



Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen X

Iida Lumme

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan palvelualan ratkaisut ja kielet

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Iida Lumme
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen X
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 3
<p>Työntekijöiden sitouttaminen on nykypäivän yrityksille tärkeä teema, mutta se saattaa olla hankalasti tavoitettavissa. Tässä opinnäytetyössä syvennyttään toimeksiantoyrityksen työntekijöiden sitouttamisen yksityiskohtiin ja pyritään selvittämään syitä mahdolliselle sitoutumattomuudelle. Tarkoitus on löytää sitouttamisen kehittämiskohteita, jotka eivät tällä hetkellä vastaa työntekijöiden odotuksia. Opinnäytetyössä tarkastellaan kvalitatiivisten haastattelujen avulla työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Opinnäytetyö tehdään toimeksiantoyritykselle, joka on suuri suomalainen kansainvälinen yritys. Työ on toimeksiantoyritykselle ajankohtainen, koska yritys on organisaation sisäisen muutoksen keskellä. Työ on myös herättänyt paljon mielenkiintoa yrityksen sisällä. Opinnäytetyö on rajattu yrityksen sisällä tietylle osastolle, joka on valittu yhdessä yrityksen kanssa. Osasto pyrittiin valitsemaan siten, että se olisi mahdollisimman olennainen ja käyttökelpoinen. Opinnäytetyön haastatteluun valittiin kahdeksan henkilöä siten, että saataisiin mahdollisimman laaja kattavuus eri tyyppisiä työntekijöitä. Haastattelut pidettiin henkilökohtaisesti yrityksen toimipaikalla.</p> <p>Opinnäytetyön teoriassa on käsitelty työntekijöiden sitoutumista, sen tarkoitusta ja sen hyötyjä ja haittoja. Teoria osuudessa on myös esitetty erilaisia työntekijöiden sitouttamisen malleja, joista Kahnin työntekijöiden sitouttamisen malli on valittu tämän opinnäytetyön pääteoriaksi. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on hyödynnetty muuta aiheeseen kuuluvaa kirjallisuutta ja artikkeleita.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena toimeksiantoyritykselle muodostettiin ideoita, joiden avulla työntekijöiden sitouttamista voitaisiin parantaa. Ideoiden päämääränä on tuottaa työntekijöille parempaa sitoutumisen tunnetta ja lisätä pysyvyyttä yrityksessä.</p>
Asiasanat sitoutuminen, sitouttaminen, työyhteisö, henkilöstön vaihtuvuus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaus	2
1.2	Opinnäytetyön avainkäsitteitä	3
2	Työntekijöiden sitouttaminen	4
2.1	Sitouttamisen haasteet ja edut	5
2.2	Teoreettiset mallit	6
2.2.1	Kahnin työntekijöiden sitouttamisen teoria	6
2.2.2	Maslow'n tarvehierarkia	8
2.2.3	Aon-Hewittin työntekijän sitouttamismalli	8
2.2.4	Yhteenveto	9
2.3	Tasapainon ja urakehityksen tärkeys	10
2.4	Kohdeyritys ja sitoutumisen tilanne yrityksessä	11
3	Tutkimuksen toteutus	13
3.1	Kohderyhmä	13
3.2	Menetelmävalinnat perusteluineen	14
3.3	Kysymyksien tavoitteet	14
3.4	Haastattelujen toteutus	15
4	Haastattelun tuloksien esittäminen	17
4.1	Haastattelukysymykset	17
4.2	Haastattelun tulokset	18
4.2.1	Työn mielekkyys ja virkistystapahtumat	18
4.2.2	Urakehitys, tasapaino, palkitseminen ja viestintä	20
4.2.3	Rekrytointi ja palkkaus	22
4.2.4	Johtaminen, ajanpuute ja jatkuva muutos	24
4.3	Tulosten yhteenveto	25
5	Johtopäätökset	28
5.1	Tulosten pohdinta	28
5.2	Tutkimuksen luotettavuus, eettiset näkökohdat ja jatkotutkimusehdotukset	30
5.3	Sitouttamisen ideoita yritykselle	31
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	32
	Lähteet	34
	Liitteet	37
	Liite 1. Tutkimustiedote	37
	Liite 2. Suostumuslomake haastatteluun	38
	Liite 3. Haastattelukysymykset	39

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa viime kesänä suorittamastani kesätyöstä. Sain mahdollisuuden työskennellä arvostetussa yrityksessä, jossa kannustavat työkaverit pyrkivät auttamaan minua sopivan aiheen löytämisessä. Yhdessä tutkimme teemoja, joissa yrityksen toiminassa näytti olevan puutetta. Tämän seurauksena lähdimme tunnistamaan parannettavia alueita. Työni aikana sain tutustua lukuisiin kollegoihin, mikä mahdollisti keskustelut monenlaisista organisaation aiheista.

Työryhmässäni oli juuri aloittanut toinen työntekijä, mikä antoi meille kummallekin mahdollisuuden tutustua kesän ajan itse yritykseen. Tämä mahdollisti perehtymisen yrityksen toimintaan eri osastoilla. Tutustuessamme yritykseen, havaitsimme toistuvan ongelman – tarpeen lisätä työntekijöiden sitouttamista. Työntekijöiden keskuudessa tuli esille erilaisia tekijöitä, joihin he eivät olleet tyytyväisiä. Nämä kaikki tekijät voitiin yhdistää saman aiheen alle työntekijöiden sitouttamiseen. Pohdin aihetta hieman enemmän kesän aikana ja päädyin siihen tulokseen, että se on erittäin mielenkiintoinen aihe opinnäytetyölleni. Huomattavaa on, että tämä opinnäytetyön aihe herätti kiinnostusta myös muissa yrityksen työntekijöissä. Lisäksi oma innostukseni aiheeseen on merkittävä.

Perinteisesti Suomessa työpaikkaa on vaihdettu harvoin, pitkät työurat ovat olleet suosiossa useita vuosikymmeniä ja organisaatioon on oltu vahvasti sitoutuneita (Saari 2014). Nykyisin työntekijät vaihtavat työpaikkaa nopeammin ja usein myös tarkoituksella oman portfolionsa laajentamiseksi. Tähän vaihtuvuuteen vaikuttavat monet tekijät, kuten tyytymättömyys omaan työtehtävään. Tyytymätön työntekijä on aina valmis vaihtamaan omaa työpaikkaansa, ja hän voi jopa aktiivisesti etsiä uusia mahdollisuuksia. Nykyään harvemmin näkee työuraa, jossa pysytään samassa yrityksessä pidemmän aikaa. Saaren (2014) mukaan työntekijät voivat kokea työnsä huonontumista ja vaikeutumista ja etenkin negatiivisiksi koetut muutokset vähentävät työntekijöiden sitoutumista.

Yritysten tavoitteena on kuitenkin saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon, koska sitoutumisen osoitetaan parantavan työntekijöiden työtulosta ja täten yrityksen tuottavuutta (Protopapas 2022). Työympäristöt, jotka pystyvät täyttämään sitoutumisen vaatimukset, kehittyvät nopeammin ja kestävät pidempään (Romford 2022). Yritys ei siis pysty tuottamaan yhtä hyvää tulosta, elleivät työpaikan työntekijät ole tyytyväisiä ja sitoutuneita omaan työhönsä. Yrityksien kannattaa siis panostaa pitkäaikaisiin työsuhteisiin ja tehokkaisiin työntekijöihin. Koska yritykset haluavat parantaa sitoutuneisuutta, on tärkeää löytää keinoja ja tutkia työntekijöiden sitouttamista useista eri näkökulmista (Christian, Garza & Slaughter 2011).

Sitoutumattomuus ei ole kovin kannattavaa myöskään tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä. Yrityksellä on ainutlaatuinen asema Suomen rajojen sisällä ja toista vastaavaa ei löydy markkinoilta. Tämä merkitsee sitä, että yrityksen on aina järjestettävä uudelle työntekijälle kattava koulutus, jotta tämä voi ymmärtää yrityksen toimintaa syvällisesti ja soveltaa osaamistaan. Lisäksi, mikäli työntekijä lähtee yrityksestä muutaman vuoden kuluttua, seuraa tästä suuria menetyksiä ja kustannuksia itse yritykselle. Tämän yrityksen kohdalla on siis melko tärkeää pyrkiä sitouttamaan työntekijät niin, että osaaminen pysyy itse yrityksen sisällä.

1.1 Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Toimeksiantoyritys on viime vuosien aikana ollut muutoksen keskellä, mikä on aiheuttanut jonkin verran epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Tämä on saattanut tuoda muutoksia työntekijöiden työntehtäviin ja johtaa jopa jossain tapauksissa irtisanoutumiseen. Yhdessä yrityksen kanssa halusimme lähteä tutkimaan mahdollisia haasteita sitoutumisessa.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää sitoutumista ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Työ pyrkii selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja siihen, miten sitouttamista voitaisiin parantaa. Opinnäytetyön päämääränä on pyrkiä löytämään keinoja, joilla työntekijät voidaan sitouttaa paremmin yritykseen ja samalla vähentää heidän vaihtuvuuttaan.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on:

Kuinka voidaan parantaa työntekijöiden sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta yrityksessä X?

Tutkimusongelma voidaan jakaa seuraaviin alaongelmiin:

- Mikä saa työntekijän pitämään työtään merkityksellisenä?
- Onko yritys psykologisesti turvallinen ympäristö? (viestintä, palaute, yhteenkuuluvaisuus, palkitseminen)
- Löytyykö yrityksestä tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä?
- Tarjoaako yritys mahdollisuutta urakehitykselle?

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantoyritykselle. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jonka tutkimusmenetelmä on haastattelu. Opinnäytetyö on rajattu tietyille osastolle yrityksen sisällä. Osasto on päätetty yhdessä yrityksen kanssa. Opinnäytetyön lopussa pyritään esittämään ideoita, joilla voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Peittomatriisi havainnollistaa kuinka haastattelukysymykset, tietoperusta ja tulokset ovat linkitetty tutkimusongelmiin (taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Haastattelukysymys	Tietoperusta	Tulokset
Mikä saa työntekijän pitämään työtään merkityksellisenä?	1,3,7,9	2.1.1	4.2.1, 4.2.2
Onko yritys psykologisesti turvallinen ympäristö?	2,8,10,6	2.1.1	4.2.3, 4.2.4
Löytyykö yrityksestä tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä?	5	2.3	4.2.2
Tarjoaako yritys mahdollisuutta urakehitykselle?	4	2.3	4.2.2

1.2 Opinnäytetyön avainkäsitteitä

Työyhteisö tarkoittaa ryhmää ihmisiä, joiden keskuudessa viestintä on tehokasta, luottamus on korkealla, yhteistyö toimii ja kaikilla työntekijöillä on työssä sama päämäärä. Työyhteisön kannattaa toimia hyvin yhdessä, koska sillä on merkitys heidän työhyvinvointiin. (Cacoveanu 2022.)

Henkilöstön vaihtuvuus tarkoittaa sitä määrää työntekijöistä, jotka lähtevät yrityksestä tietyn ajanjakson aikana. Tähän lasketaan mukaan mikä tahansa työntekijän lähtö, esimerkiksi irtisanoutumiset, irtisanomiset, lomautukset tai eläkkeelle siirtymiset. Henkilöstön vaihtuvuus voidaan laskea. (Roder 2019.)

2 Työntekijöiden sitouttaminen

On olemassa useita tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa (Christian ym. 2011). Organisaatioon sitoutumiseen liittyy halu pysyä organisaation työntekijänä, saavuttaa asetettuja tavoitteita ja puoltaa organisaation arvoja (Allen & Meyer 1990). Lämsä ja Päivike (2013, 93) mainitsevat sitoutumisen kuvaavan työkäyttäytymisen näkökulmasta sitä, että työntekijä on halukas tulemaan töihin, hän tuntee vastuuta omasta työstään, omasta työyhteisöstä ja tämän kaiken kehittämisestä.

Sitouttamisen ja työntekijöiden sitoutuneisuuden nähdään olevan yhteydessä organisaation liiketoimintatuloksen kanssa. On myös havaittu, että sitoutuminen on ratkaiseva tekijä sen varmistamiseksi, että työntekijät eivät jätä yritystä (Blaise 2018). Myös muut organisaation toimintaan liittyvät asiat kuten tuottavuus, asiakkaiden uskollisuus, turvallisuus ja kannattavuus kytkeytyvät työntekijöiden sitoutumiseen (Kompaso & Sridevi 2010).

Truss ym. (2014, 18) määrittelevät sitoutumisen yritystoiminnassa yhdistelmänä kolmesta olemassa olevasta käsitteestä: työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja ”extra-role behavior”, millä tarkoitetaan tietoista pyrkimystä mennä omaa työkuvausta pidemmälle. Armstrongin (2017, 215) mukaan sitoutumista tapahtuu vain silloin, kun ihmiset ovat itse sitoutuneita työhönsä ja organisaatioonsa. Tämän lisäksi he ovat motivoituneita saavuttamaan korkean suoritusosan työssään. Tämä perusteella ihmiset, jotka ovat sitoutuneita työhönsä ovat positiivisia, kiinnostuneita ja jopa innostuneita omasta työstään. He ovat valmiita panostamaan työhönsä enemmän kuin tarvittavalla vähimmäistasolla (Armstrong 2011, 200).

Jos työympäristö täyttää kaikki työntekijöiden sitoutumisen vaatimukset, niin ne kehittyvät nopeammin ja kestävätkä kauemmin. Työntekijät pysyvät todennäköisemmin pidempään yrityksessä, jos heille tarjotaan erilaisia etenemismahdollisuuksia. Nämä voivat olla esimerkiksi palkankorotukset ja bonukset. Nämä työntekijät pysyvät innostuneina työstään, koska he saavat jatkuvasti uusia haasteita ja oppimismahdollisuuksia. (Romford 2022.) Lampikoski mainitsee kirjassaan (2005, 46) kolme ominaisuutta, joilla sitoutumisen voi perustella:

1. Vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvioihin ja niiden hyväksymiseen.
2. Halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi.
3. Vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa.

Lämsä ja Päivike (2023, 18) mainitsevat, että työn ja ihmisten suhde on muuttunut. Esimerkiksi ihmisten koulutustason nousu on muuttanut työn vaatimuksia ja odotuksia. Tämän lisäksi nykypäivänä saattaa olla suuret odotukset korkeasta vapausasteesta ja itsenäisyydestä. Nämä ovat laittaneet työpaikat pohtimaan, kuinka ihmisten energia ja luovuus voidaan suunnata oikein

tuotannon lisäämiseksi. Pitäen samalla tavoitteiden saavuttamisen valvonnan alla. Tänä päivänä on siis tärkeää vedota enemmän ihmisten yksityiskohtaisen valvonnan sijasta ihmisten ajatteluun ja tunteisiin. Näin he saattavat tuntea työnsä tavoittelemisen arvoiseksi ja mielekkääksi.

2.1 Sitouttamisen haasteet ja edut

Yrityksille on ongelmallista hyvien työntekijöiden menetys. Lampikoski (2005, 25) mainitsee kirjassaan, että työntekijöiden korvaaminen on vaikeaa ja kallista etenkin jos puhutaan korkean osaamisen toimialoista. Kohdeyritys onkin omanlaisensa, mikä tuottaa juuri tätä hankaluutta pätevien työntekijöiden löytämisessä ja hankaluuksia, kun päteviä työntekijöitä lähtee yrityksestä. Nykypäivänä työsuhteet kestävät vain muutaman vuoden, koska työntekijöillä on halu joustavuuteen. Henkilö on sitoutumaton silloin, kun hän ei pysty sisäistämään organisaation arvoja sekä hän luistaa sen työsuorituksista ja normeista (Lampikoski 2005, 50). Työntekijöiden sitoutumattomuutta aiheuttaa esimerkiksi työn vastuun siirtyminen yksilölle ja epävarmuus oman työn jatkumisesta (Saari, 2014).

Heikko sitoutuminen johtaa työtyymättömyyteen, heikkoon työmotivaatioon, sairauspoissaoloihin ja se ennakoii yrityksestä lähtemistä. Näiden arvokkaiden työntekijöiden menettäminen aiheuttaa yritykselle arvokkaan tietopääoman menetystä. Tämä taas aiheuttaa yrityksen kilpailukyvyn heikentymistä. (Lampikoski 2005, 27.) Lampikosken mukaan muiden yritysten tuottama kilpailu tuo hankaluuksia pitää työntekijät sitoutuneina omaan yritykseen. Toimeksiantoyrityksen työntekijöille löytyykin paljon mahdollisuuksia muista yrityksistä. Lampikosken (2005, 25-26) mukaan yritykset, joilla on mahdollisuus tarjota työntekijälle parhaat etenemismahdollisuudet omalla uralla, palkitsevat työntekijät parhaiten haasteista tai heidän haasteensa ovat mielenkiintoisempia muihin yrityksiin verrattuna.

Työntekijöiden vaihtuvuus yrityksissä on kuitenkin luonnollista ja jopa tervettä. Innovatiivisista työntekijöistä käydään jatkuvaa kilpailua ja tämän henkilöstön pitäminen yrityksessä varmentaa sen vakautta markkinoilla. Sitoutuneet työntekijät myös takaavat esimerkiksi kanta-asiakkaiden pysyvyyden. (Lampikoski 2005, 27.) Työntekijöiden vaihtuvuus ei siis ole aina huono asia, koska uusia ihmisiä tarvitaan uusien innovaatioiden luomiseen. Tämä vaihtuvuus laajentaa yrityksen tietopohjaa uusien ja ulkopuolelta hankittujen osaajien ansiosta. Tämän lisäksi yrityksen ideapohja syventyy ja laajentuu. (Lampikoski 2005, 70-71.)

Lampikoski (2005, 77) mainitsee kirjassaan erilaisia etuja työntekijöiden sitouttamiselle. Jos työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen, ei tästä kerry yritykselle kustannuksia. Uusien työntekijöiden palkkaaminen yritykseen tarkoittaa sitä, että resursseja täytyy käyttää tämän

työntekijän perehdyttämiseen. Voidaan siis olettaa, että sitoutuneet työntekijät eivät halua lähteä yrityksestä, mikä säästää yritykselle kustannuksia, koska uusille työntekijöille ei ole tarvetta.

Lampikosken mukaan sitoutuneet työntekijät pitävät yrityksen avaintiedot, taidon ja kokemuksen itse yrityksen sisällä. Nämä eivät siis pääse valumaan kilpailijoiden tietoon. (Lampikoski 2005, 77) Toimeksiantoyritykselle tämä on erittäin tärkeää, koska kyseessä on yritys, jonka taito on omanlaista. Yrityksessä luotua osaamista arvostetaan muissa yrityksissä, mutta muista yrityksistä ei voi tuoda erityistä osaamista takaisin. Tieto ja taito on siis tärkeä pitää yrityksen sisällä, jotta siihen ei tarvitse käyttää lisää resursseja.

2.2 Teoreettiset mallit

Tässä kappaleessa esitellään tunnettuja teorioita työntekijöiden sitouttamisesta. Työntekijän sitoutuminen on keskeinen tekijä menestyksekkään työympäristön luomisessa. Useat teoriat ja mallit tarjoavat erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja sitoutumisen ymmärtämiseen ja edistämiseen. Kahnin malli (1990) korostaa psykologisen sitoutumisen kolmea osa-aluetta: fyysistä, kognitiivista ja tunteellista, sekä kolmea psykologista edellytystä; merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja saatavuus. Maslow'n (1943) tarvehierarkia tarjoaa teorian ihmisen tarpeiden täyttämiseksi ja sitoutumisen rakentamiseksi. Aon-Hewittin (2014, 11) malli keskittyy kuuteen keskeiseen organisaatiotekijään.

Nämä mallit tarjoavat erilaisia näkökulmia ja työkaluja työntekijän sitoutumisen ymmärtämiseen ja parantamiseen. Soveltamalla näitä teorioita, yritykset voivat edistää työntekijöidensä sitoutumista ja siten parantaa omaa menestystään.

2.2.1 Kahnin työntekijöiden sitouttamisen teoria

Yksi tunnetuimmista sitouttamisen malleista kuuluu William A. Kahnille (1990), joka oli organisaatiokäyttäytymisen professori Bostonin yliopiston Questrom School of Business tiedekunnasta. Khanin mukaan työntekijän sitoutuminen ilmenee kolmena ulottuvuutena:

- fyysinen sitoutuminen: Työn fyysiset näkökohdat, kuten läsnäolo, työaikojen noudattaminen ja osallistuminen tehtäviin.
- kognitiivinen sitoutuminen: Työn henkiset näkökohdat, kuten keskittyminen, uppoutuminen ja henkinen sitoutuminen tehtäviin.
- tunteellinen sitoutuminen: Tunneyhteys, jonka yksilö kokee työhönsä, kuten innostus, omistautuneisuus ja intohimo.

Kahnin mukaan, kun työntekijät kokevat kaikki kolme sitoutumisen ulottuvuutta - fyysisen, kognitiivisen ja tunteellisen - he ovat todennäköisemmin täysin sitoutuneita työhönsä, mikä johtaa

parempaan suoritukseen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatissa. Tämä määritelmä korostaa työntekijöiden psykologisen yhteyden ja sitoutumisen tärkeyttä työhönsä pelkän työtehtävien täyttämisen sijaan. (Kahn 1990.)

Kahnin (1990) määritelmä työntekijän sitoutumisesta liittyy psykologisiin edellytyksiin työroolissa. Kahn olettaa, että työntekijät sitoutuvat, kun nämä kolme psykologista edellytystä täyttyvät. Nämä psykologiset edellytykset ovat:

- merkityksellisyys: Kokevatko työntekijät työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi? Merkityksellisyyden voi liittää Kahnin kognitiivisen sitoutumisen ulottuvuuteen. Jos työntekijä kokee työnsä olevan merkityksellistä, hän todennäköisesti panostaa enemmän omia voimavarojaan työhönsä.
- psykologinen turvallisuus: Kokevatko työntekijät olevansa turvassa omalla työpaikallaan ja pystyvätkö he olemaan oma itsensä työympäristössään? Psykologisen turvallisuuden voi liittää tunteellisen sitoutumisen ulottuvuuteen. Työntekijä pystyy ilmaisemaan ideoitaan ja mielipiteitään paremmin työpaikallaan, jos hän kokee ympäristönsä turvalliseksi ja on sitoutunut työhön tunteellisesti.
- saatavuus: Kokevatko työntekijät olevansa läsnä fyysisesti ja psykologisesti työpaikalla ja onko hän tavoitettavissa työhön liittyviin tehtäviin? Saatavuuden voi siis liittää fyysiseen sitoutumisen ulottuvuuteen. Jos työntekijä on läsnä fyysisesti omassa työssään, ovat he todennäköisemmin osallistumassa paremmin työtehtäviin ja tiimityöskentelyyn.

Työn merkityksellisyyteen voi vaikuttaa esimerkiksi työn luonne, tehtävän ominaispiirteet ja itse roolin ominaispiirteet. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaa sosiaalinen ympäristö, eli ihmissuhteet, ryhädynamiikka, johtamistyylit ja sosiaaliset normit. Saatavuus riippuu työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista, joita he voivat tuoda omaan suoritukseensa fyysisenä energiana. (Truss ym. 2014, 25.) Nämä yllä mainitut psykologiset olosuhteet mahdollistavat työntekijän pystyvän hyödyntämään itseään kokonaan työssään (Blaise 2018).

Kahn mainitsee työssään kolme kysymystä, joita työntekijät kysyvät itseltään usein työn yhteydessä. Näiden kysymysten vastaukset johdattivat joko sitoutumiseen tai irrottautuneisuuteen vastausten perusteella. Nämä kysymykset olivat: Kuinka merkityksellistä minun on tuoda itseni tähän suoritukseen?, kuinka turvallista on tehdä niin? Ja kuinka olen siihen käytettävissä? Kahn mainitsi kirjassaan, kuinka ihmiset todennäköisemmin suostuivat sopimuksiin, jotka sisälsivät selkeitä ja toivottuja hyötyjä ja suojaavia takuita, kun he uskoivat, että heillä on tarvittavat voimavarat täyttääkseen syntyneet velvoitteet. (Kahn 1990.)

Thrus ym. (2014, 25-26) Mainitsevat kirjassaan vuonna 2003 tehdyn tutkimuksen, jossa vakuutusyhtiön työntekijöitä tarkkailtiin. Työn merkityksellisyys ja vähäisemmässä määrin

turvallisuus ja saatavuus olivat positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen. Merkityksellisyydessä löydettiin yhteyksiä roolin sopivuuden kanssa. Turvallisuuteen yhdistettiin työkaverit ja tukeva esihenkilö. Henkilökohtaiset voimavarat voitiin yhdistää saatavuuteen. Tarpeita tyydyttävässä lähestymistavassa oletetaan siis, että työn ollessa haastavaa ja mielekästä, sosiaalinen työympäristö on turvallinen ja henkilökohtaisia voimavaroja on saatavilla. Samoin mielekkyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tarpeet on tyydytettyjä ja sitoutuminen on todennäköistä.

2.2.2 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia (1943) on psykologi Abraham Maslow'n kehittämä malli ihmisen motivaatiosta ja tarpeista. Hierarkia esittää, että ihmisen tarpeet voidaan järjestää hierarkkiseen järjestykseen viidelle eri tasolle. Malli olettaa, että tarpeet täytetään alemmilla tasoilla ylöspäin, ja vasta sen jälkeen, kun alempi tarve on tyydytetty, ylemmät tarpeet alkavat ohjata käyttäytymistä.

Tasot Maslow'n tarvehierarkiassa ovat:

- fysiologiset tarpeet: Näitä ovat esimerkiksi ruoka, vesi, uni ja fyysinen selviytyminen. Nämä ovat välttämättömiä eloonjäämisen kannalta.
- turvallisuuden tarpeet: Tämä taso käsittää turvallisuuden tarpeet, kuten fyysisen turvallisuuden, terveyden, taloudellisen turvallisuuden ja turvallisuuden tunteen ympäristössä.
- sosiaaliset tarpeet: Näitä ovat tarve kuulua ryhmään, rakastaa ja tulla rakastetuksi, ystävyyden kaipuu ja sosiaalisten suhteiden tarve.
- arvostuksen tarpeet: Tähän kuuluvat tarve saada arvostusta ja kunnioitusta muilta, itsensä kunnioittaminen ja arvostaminen sekä menestyksen tavoittelu.
- Itseaktualisointi (self-actualization): Korkeimmalla tasolla ovat itseaktualisointitarpeet, jotka liittyvät oman potentiaalin toteuttamiseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja itsensä toteuttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Maslow'n mukaan ihmisen on täytettävä nämä tarpeet järjestyksessä, ja vasta edeltävän tason tarpeiden täytyttyä hän voi pyrkiä korkeammalle tasolle. Jokainen ihminen pyrkii pääsemään hierarkiassa ylöspäin kohti itseaktualisointia. Tämä voi kuitenkin osoittautua hankalaksi, koska edistymistä häiritsee alemman tason tarpeiden täyttäminen. Esimerkiksi avioero tai työpaikan menettäminen voivat saada yksilön vaihtelevaan hierarkioiden välillä. (McLeod 2024.)

2.2.3 Aon-Hewittin työntekijän sitouttamismalli

Aon-Hewittin työntekijän sitouttamismalli on malli, joka pyrkii selittämään ja mittaamaan työntekijöiden sitoutumista yritykseen (Aon Hewitt 2014, 11). Tämä malli perustuu kuuteen sitoutumista edistävään tekijään, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen:

- brändi: Tämä tekijä keskittyy siihen, miten työntekijät yhdistävt ja kokevat yrityksen brändi-identiteetin. Tähän voi yhdistää esimerkiksi yrityksen maineen ja yritys vastuun. Työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen, jos he ovat linjassa yrityksen brändin kanssa.
- johtaminen: Hyvät johtajat yleensä pystyvät edistämään työntekijöiden sitouttamista. Johtavien esihenkilöiden tarkoitus on antaa työntekijöille selkeä suunta, sekä avoimen ja läpinäkyvän viestinnän käyttäminen. Hyvä esihenkilö auttaa työntekijöitä menestymään.
- suorituskyky: Tähän tekijään kuuluvat muunmuassa erilaiset uramahdollisuudet, taitojen kehittäminen ja oppiminen, sekä tavoitteiden selkeys. Suorituskyvyllä tarkoitetaan sitä, miten työntekijät kokevat kykenevänsä suoriutumaan tehtävistään. Jos he kokevat, että heidän työt arvostetaan, ovat he todennäköisemmin motivoituneita ja sitoutuneita.
- työ: Tämä tekijä viittaa itse työn luonteeseen. Tähän kuuluvat tekijät ovat esimerkiksi työn suunnittelu, autonomia, yhteistyö ja työn haasteet. Jos työntekijä tuntee työnsä olevan innostavaa ja se täyttää hänen ammatilliset ja henkilökohtaiset tavoitteet, ovat he todennäköisemmin sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä.
- perusteet: Tähän tekijään kuuluu esimerkiksi edut, turvallisuus, työympäristö ja työn ja yksityiselämän tasapaino. Nämä edesauttavat tukevaa ja vakaata työympäristöä. Kun nämä kaikki tekijät ovat kohdallaan, on työntekijä todennäköisemmin tyytyväinen ja sitoutunut omiin työtehtäviinsä.
- yrityksen käytännöt: Organisaation sisäinen viestintä, asiakaslähtöisyys ja työntekijöiden monimuotoisuus ja osallistaminen kuuluvat tähän tekijään. Yrityksellä ollessa oikeudenmukaiset, läpinäkyvät ja sisällyttävät käytännöt, kokevat työntekijät olevansa tuettuja ja arvostettuja. Täten myös sitoutuneita omaan työhönsä.

Aon-Hewittin malli korostaa näiden kuuden tekijän keskinäistä vuorovaikutusta ja merkitystä työntekijän sitoutumisen kannalta. Heidän tutkimuksissa on havaittu, että työntekijöiden sitouttaminen luo yritykselle parempaa tulosta osaamisen, toiminnan, asiakkaiden ja talouden kanssa. (Aon-Hewitt 2014, 11).

2.2.4 Yhteenveto

Eri mallit ja teoriat määrittelevät työntekijöiden sitoutumista omasta näkökulmastaan. Esimerkiksi Kahnin (1990) malli keskittyy työntekijän sitoutumiseen työhönsä kolmen osa-alueen kautta: fyysinen, kognitiivinen ja tunteellinen. Maslow'n (1943) malli puolestaan tarkastelee sitoutumista tarvehierarkian kautta, korostaen tarpeiden täyttämisen merkitystä sitoutumisessa. Aon-Hewittin (2014, 11) malli keskittyy kuuteen tekijään, jotka vaikuttavat sitoutumiseen: brändi, johtaminen, suorituskyky, työ, perusteet ja yrityksen käytännöt.

Eri malleilla on myös erilainen vaikutus yritykseen. Esimerkiksi Kahnin (1990) malli korostaa työntekijän sisäistä kokemusta sitoutumisesta ja sen vaikutusta suoritukseen ja organisaatiomenestykseen. Maslow'n (1943) malli puolestaan tarjoaa yleisemmän näkökulman ihmisen motivaatioon ja tarpeisiin, jotka voivat vaikuttaa sitoutumiseen. Aon-Hewittin (2014, 11) malli keskittyy edellisessä kappaleessa mainittuihin tekijöihin, jotka pyrkivät vaikuttamaan sitoutumiseen ja siten liiketoiminnan tulokseen.

Työntekijöiden sitoutumisen malleja voidaan myös vertailla niiden hyödyllisyyden ja sovellettavuuden kautta. Kahnin (1990) malli tarjoaa syvällisen ymmärryksen työntekijän psykologisista tarpeista ja sitoutumisen rakentamisesta. Maslow'n (1943) malli puolestaan tarjoaa teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla organisaatiot voivat ymmärtää työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisen merkitystä. Aon-Hewittin (2014, 11) malli tarjoaa käytännöllisen lähestymistavan sitoutumisen arviointiin ja parantamiseen, keskittyen konkreettisiin organisaation tekijöihin.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Kahnin (1990) työntekijöiden sitouttamisen mallia. Päädyin käyttämään tätä teoriaa pääteorian opinnäytetyössä sen mielenkiintoisuuden ja potentiaalin vuoksi. Etenkin Kahnin teorian tavoite saada työntekijät tuntemaan olonsa psykologisesti turvalliseksi kuulosti mielestäni kiinnostavalta. Tämän opinnäytetyön päämääränä on syventää ymmärrystä työntekijöiden sitoutumisesta kyseisessä toimeksiantoyrityksessä. Yritys pyrkii sitouttamaan omat työntekijänsä, mutta tässä saattaa olla jotain puitteita. Tulen peilaamaan tutkimuksen tuloksia Kahnin kolmeen psykologiseen edellytykseen; merkityksellisyyteen, psykologiseen turvallisuuteen ja saatavuuteen. Tätä Kahnin mallia on käytetty opinnäytetyön tutkimuksen kysymyksiä laatiessa.

2.3 Tasapainon ja urakehityksen tärkeys

Opinnäytetyössä pyritään myös selvittämään työn ja yksityiselämän tasapainon ja urakehityksen tärkeyttä. Jos työpaikassa on tasapainoa työn- ja yksityiselämän välillä sekä urakehitys mahdollisuuksia, pitävät työntekijät työtä todennäköisemmin merkityksellisenä. He pystyvät siis näkemään itsensä samassa työpaikassa myös tulevaisuudessa.

Työ- ja yksityiselämän tasapainottamisessa on kyse kannustavien ja terveiden työympäristöjen luomisesta ja ylläpitämisestä. Työntekijöiden uskollisuus ja tuottavuus yritykselle vahvistuvat, kun työntekijöillä on mahdollisuus tasapainottaa henkilökohtaisia ja työn tuottamia velvollisuuksia. (Dhas 2015). Garg & Dr Yajurvedi (2016) mainitsivat tutkimuksessaan, että työ- ja yksityiselämän tasapainoa koskevilla käytännöillä on suora vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen. Samalla yrityksen suorituskyky paranee. Työ- ja yksityiselämän tasapaino voi siis olla iso tekijä työntekijöiden

vaihtuvuuden kannalta. Tämän takia teema päätettiin toimeksiantoyrityksen kanssa sisällyttää opinnäytetyöhön.

Urakehitys on myös tärkeä näkökohta yrityksille. Se on tärkeä henkilökohtaisen ja ammatillisen kehityksen kannalta. Yksilöillä on mahdollisuus parantaa omia taitojaan, tietojaan ja kykyjään omassa työssä. Tämän lisäksi urakehitys tuo työntekijälle taloudellista vakautta ja avaa uusia mahdollisuuksia korkeammin palkattuihin tehtäviin. (Lee 2023.) Tällä kaikella on positiivinen vaikutus työntekijän sitouttamiseen yrityksessä. Vuonna 2016 tehdyssä Udemy'n tutkimuksessa mainittiin, että tylsistyneet työntekijät ovat kaksi kertaa todennäköisempiä lähtemään yrityksestään. Samalla 80% työntekijöistä tuntevat, että uusien taitojen oppiminen lisääisi heidän sitouttamista. Urakehityksen tutkiminen päätettiin ottaa mukaan tähän työhön, koska se on myös olennainen osa yrityksen pyrkimystä sitouttaa omia työntekijöitään.

2.4 Kohdeyritys ja sitoutumisen tilanne yrityksessä

Opinnäytetyön toimeksiantoyritys on suuri suomalainen kansainvälinen pörssiyritys. Yritys on johtavassa asemassa tuotteidensa kehittämisessä. Yritys toimii yhteensä 14 eri maassa ja työllisti vuonna 2023 noin 6000 työntekijää. Yrityksen liikevaihto pyörii noin 20 miljardin euron tasolla. Yrityksen yhtenä tärkeänä päämääränä on vastuullisuuden luonti ja hiilineutraalisuus.

Yrityksessä on jo ennalta pyritty vaikuttamaan työntekijöiden sitouttamiseen. Työntekijöiden sitouttaminen on siis yritykselle jo ennalta tuttu käsite. Kysyin suoraan yritykseltä, mitä konkreettisia toimia he ovat toteuttaneet työntekijöiden sitouttamiseksi.

Yritys panostaa työpaikan turvallisuuteen mahdollistaen esimerkiksi turvavarusteet kaikille työntekijöille. Tämä on asia, mitä ei välttämättä tule mietityksi työntekijöiden sitouttamisen kohdalla, mutta se on silti erittäin tärkeä huomio. Tämä luo psykologisen turvallisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Yritys myös pyrkii mahdollisuuksiin oman osaamisen kehittämisessä. Yrityksen sisällä on erilaisia urapolkumahdollisuuksia ja koulutuksia on paljon tarjolla.

Yrityksen sisällä järjestetään vuosittain kyselyitä työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen. Esihenkilöt käyvät säännöllisesti kahdenkeskisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa, joissa käsitellään avoimesti myös työntekijöiden mahdollisia huolenaiheita. Yritys panostaa esihenkilöiden kouluttamiseen, jotta heillä olisi paremmat mahdollisuudet alaistensa tukemiseen. Yrityksessä pidetään esihenkilöiden kanssa myös keskusteluja, joiden päämääränä on saada työntekijä ymmärtämään ja pohtimaan omia tavoitteitaan yrityksessä.

Henkilöstön sisäinen motivaatio syntyy varmasti monesta tekijästä, muun muassa selkeistä rooleista, tulevaisuuden näkymistä ja palkkauksesta. Lisäksi yrityksellä on tarjolla rahallisia bonuksia, henkilöstörahastoja ja mahdollisuus sairauskassa jäsenyyteen.

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, ja se tehdään haastatteluna. Tutkimus pyrkii ymmärtämään aihetta ihmisten kokemusten, käyttäytymisen ja sosiaalisten suhteiden perusteella. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään huomioimaan yksilöiden näkökulmia, kokemuksia ja käyttäytymistä. Tätä menetelmää käytetään useasti vaikeasti kvantifioitavien tutkimusten, kuten asenteiden, tunteiden ja uskomusten tutkimiseen. Tietoa ei siis esitetä tai kerätä numeerisena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia pyritään arvioimaan asiayhteydessä. Tuloksia ei yleistetä, vaan niistä pyritään ymmärtämään hankitun tiedon merkitys. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset auttavat ymmärtämään sosiaalisia ilmiöitä entistä paremmin, ja niiden avulla voidaan kehittää teorioita tai hypoteesejä. (Abbadia, 2023.)

Opinnäytetön tutkimusmenetelmä on valittu yhdessä yrityksen kanssa. Valituksi tuli kvalitatiivinen menettelytapa, sillä näin on mahdollista saada haastateltavilta henkilöiltä syvällisempiä vastauksia. Tämä auttaa niin yritystä, kuin minua itseä ymmärtämään aihetta paremmin. Kvalitatiivisella menetelmällä on mahdollisuus antaa monipuolisempia vastauksia, joita voi syventää ja ymmärtää paremmin lisäkysymyksillä. Tavoitteena on tunnistaa mahdollisia haasteita työntekijöiden sitoutumisessa. Lisäksi opinnäytetyön kannalta on tärkeä ymmärtää haastateltavien taustaa ja työuraa yrityksessä, jotta heidän mielipiteitä kyisestä aiheesta voi paremmin tulkita.

Jyväskylän yliopiston mukaan haastattelu on aineistohankintamenetelmä, jossa itse tutkija osallistuu aineiston tuottamiseen. Tutkija pystyy siis itse vaikuttamaan saatavaan aineistoon. Haastattelu on hyvä tapa kerätä tutkimusaineistoa, jos tavoitteena on tieto, mikä pyrkii ymmärtämään havaintoja, asenteita, mielipiteitä, käsityksiä, kokemuksia ja arvoja vielä syvemmin, kuin muissa aineistomenetelmissä (Jyväskylän yliopisto).

Haastatteluja on kuitenkin erilaisia. Niitä pystytään luokittelemaan haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksen asteen mukaan (Jyväskylän yliopisto). Tämän opinnäytetyön haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu ja se on äänitteellä tallennettu. Hirvisjärvi & Hurme (2001, luku 4.2.3) mainitsevat puolistrukturoidun haastattelun tarkoittavan haastattelua, jossa vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Samoin he sanovat teemahaastattelun olevan haastattelu, joka on kohdennettu tiettyihin teemoihin. (Hirvisjärvi & Hurme 2001, luku 4.2.3).

3.1 Kohderyhmä

Tutkimusjoukoksi valikoitui tietty osasto yrityksen sisällä. Opinnäytetyölle valittiin osasto, jolle arvioitiin aiheen olevan ajankohtainen, jotta opinnäytetyön tuloksilla voitaisiin saavuttaa hyötyä ja

sovelluttavuutta. Haastateltavat henkilöt valittiin yhteistyössä kahden yrityksen työntekijän kanssa. Valinnassa pyrittiin monipuolisuuteen osaston sisällä ottaen huomioon työntekijöiden työvuodet ja tehtävänkuvan tässä yrityksessä. Haastateltavia valittiin siis monelta tasolta. Yhteensä kahdeksan henkilöä valittiin haastateltaviksi, mikä mahdollisti kattavan kuvan työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä. Tämä osallistava lähestymistapa mahdollistaa sitoutumisen tasoon vaikuttavien tekijöiden tarkastelun. Tältä kohderyhmältä yritys saa arvokasta tietoa esimerkiksi vahvuuksista, parannuksia vaativista alueista ja mahdollisista strategioista työntekijöiden yleisen sitoutumisen parantamiseksi.

3.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Yhdessä yrityksen kanssa pohdimme intensiivisesti tutkimusmenetelmän valintaa. Vaihtoehtoina olivat osaston laajuinen kysely tai yksilöhaastattelu. Haastattelun menetelmäksi valittiin haastattelu, koska näin on mahdollista saada syvällisempää tietoa kohderyhmältä. Haastateltavia henkilöitä valittiin kahdeksan. Alunperin haastateltavia oli yhteensä kymmenen, mutta päätimme alentaa määrän kahdeksaan. Varmistimme kuitenkin, että jokaiselta työportaalta oli kaksi henkilöä haastateltavana. Jokaiselta portaalta yritimme saada henkilön, joka on ollut useita vuosia yrityksessä ja toisen, joka on ollut vähemmän aikaa yrityksessä.

Tämä opinnäytetyö on otantatutkimus, koska yritys on valinnut minulle haastateltavat. On kuitenkin tärkeää huomata, että valinta ei tapahtunut yrityksen hyödyn vuoksi, vaan sen perusteella, kuinka pitkään työntekijät ovat yrityksessä olleet. Tavoitteena oli saada näkemyksiä niin uusilta työntekijöiltä kuin myös pitkään talossa olleilta. Koska aineisto kerättiin haastatteluina, tarvittiin jokaiselta haastateltavalta kirjallinen suostumus haastatteluun, mikä edellytti suostumuslomakkeen (liite 2) käyttöä.

Kysely koostui kymmenestä eri kysymyksestä (liite 3) liittyen työntekijöiden sitouttamiseen. Kysymykset oli muodostettu siten, että ne sopeutuisivat Kahnin työntekijöiden sitouttamisen malliin. Osa kysymyksistä tuli yrityksen toiveesta. Ennen haastattelua kysymykset lähetettiin opinnäytetyön vastaavalle yrityksessä ja hän kävi kysymykset läpi. Hänen mielestensä muutoksia kysymyksiin ei tarvinnut tehdä.

3.3 Kysymyksien tavoitteet

Tämän opinnäytetyön haastattelun kysymykset on suunniteltu keräämään syvällistä tietoa työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä yrityksessä. Tavoitteena on selvittää työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota, työympäristöä, kehittymismahdollisuuksia, työn ja yksityiselämän tasapainoa sekä palkitsemista koskevia näkökulmia. Nämä näkökulmat on laadittu peilaten Kahnin

kolmeen psykologiseen edellytykseen, mikä korostaa merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tärkeyttä työtehtävissä.

Kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimia ja kannustavia, jotta haastateltavat pystyivät ilmaisemaan mielipiteensä vapaasti. Joissakin kysymyksissä pyrittiin myös pyytämään esimerkkejä, jotta niitä voidaan ymmärtää syvällisemmin. Kysymykset myös pyrkivät tunnistamaan mahdollisia kehittämiskohteita ja parantamaan työntekijöiden kokemaa sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

3.4 Haastattelujen toteutus

Ensimmäinen kontakti haastateltaviin henkilöihin oli sähköpostilla. Yritys lähetti minulle valitsemiemme henkilöiden sähköpostiosoitteet, joiden kautta pystyin olla heihin yhteydessä. Sähköpostissa mainitsin opinnäytetyön teeman, tutkimuksen tarkoituksen, haastatteluiden pituuden ja itse haastattelukysymykset. Sähköpostissa painotettiin haastattelun tärkeyttä opinnäytetyölle ja sen tarkoitusta luoda kehityshteita yrityksen työntekijöiden sitouttamiseen. Sähköpostissa myös mainittiin haastatteluiden salassapidosta ja anonyymeista vastauksista.

Haastattelut toteutettiin yrityksen konttorilla joulukuun puolessa välissä 2023. Haastatteluiden pitämiseen meni kolme päivää. Niihin oli varattu aikaa 30–45 minuuttia aikaa. Kaikki haastattelut pysyivät tämän aikavälin sisällä ja haastattelut käytiin työntekijöiden työaikana. Haastattelut pidettiin yksityisissä kokoushuoneissa siten, että paikalla oli vain haastattelija ja haastateltava työntekijä. Ulkopuolisia tahoja ei ollut läsnä. Tavoitteena oli luoda haastateltavalle henkilölle miellyttävä ympäristö siten, että he uskalsivat sanoa rehellisen mielipiteensä.

Haastattelut äänitettiin, jotta niitä olisi helpompi kirjata myöhemmin. Näin pystyin paremmin keskittymään itse haastatteluun kuin siihen, että kirjaisin vastaukset ylös. Tämä sovittiin kaikkien haastateltavien kanssa.

Haastattelu alkoi sillä, että työntekijöille annettiin kuvaus opinnäytetyön tarkoituksesta. He saivat allekirjoitettavakseen suostumuslomakkeen (liite 2), jossa vahvistettiin haastattelun olevan salassapidettävä ja että kukaan ulkopuolinen ei saisi kuulla sitä. Tämän lisäksi heille annettiin tutkimustiedote (liite 1) opinnäytetyöstä, jonka he saivat itse pitää. Heille mainittiin, että he voivat aina vetäytyä pois opinnäytetyöstä. Kaikki hyväksyivät ja allekirjoittivat tämän sopimuksen.

Tämän jälkeen kysyin kaikilta työntekijöiltä, kuinka kauan he ovat olleet yrityksessä töissä. Tämä ei tule ylös opinnäytetyöhön, vaan tarkoituksena oli minulle opinnäytetyön kirjoittajana ymmärtää vastauksien taustaa. Kaikilta henkilöiltä sain hyvin erilaisia vastauksia kysymyksiin ja uskon sen johtuvan siitä, että työntekijät tulevat monelta eri tasolta.

Tämän jälkeen laitoin haastattelun nauhoituksen päälle ja kysyin haastateltavilta haastattelukysymykset. Nämä kysymykset (liite 3) oli myös lähetetty heille etukäteen sähköpostilla. Heille oli siis annettu mahdollisuus valmistua haastatteluun ja he tiesivät mitä odottaa. Tämän lisäksi saatoinkin kysyä haastateltavilta lisäkysymyksiä, jotta ymmärtäisin heidän vastauksensa mahdollisimman hyvin.

4 Haastattelun tuloksien esittäminen

Tässä luvussa esittelen haastattelukysymykset, niiden tulokset ja annan lyhyen yhteenvedon näistä tuloksista. Haastattelussa kysyttiin työntekijöiltä kymmenen kysymystä liittyen työntekijöiden sitouttamiseen. Kysymyksien tarkoituksena oli päästä syvemmälle ymmärtämään mahdollisia haasteita sitoutumisessa. Kysymyksien tarkoituksena oli myös tuottaa keskustelua kyseisistä aiheista. Kaikkiin kysymyksiin tuli laajat vastaukset.

4.1 Haastattelukysymykset

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin haastateltavia kuvaamaan, mitkä asiat tarkalleen ottaen työtehtävissä ja yrityksessä kiinnostavat työntekijää. Tarkoituksena oli saada selville, mikä osa työstä tai millaiset tekijät organisaatiossa motivoivat työntekijää ja lisäävät työtyytyväisyyttä. Analysoimalla näitä tekijöitä voidaan ymmärtää paremmin, miten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan edistää organisaatiossa.

Kysymyksessä numero kaksi pyydettiin työntekijää kuvailemaan tukea, jonka hän saa työkavereilta ja esihenkilöiltä. Lisäksi kysyttiin, tuntee työntekijä voivansa ilmaista huolenaiheensa heille ja löytyykö tästä jonkinlaisia esimerkkejä. Tarkoituksena oli arvioida organisaation viestintä- ja tukirakenteiden toimivuutta sekä sitä, kuinka avoimesti ja tehokkaasti työntekijät voivat ilmaista tarpeitaan ja huolenaiheitaan kollegoilleen ja esihenkilöilleen.

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää asioita, joita työntekijät haluavat muuttaa omassa työtehtävässään. Tähän kysymykseen sisältyi myös toinen kysymys, joka laitto työntekijät pohtimaan omaa sitoutumistaan työhönsä. Tarkoituksena on saada selville, mitkä tekijät vaikuttavat henkilön työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, ja miten hän näkee oman roolinsa tässä prosessissa. Neljännen kysymyksen tarkoituksena on selvittää, onko haastateltavien mielestä yrityksen sisällä kehittämismahdollisuutta. Tarkoituksena on selvittää, mitkä resurssit, koulutusmahdollisuudet tai muut tekijät ovat vaikuttaneet eniten henkilön ammatilliseen kasvuun ja urakehitykseen.

Viides kysymys pyysi haastateltavia kuvaamaan, miten he kokevat tasapainon työn ja yksityiselämän välillä. Lisäksi se pyrkii tutkimaan, onko henkilö kohdannut tasapainolle haastavia aikoja. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, miten organisaation työympäristö ja käytännöt vaikuttavat henkilön kokemukseen työn ja yksityiselämän tasapainon välillä. Se pyrkii myös tunnistamaan mahdolliset haasteet tässä suhteessa.

Kuudes kysymys pyysi haastateltavaa arvioimaan, kokeeko hän tulevansa riittävän palkitukseksi työstään. Kysymys pyrkii erityisesti selvittämään, tuntee työntekijä saavansa palkitsemista

omasta työstään. Palkitsemisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi arvostusta, kiitosta tai huomiota. Kysymyksellä haluttiin myös selvittämään pitääkö henkilö tätä palkitsemista riittävänä. Tavoitteena on ymmärtää, miten organisaatio tunnustaa ja palkitsee työntekijät hyvästä työstä ja arvioida, ovatko nykyiset palkitsemiskäytännöt riittävät työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden kannalta. Kysymys numero seitsemän pyrki selvittämään, mitä uusia aloitteita työntekijät tekisivät sitouttamisen hyväksi. Tarkoituksena on saada haastateltava pohtimaan mahdollisia toimenpiteitä ja strategioita, joilla voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä työpaikalla.

Kahdeksas kysymys pyytää työntekijöitä arvioimaan yrityksen sisäistä viestintää. Lisäksi se kysyy tunteeko työntekijä puitteita jollain alueilla avoimuuden ja selkeyden kannalta. Tavoitteena on arvioida yrityksen viestintäkäytäntöjen tehokkuutta ja tunnistaa mahdollisia kehityskohteita, joilla voidaan parantaa viestinnän avoimuutta ja selkeyttä organisaatiossa. Kysymys numero yhdeksän taas pyytää haastateltavaa tunnistamaan mahdollisia haasteita tai esteitä, jotka saattavat vaikuttaa päätökseen jatkaa työntekoa yrityksessä. Tavoitteena on tunnistaa mahdollisia ongelmia tai puitteita, jotka voivat vaikuttaa työntekijän päätökseen. Tämä auttaa yritystä ymmärtämään työntekijöiden tarpeita ja huolenaiheita.

Kymmenes kysymys pyrkii saamaan haastateltavan kuvailemaan, millainen tuki ja resurssit olisivat heidän mielestään tarpeellisia, jotta he voisivat menestyä nykyisessä roolissaan vielä paremmin ja osallistua tehokkaasti tiimityöskentelyyn. Tavoitteena on saada selville, mitä yritys voisi tarvita lisääntyvän menestyksen ja tehokkaamman tiimityöskentelyn tueksi sekä mahdollisten esteiden poiston tiimityön tieltä. Tämä auttaa yritystä tarjoamaan tarvittavia tukitoimia ja resursseja työntekijäin ammatilliseen kehittymiseen ja tiimityön parantamiseksi.

4.2 Haastattelun tulokset

Tässä kappaleessa esittelen haastattelun tulokset. Vastaukset on jaettu neljään eri alaotsikkoon ja ne on pyritty avamaan mahdollisimman anonyymisti. Usean kysymyksen kohdalla tuli esille samankaltaisia vastauksia.

4.2.1 Työn mielekkyys ja virkistystapahtumat

Haastatteluissa tuli esille, että työntekijät pitivät työn itseohjautuvaisuudesta ja mahdollisuudesta tehdä töitä itsenäisesti. Esille tuli myös vapaus omassa työssä ja se, että itse saa valita omat työtehtävät kullekin päivälle. Työtä ei pakoteta työntekijälle, mikä on yksi tapa pitää heidät kiinnostuneina työtehtävistään. Tämän lisäksi kahdessa haastattelussa tuli esille työn vaihtelevuuden tärkeys. Toinen heistä mainitsi myös sen, että tehtäviä on saanut vaihtaa tasaisin ajoin ja tälle on löytynyt mahdollisuuksia.

Kolme henkilöä mainitsi työn haastavuuden olevan heille tärkeää. Yrityksessä he saavat mukavasti uusia haasteita, jotka pitävät työn mielenkiintoisena. Yksi näistä työntekijöistä mainitsi uusien haasteiden saamisen ja niistä oppimisen. Tämän lisäksi työn mielenkiintoisuus tuli esille kolmessa eri haastattelussa. ”Yritys on omanlaisensa ja työtehtävät ovat mielenkiintoisia”. Yhden haastateltavan mielestä motivaation taustalla on innostuminen omista työtehtävistä ja työympäristön mielekkyys. Työyhteisön tärkeys ja mukavat työkaverit tulivat esille neljässä eri haastattelussa. ”On mukava lähteä töihin vaikeinakin aamuina, kun ei huvittaisi”, ”Hyvä oma tiimi auttaa jaksamisessa”, ”Kiva toimia omassa porukassa”. Yhdessä haastattelussa mainittiin myös työympäristön olevan hyvä.

Kysymyksen numero kaksi kohdalla yksi haastateltavista oli kuvaillut omaa työyhteisöään samanhenkisenä itsensä kanssa. Samalla hän mainitsi hyvän työkuultuurin ja sen, että apua saa, jos tietää keneltä kysyy. Yrityksessä ei myöskään pidetä tietoa salassa, vaan apua saa aina kaikkialta. Yrityksessä on siis erittäin avoin kulttuuri keskustelumielessä. Toinen henkilö mainitsi, että tukea tulee jonkin verran ja tukea saa toimintaan, jos on tarvetta. Kuitenkin hän kokee sen, että saa tehdä asiat omalla lailla suoraviivaisesti. Toinen henkilö mainitsi, että tukea saa, kun sitä kysyy, mutta sitä ei välttämättä olla intensiivisesti tarjoamassa. Omalla aktiivisuudella on vaikutus siihen, miten hyvin tukea saa. Yksi haastateltavista myös mainitsi sen, että jaksamisen haasteista on päässyt puhumaan oman työporukan kanssa.

Muita työn mielekkyyttä edistäviä mainintoja oli yrityksen maineen tärkeys. Tämä henkilö mielellään edustaa yritystä ja on osa sitä. ”Maailma muuttuu ja niin muuttuu yritysikin”. Toinen henkilö oli myös maininnut olleensa yrityksessä jo pidempään, mikä tuo työhön arvostuksen tunnetta.

Kolmannen kysymyksen kohdalla yksi haastateltavista mainitsi virkistyspäivien tärkeyden. Yrityksen sisäisistä syistä virkistystapahtumia ei ole voitu pitää, mutta hän pyrki tuomaan ne takaisin tulevaisuudessa. Hänen mielestään tällä olisi erittäin positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Myös seitsemännen kysymyksen kohdalla yhteensä kolme haastateltavaa mainitsi henkilöstön virkistystapahtumat. Yksi heistä sanoi, että haluaisi tuoda takaisin henkilöstön virkistymistapahtumat. ”Ei ole mahdollisuutta tehdä enää muuta työporukan kanssa kuin töitä. Olisi kivaa välillä tehdä muutakin kuin työjuttua.” Hän lisäisi keväälle ja syksyille pari virkistymistapahtumaa. Toinen henkilö mainitsi sen, että koronan jälkeen ei ole juurikaan ollut yhteistoimintaa. Virkistystapahtumat antaisivat työntekijöille mahdollisuuden puhua vapaasti muistakin teemoista kuin työasioista. Kolmaskin haastateltava mainitsi virkistyspäivien lisäävän työtyytyväisyyttä.

Kolmannen kysymyksen kohdalla haastateltavilta myös kysyttiin, tekevätkö he mielestään tarpeeksi sitouttamisen eteen. Kaikki työntekijät tekevät mielestään tarpeeksi työnsä eteen. Jotkut henkilöt kuitenkin mainitsivat, että aina voi tehdä vielä enemmän tämän eteen, mutta aika tahtoo olla vähissä. Esimerkkeinä yksi työntekijä pyrkii olemaan ulospäinsuuntautuva, positiivinen ja helposti lähestyttävissä. Toinen työntekijä taas pyrkii pitämään matalan kynnyksen työntekijöihin ja pitää avoimen ilmapiirin.

4.2.2 Urakehitys, tasapaino, palkitseminen ja viestintä

Neljännän kysymyksen kohdalla yksi työntekijä mainitsi ammatillisen kehittymisen olevan todella laaja ja yrityksen sisällä on mahdollisuuksia vaihtaa työtehtäviä. Esimerkkinä hän käytti tapausta, jossa työntekijä ei pidä työtehtävänsä mielekkäänä, joten hän voi päästä kokeilemaan jotain muuta tehtävää. Työssä ei siis pidetä väkisin ja näin osaaminen säilyy talon sisällä. Hän myös mainitsi, että urakehitykselle heidän osastollaan ei ole suoraa polkua, mutta sitä ollaan luomassa. ”Työtä tekemällä pääsee eteenpäin.” Kaksi muutakin työntekijää mainitsi yrityksen sisäiset hyvät mahdollisuudet edetä uralla ja hyvät lisäkoulutusmahdollisuudet.

Yksi henkilö mainitsi mahdollisuuden tehdä sitä, mitä osaa tehdä parhaiten ja edetä sillä polulla. Kuitenkin samalla on annettu mahdollisuus omaan kehittämiseen. Yritys hänen mielestään katsoo pidemmälle työntekijöiden urakehityksessä eikä vain nykyhetkeen. Toisenkin haastateltava mainitsi yrityksen sisällä olevan mahdollisuus ammatilliseen kehittäytymiseen, jos itse osoittaa kiinnostusta työtä kohtaan. Tätä kautta aukeaa mahdollisuuksia viedä kiinnostusta siihen suuntaan, mihin haluaa.

Toisen henkilön mielestä arvokkainta on ollut kokeneiden työntekijöiden opit ja neuvot. Yritys hänen mielestään tukee hyvin kouluttautumista, ja hän on itse päässyt käymään erilaisilla kursseilla. Haastateltavista yksi myös mainitsi erilaiset projektit yrityksessä, joihin työntekijöillä on mahdollisuus lähteä mukaan. Yksi henkilö mainitsi, että yritys työnantajana aukaisee varmasti mahdollisuuksia tulevaisuudelle.

Viidennen kysymyksen kohdalla selvisi, että kaikilla kahdeksalla haastateltavalla on tällä hetkellä hyvä tasapaino työn ja yksityiselämän välillä. Ainoana poikkeuksena he mainitsivat yrityksen huoltojaksot, jolloin työtä tehdään enemmän. Tämä on kuitenkin ennalta tiedossa oleva työpätkä, johon kaikki työntekijät pystyvät valmistautumaan. Työssä saattaa myös olla kiireellisempiä piikkejä työtehtävissä ja joskus saattaa tulla akuutteja tilanteita, mutta melko harvoin.

Yksi työntekijöistä mainitsi, että osaa itse tasapainottaa oman työn ja vapaa-ajan ja tunnistaa stressiä aiheuttavat tilanteet. Toinen työntekijä selitti tasapainon tällä tavalla: ”Antaisin tälle arvosanaksi 6/5. Vapaat pystyy hyvin sujuvasti pitämään tai järjestelemään esihenkilön kanssa” ja

”Oma tiimi on täynnä ja tasapainoa on työnteossa”. Toinen työntekijä vastasi ”Normaalisti balanssi on hyvä koko ryhmällä, ylityöstä saa hyvin vapaita.” Yksi työntekijöistä kuitenkin mainitsi, että on ollut aikoja, jolloin on ollut liikaa töitä. Tämänhetkinen tasapaino on kuitenkin hyvä. Hänen mielestään on positiivista, että tietyissä rooleissa pystyy vaikuttamaan siihen, kuinka paljon työtä ottaa vastaan. Hän myös mainitsi, että mahdollisuus keskustelulle löytyy, jos työkuorma on liian suuri.

Kuudennen kysymyksen kohdalla tuli esille erilaisia palkitsemisen keinoja yrityksessä. Lyhyempiä vastauksia tähän kysymykseen olivat ”Kyllä palkitaan ja hyvin” ja ”Koen, että kollegat ja esihenkilö arvostaa minun työpanostani ja saan kiitoksia”. Kaksi haastateltavaa mainitsivat rahallisen palkkion hyvästä työsuorituksesta. Toinen heistä sanoi sen olevan hyvällä tasolla ja sen olevan puskeva tekijä uusien haasteiden löytämiselle. Toinen työntekijä kuitenkin myös mainitsi tämän tavan muuttamista niin, että rahallinen palkinto tulisi vuoden ajan jaksolla, jolloin olisi mahdollisuus saada suurempi palkinto kerralla.

Haastateltavista yksi mainitsi, että palkitseminen on kohtuullisella tasolla niin kiittämisessä sanallisesti kuin myös rahallisesti. Aina voisi tietenkin hänen mielestä saada enemmän, jotta sitouttaminen ja työtyytyväisyys paranisi. Yhden työntekijän mielestä kiittämistä ja huomiota tulee päivittäisessä työssä vähän, mutta koko uran aikana on saanut paljon kiitosta matkan varrella. Hänen mielestään palaute on välillä haastavaa antaa ja hän voisi itsekin parantaa omaa palautteen antamista.

Kysymyksissä kaksi ja kuusi tuli kahden haastateltavan kohdalla esille suomalainen kulttuuri ja se, kuinka palautteen antaminen ei välttämättä ole yleistä. He mainitsivat, kuinka itse tietää, onko tehnyt hyvin vai huonosti ja negatiivinen palaute kyllä tulee perille, ehkä enemmänkin kuin positiivinen. Odotuksia ei siis hyvälle palautteelle juuri ole ja se saatetaan nähdä jopa sarkastisena. Yhden henkilön mielestä työntekijänä saattaa muuttua huomaamattomammaksi, jos hoitaa työnsä hyvin. Enemmän huomiota saa silloin, jos oma työkuorma on suuri ja siitä ei pääse läpi. ”Jos siis hoitaa hommat hyvin, niin ei välttämättä ole siellä kärjessä.” Esimerkkinä hän käyttää itseään ja oman työkuormansa määrää, koska hän on itse selviytynyt suuresta työkuormasta, mutta ei mielestään saa itse tästä tarpeeksi huomiota.

Viestintä sai kaiken kaikkiaan hieman negatiivisempaa palautetta. Haastateltavien mielestä osaston sisäinen viestintä toimii, mutta muu viestintä kaipaisi hieman parannusta. Yksi haastateltavista mainitsi, että viestintä ei ole tarpeeksi läpinäkyvää ja sitä ei välttämättä kuule oikeasta paikasta. Yksi henkilö mainitsi, kuinka viestintään kaivataan enemmän selkeyttä, mutta on kuitenkin parempi viestiä valmiista asioista kuin keskeneräisistä. Keskeneräisistä asioista jutteleminen saattaa tuottaa epämääräistä keskustelua, mikä ei johda hyvään työympäristöön.

Monet olivat tyytyväisiä oman esihenkilönsä viestintään, mutta viestiä esihenkilöiden yläpuolelta ei juuri tule. Haastateltavista kaksi mainitsi, kuinka asioita on vaikea viestiä eteenpäin, koska sitä ei tule riittävästi ylemmältä tasolta. Hänen mielestään viestintä kaipaa enemmän avoimuutta ja selkeyttä johdolta. Yksi haastateltava kuvaili viestinnän näin: ”jossain päätetään jotain ja se kerrotaan”. Toinenkin haastateltava oli maininnut viestinnän olevan yritykselle haaste. Hänen mielestään kaikki tieto pitää laittaa jakoon, minkä vaan saa jakaa. Hänen mielestään johdosta ei tule minkäänlaista viestintää, eli oman esihenkilön yläpuolelta.

Yhdellä henkilöllä oli idea työpaikan kyselyihin, jotka tulisivat työntekijöiden tasolta. Tämä saattaisi tuoda työntekijöille arvostuksen tunnetta. Hän uskoo, että moni työntekijä tuntee sen, että heidän työtänsä ei välttämättä ymmärretä ja siitä ei välitetä. ”Kiitos ei aina ole se että tuo sitä tunnetta, eikä ehkä palkkiokaan, vaan se että he tuntevat heidän työllä olevan arvoa koko ajan”. Toinen henkilö pyrki luomaan enemmän pysyvyyttä työntekijöissä ja hän pyrki palkitsemaan työntekijöitä hyvästä sitoutumisesta ja työstä. ”Tämä työ vaatii viiden vuoden paneutumisen oikeasti, että ymmärtää asioita ja on mielenkinto oppimaan näitä asioita”. Hän palkitsisi työntekijöitä omasta halusta paneutua asioihin ja niistä oppimisesta.

Yrityksen intranet sai myös hieman negatiivista huomiota. Työntekijöiden mielestä sitä on vaikea navigoida ja sinne tulee liikaa viestejä. Uutisia ei siis kerkeä seurata aktiivisesti, joten ne eivät välttämättä tule perille asti. Viestintäkanavia on heidän mielestä liian monta ja esimerkiksi turvallisuusasioista saatetaan viestiä hieman liian myöhään. Yksi haastateltavista antoi parannusehdotuksen useampien infotilaisuuksien järjestämiseen kuukausittain. Tilaisuuksissa voisi olla uutistaukio, jossa kerrotaan tarkemmin uutisoitavan tiedon löytämisestä.

4.2.3 Rekrytointi ja palkkaus

Kolmannen kysymyksen kohdalla yksi haastateltava lähtisi muuttamaan palkkausjärjestelmää. Hän mainitsi palkan olevan alimitoitettu ja markkinoilla sitä on tarjolla enemmän. Samalla hän mainitsi palkkausjärjestelmän olevan kankea ja jäykkä. Palkka ei nouse tarpeeksi ja kilpailutus muilta työnantajilta on parempi. Yrityksessä on etuuksia, mutta hänen mielestään niillä ei ole lopulta väliä. Toinen haastateltava oli tämän kysymyksen kohdalla maininnut palkkojen uudelleen tarkistamisen, koska epäsuhdanteita työntekijöiden palkkojen keskuudessa on paljon. ”Hyvät ja osaavat työntekijät eivät saa tarpeeksi palkkaa ja vaikka jollain olisi kymmenen vuoden kokemusta yrityksessä, ulkopuolelta saattaa tulla uusi työntekijä, jolla on parempi palkka.”

Myös kuudennen kysymyksen kohdalla yhden haastateltavan kanssa tuli esille se, että palkkakehitys ei ole kohdallaan, etenkin kun yrityksessä on ollut jo pidemmän aikaa. Markkinoilla on mahdollisuus parempaan palkkaan ja ulkoa sisään tulevat pystyvät keskustelemaan palkasta.

Yhdeksännen kysymyksen kohdalla tulikin esille, että osa työntekijöistä on valmis kilpailuttamaan palkkaansa markkinoilla. Yhden haastateltavan mielestä palkkaa pitäisi pystyä säätämään roolikohtaisemmin. Kolme henkilöä mainitsi tällä hetkellä olevan hankaluuksia saada uusia työntekijöitä alhaisen palkan takia, joten he lähtisivät muuttamaan palkkausjärjestelmää.

Vaihtuvuus on ollut melko suurta yrityksessä viime aikoina ja kolme henkilöä oli kysymyksen seitsemän kohdalla maininnut työntekijöiden vähäisyyden. Myös kysymyksen kolme kohdalla tuli esille suuri vaihtuvuus työntekijöissä. Yksi työntekijä mainitsi, että olisi hyvä, jos enempää työntekijöitä ei karsita. Yksi työntekijä oli myös törmännyt ongelmaan, jossa työntekijöillä on ajoittain liian iso työkuorma, jolloin henkilöt ovat lähteneet yrityksestä. Uusilta työntekijöiltä taas odotetaan liikaa työn alussa ja näin työ saattaa olla erittäin raskasta. Yhden haastateltavan mukaan vähäinen työntekijämäärä heijastuu koneiden ja laitteiden työkuuntaan, minkä takia joudutaan odottamaan, että koneet ovat vapaana kunnossapitotyölle. Jos työpula korjattaisiin, niin kunnossapidossa saataisiin enemmän asioita tehtyä.

Yrityksen rekrytointiprosessi kaipaisi myös parannusta haastateltavien mukaan. Kolmannen kysymyksen kohdalla tuli esille halu parantaa rekrytointiprosessia, koska tällä hetkellä se on haastateltavan mielestä liian pitkä, hankala ja mutkikas. Myös seitsemännen kysymyksen kohdalla tuli esille, että rekrytointiprosessi on liian pitkä. Yksi haastateltava pyrki nimenomaan tuomaan nopeampaa rekrytointiprosessia yritykselle. Yhden haastateltavan mielestä työntekijöitä on lähtemässä paljon eläkkeelle tulevien vuosien aikana. Heille tarvitaan korvaavia työntekijöitä jo aikaisemmin, jotta eläköityvällä työntekijällä on mahdollisuus perehdyttää uudet työntekijät.

Yksi työntekijä kuvasi rekrytointiprosessia ja koulutusta seuraavasti: ”Alkuperehdytys yrityksessä olisi voinut olla parempi. On kuitenkin ymmärrettävää, että ympäristö on erilainen. Palkataan paljon nuoria vastavalmistuneita, minkä takia turvallisuuden tunne ja turvallisuus itse heikkenevät huonolla tavalla yrityksessä.” Lisäksi haastateltava mainitsi, että uudet tulijat eivät ole alusta asti sitoutuneita pitkään työuraan. ”Yrityksessä ollaan oppimassa asioita 1—2 vuotta, jonka jälkeen lähdetään johonkin muuhun yritykseen. Jos kierre jatkuu pitkään, niin voi olla hankala korjata tulevaisuudessa.”

Toinen henkilö parantaisi rekrytointiprosessia niin, että olisi helpompaa palkata lisää työvoimaa, jos sille on tarvetta. Hän haluaisi esimerkiksi lisätä sellaisia työntekijöitä, joita olisi helppo siirrellä yrityksen sisällä siten, miten tarvetta löytyy. Näin myös parantuisi henkilöstön hyvinvointi ja tiettyjen ryhmien työkuorma vähenisi.

4.2.4 Johtaminen, ajanpuute ja jatkuva muutos

Kysymys työntekijöiden suhteesta omaan esihenkilöönsä herätti paljon erilaisia mielipiteitä. Suurin osa haastateltavista sanoivat, että heidän suhteensa esihenkilöön on hyvä ja vaihtuvuus on ollut vähäistä. Yksi haastateltava kuitenkin mainitsi, että entisen esihenkilön kanssa on ollut ongelmia, mikä johti tyytymättömyyteen työpaikalla. Tämänhetkisen esihenkilön kanssa hän kuitenkin tulee toimeen. Eräs henkilö mainitsi, että hänen esihenkilönsä on vaihtunut usein ja samoin hänen omat työtehtävänsä ovat vaihtuneet paljon. Hänellä oli läheisempi suhde edelliseen esihenkilöönsä, joka on lähtenyt yrityksestä. Hänen mielestään edelliseltä esihenkilöstä sai parempaa tukea. Hän mainitsi, että tämänhetkisen esihenkilön kanssa työt sujuvat tavalliseen tapaan, mutta one-to-one keskusteluja ei ole käyty ja hän uskoo sen olevan ongelma tulevaisuudessa. Toisen haastateltavan mielestä hänen esihenkilön kanssa työroolit eivät ole kovin selkeitä ja toivoo tälle selkeyttä. Toinen työntekijä myös mainitsi työnteon priorisoinnin vaikeuden. Hänen mielestä tällä hetkellä tärkeys tulee monesta suunnasta, eli lopulta täytyy itse päättää mikä työtehtävistä on oikeasti se tärkein.

Kolmannen kysymyksen kohdalla useat haastateltavat mainitsivat jatkuvan muutoksen ja sen tuoman epäselkeyden. He halusivat tuoda selvemmat roolit ja tehtäväkuvaukset. Yksi heistä mainitsi organisaatiokaavion muuttamisen selkeämmäksi. Toisen mielestä muutos on kestänyt liian kauan ja se on jätetty kesken, eli epävarmuus on suurta. Kaksi henkilöä oli maininnut suuren palaverien ja dokumenttien määrän, ja lähtisivät poistamaan nämä suoraviivaisemman toiminnan puolesta. Tämä on melko turhauttavaa työntekijöille ja toimenpiteet viivästyvät tämän takia. Toinenkin haastateltava mainitsi suoraviivaisemman organisaation ja hän haluaisi tuoda valtaa alemmas. Tämä tarkoittaisi sitä, että työntekijöihin luotetaan enemmän ja työt saataisiin tehtyä nopeammin. Muutos sai kuitenkin myös positiivisempaa kommenttia: ” On hienoa olla mukana muutoksessa ja tämä tuo mielenkiintoa omaa työtä kohtaan.”

Tämän kysymyksen kohdalla mainittiin myös yrityksen johdon rooli. Yksi haastateltava mainitsi, että johtaminen ei ole tarpeeksi läpinäkyvää ja muutoksen päätetään ylhäällä siten, että alempien mielipidettä ei kuunnella. Toinen työntekijä mainitsi, kuinka työntekijöiden työhyvinvointiin täytyisi panostaa hieman enemmän. ”He ovat iso voimavara, joka tekee työtä, mitä ei nähdä isolla mittakaavalla.” Yrityksen johdolta kaivattaisiin enemmän läpinäkyvyyttä ja asioiden selkeyttämistä. Yksi haastateltavista ei ole esimerkiksi varma siitä, pystyykö hän tulevaisuudessa ohjaamaan omaa tiimiään. Työlle ei hänen mielestään ole annettu selkeitä linjoja.

Kysymyksen seitsemän kohdalla yksi työntekijä mainitsi sen, että työntekijöitä tulisi kuunnella vielä enemmän. Hän pyrki selvittämään, mitä nämä työntekijät kaipaavat. Hänen mielestään muutokset tehdään liian ylhäällä johdossa. Hän pyrki kuuntelemaan työryhmiä ja tuomaan heille arvostuksen tunnetta ja työviihtyvyyttä kuuntelemalla heidän mielipiteitänsä. Toisenkin

haastateltavan mielestä työntekijöille pitäisi antaa enemmän luottamusta. Valtaa on viedä asioita eteenpäin vain tiettyyn kohtaan, mutta ilman esihenkilön apua tätä asiaa ei saada vietyä eteenpäin, koska itse työntekijällä ei tähän ole valtaa.

Kysymyksen kymmenen kohdalla tuli esille, kuinka eräs haastateltava toivoisi enemmän aikaa työntekijöilleen. Tällä hetkellä hänen mielestensä aikaa on liian vähän oman tiimin kanssa, eli aikaa henkilökohtaiselle keskustelulle ei ole. Hän haluaisi luoda luottamusta oman tiiminsä kesken siten, että olisi esihenkilö, joka on läsnä työssä ja on aina paikalla tarvittaessa. Hän myös toivoo, että jatkuva muutos saataisiin vakaaksi, sillä se tuo liikaa epävarmuutta. Toisenkin työntekijän mielestä olisi hyvä pitää rentoa keskustelua työntekijöiden kanssa, koska tällä tavalla on helpoin löytää tieto siitä, ovatko työntekijät sitoutuneita vai ei. ”Missään tapauksessa asiat ei ole heikosti, joihinkin asioihin voisi pistää valokeilaa ja katsella, miten parantaa asioita.”

4.3 Tulosten yhteenveto

Haastattelun vastaukset tulivat itselleni hieman yllätyksenä. Kun olin itse pohtinut mahdollisia vastauksia kysymyksiin, niin odotin melko samankaltaisia vastauksia itse haastateltavilta. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan melkeinpä jokaiseen kysymykseen sain erilaisen vastauksen. Kuitenkin teemat, jonka ympärillä vastaukset leijailivat, olivat melko samanlaisia. Tietyt teemat saattoivat tulla esille eri kysymyksien kohdalla. Haastattelun vastauksissa oli selkeä ero työntekijöiden työasemasta riippuen. Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan mene syvällisemmin työntekijöiden asemiin työntekijöiden anonymiteetin säilyttämiseksi. Seuraavassa taulukossa on havainnollistettu kaikki haastatteluissa esille tulleet aihepiirit ja ne on kategorisoitu positiivisiksi, neutraaleiksi tai negatiivisiksi riippuen työntekijöiden antamista vastauksista (taulukko 2).

Taulukko 2 Yhteenveto

Positiiviset	Neutraalit	Negatiiviset
<ul style="list-style-type: none"> • työn haastavuus ja mielenkiintoisuus • työn vapaus ja itseohjautuvaisuus • työympäristön mielekkyys • ammatillinen kasvu • työn ja yksityiselämän tasapaino 	<ul style="list-style-type: none"> • palaute • palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • jatkuva muutos • johtaminen • viestintä • rekrytointi • palkkausjärjestelmä • ajan puute

Työtä yrityksessä pidetään haastavana ja mielenkiintoisena. Haastavuus on tässä kontekstissa positiivinen aihepiiri, koska juuri se tuo työhön mielenkiintoa. Kyseiset työntekijät eivät myöskään halua yksitoikkoista työntekoa, vaan työnteon vapaus, vaihtelu ja itseohjautuvaisuus tuovat siihen lisää mielenkiintoa. Haastateltavien mielestä työympäristöllä on suuri merkitys työn mukavuuteen. Samalla esihenkilöiden tärkeys nousi esille. Yksi edistävää tekijää työn mielekkyydelle oli omat työkaverit ja hyvä työyhteisö.

Työntekijät pitivät myös ammatillista kasvua tärkeänä yrityksen sisällä ja se on heidän mielestään hyvällä tasolla yrityksessä. Erilaisia mahdollisuuksia siis löytyy ja vaihtelu on mahdollista. Työntekijät kuitenkin mainitsivat, että tähän ammatilliseen kasvuun täytyy olla melko oma-aloitteinen, jotta mahdollisuuksia löytyy.

Työn ja yksityiselämän tasapaino sai kaikista eniten positiivisia vastauksia. Kaikki työntekijät kokevat tämänhetkisen tasapainon hyväksi. Yritys ei siis puske työntekijöitä tekemään töitä työajan ulkopuolella. Tähän täytyy kuitenkin ottaa huomioon yrityksen huoltokatkot, jolloin töitä tehdään enemmän, mutta nämä työpätkät ovat kaikille ennalta tiedossa. Yrityksen sisällä kuitenkin myös sattuu ja tapahtuu ja kyseessä on yritys, joka pyörii vuorokauden ympäri. Tämän takia arvaamattomia tilanteita ja ylitöitä saattaa esiintyä. Työntekijät kuitenkin pitivät tätä enemmän mielenkiintoisena, kun haitallisena aspektina.

Neutraalia palautetta oli saanut yrityksen sisäinen palkitseminen ja työstä saatu palaute. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityksessä on jonkin verran sisäistä palkitsemista, mutta sitä voisi olla enemmän. Sama vastaus tuli esille palautteen kohdalla. Työntekijöistä noin puolet olivat sitä mieltä, että sanallista palautetta ja palkitsemista voisi saada vielä enemmän, mutta toinen puoli oli sitä mieltä, että sanallista palautetta ja palkitsemista ei tarvitse. Yksi mielenkiintoinen kommentti haastattelun aikana oli se, että eräs henkilö toivoisi työntekijäryhmille enemmän kiitosta, jotta he tuntisivat työnsä arvostetummaksi. Jotkut haastateltavista toivat esille rahallisen palkitsemisen tärkeyden.

Negatiivisempaa palautetta oli saanut yrityksessä meneillä oleva muutos. Joidenkin mielestä muutos oli suoraan sanotusti mennyt pieleen ja toivoivat sen vaihtumista takaisin ennalleen. Muutos tuo työhön epävarmuutta ja työntekijät haluaisivat selvemmat roolit ja työtehtävät. Haastateltavien mielestä tiedottaminen muutosta voisi olla hieman läpinäkyvämpää ja toivomuksena oli esimerkiksi se, että johto olisi enemmän näkyvillä kaikilla työnteon portailla.

Viestinnän toivottiin yrityksessä parantuvan. Kaksi haastateltavaa olivat maininneet yrityksen intranetin olevan hieman sekava ja siellä on vaikea navigoida. Viestinnässä kaivataan myös

enemmän selkeyttä, etenkin johdolta alaspäin. Oman osaston sisäinen viestintä sai kuitenkin hyvää palautetta.

Kaikkein eniten kehittäviä kommentteja oli saanut yrityksen palkkausjärjestelmä ja työntekijöiden rekrytointi. Haastateltavien mielestä palkkaus on alimitoitettu ja sille kaivattaisiin uudelleen tarkastusta. Palkoissa on paljon epäarvoisuutta työntekijöiden kesken, mikä tuottaa negatiivisuutta työntekijöiden keskuudessa. Samalla mainittiin työntekijöiden vähäisyys. Rekrytointiprosessiin toivottiin helpottamista ja nopeuttamista, koska tällä hetkellä prosessi on erittäin pitkä ja hankala, vaikka työvoimaa tarvitsisi nopeammin.

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten pohdinta

Jos olisin lähtenyt tekemään opinnäytetyötä uudestaan, olisin pyrkinyt rajaamaan aihetta vielä enemmän. Haastattelun vastaukset olivat kuitenkin erittäin kattavat ja näin itse yritys hyötyi niistä erittäin paljon. Haastattelukysymyksien kohdalla olisin pyrkinyt kirjoittamaan kysymykset hieman yksinkertaisemmin. Huomasin, että kysymyksiä laatiessa olin liian syvällä aiheen sisällä ja en huomannut, että ne oli kirjoitettu erittäin mutkikkaasti ja pitkästi. Kaikki haastateltavat kuitenkin ymmärsivät kysymykset ja vastasivat näihin kaikkiin.

Merkityksellisyys (ks. Luku 2.2.1) on yksi Kahnin mainitsema psykologinen edellytys. Tässä on kyse siitä, tunteeo työntekijä oman työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. Jos työntekijä kokee työn merkityksellisesti, on hän todennäköisesti valmis panostamaan enemmän omia voimavarojaan työhönsä (Kahn 1990). Yrityksessä työtä pitää merkityksellisenä työn haastavuus, mielenkiinto ja hyvä työympäristö. Haastavat työtehtävät ja mielenkiintoiset projektit tarjoavat työntekijöille mahdollisuuksia tavoittaa ja asettaa itselleen merkityksellisiä tavoitteita. Samalla hyvä työympäristö ja hyvät suhteet muiden työntekijöiden kanssa tukevat tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Haastavat työtehtävät tarjoavat mahdollisuuden itsenäisyyteen. Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä ja heitä arvostetaan organisaatiossa, se voi lisätä heidän luottamustaan yritykseen. Kun työntekijät pitävät työtä merkityksellisenä ja saavuttavat omia tavoitteitaan, lisää tämä motivaatiota ja onnistumista omassa työssä, mikä taas edesauttaa työntekijöiden sitouttamista.

Kahnin (1990) mallissa mainittu psykologinen turvallisuus (ks. luku 2.1.1) on myös yksi hänen mainitsema psykologinen edellytys. Kyseessä on siitä, tuntevatko työntekijät pystyvänsä olemaan oma itsensä työpaikalla, eli tuoko hänen työympäristö hänelle turvallisuuden tunnetta. Tätä ei kannata sekoittaa fyysiseen turvallisuuteen työympäristössä, mikä käsittelee toimenpiteitä ja käytäntöjä. Haastattelun tuloksien perusteella voidaan todeta, että työntekijät tuntevat olonsa melko psykologisesti turvalliseksi työpaikalla. Työpaikan ilmapiiri on avoin, missä omista huolista saa keskustella oman esihenkilön kanssa. Työpaikan positiivisesta ilmapiiristä tuli myös paljon palautetta, joten työntekijät saavat olla oma itsensä työpaikalla. Kuitenkin haastatteluissa nousi esiin joitakin huolenaiheita, erityisesti jatkuva muutos ja epäselkeys herättävät turvattomuuden tunnetta. Työntekijät eivät siis ole varmoja omasta tulevaisuudestaan yrityksessä jatkuvien muutoksien takia, mikä saattaa nostaa työntekijän aikomusta etsiä psykologisesti turvallisempaa työpaikkaa. Muutokseen kaivattaisiin enemmän selkeyttä ja parempaa viestintää. Haastatteluissa tuli esille tietynlainen turhautuminen välillä hitaaseen päätöksentekoon ja siihen, että päätöksenteko viedään liian ylhäiselle taholle. Yhden haastateltavan mielestä tämä saatetaan

kokea eräänlaisena luottamuspulmana. Samalla enemmän tunnustusta kaivattaisiin työntekijäryhmiin, jotta työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi.

Tähän Kahnin mallin psykologiseen turvallisuuden (ks. luku 2.1.1) tunteeseen voitaisiin myös liittää haastattelijoiden mainitsema palkkausjärjestelmän uusiminen. Monet haastateltavista eivät olleet tyytyväisiä tämänhetkiseen palkkausjärjestelmään. Työntekijät kaipaisivat palkan tarkastelua ja päivittämistä. Heidän mielestä palkkatasot tällä hetkellä muodostavat suurta epäarvoisuutta työntekijöiden keskuudessa, mikä vähentää psykologisen turvallisuuden tunnetta ja sitoutumista. Jos palkkausjärjestelmää tarkasteltaisiin ja päivitetäisiin, toisi se turvallisuuden ja arvostuksen tunnetta yrityksen työntekijöille. Erityisesti pidempään yrityksessä olleiden työntekijöiden sitoutumisen lisääminen olisi tärkeää, koska tämä vähentäisi rekrytointikustannuksia.

Lämsän & Hautalan mukaan (2008, 84) yrityksissä saatetaan jättää kehityskeskustelut tekemättä. Tämä saattaa johtaa työntekijän epävarmuuteen tavoitteistaan tai niitä ei ole hänelle lainkaan määrätty. Määrätyt tavoitteet johtavat taas työntekijän sitoutumattomuuteen, koska hän ei ole niitä ymmärtänyt tai hyväksynyt. Työntekijän motivaatiotekijöihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan, jotta työntekijä on sitoutuneempi ja motivoituneempi työskentelemään. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi tunnustus työstä, vastuun antaminen, kehitysmahdollisuudet ja ylennykset. Haastatteluissa tuli esille ajan puute, mikä johtaa vähempään aikaan esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tämä saattaa johtaa siihen, että kehityskeskusteluja ei pidetä. Tämä taas johtaa siihen, että työntekijä ei välttämättä ymmärrä omaa tarkoitustaan yrityksessä.

Kolmas Kahnin (1990) mainitsema psykologinen edellytys on saatavuus. Tässä on kyse siitä, kokevatko työntekijät olevansa läsnä työpaikalla fyysisesti ja psykologisesti ja onko hän tavoitettavissa työhön liittyviin tehtäviin. Jos työntekijä pystyy olemaan läsnä omassa työpaikassaan, osallistuu hän todennäköisemmin paremmin työntekoon ja tiimityöskentelyyn. Haastattelun perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden saatavuus on hyvällä tasolla. Haastateltavat osoittivat vahvaa halua olla osa yritystä ja uskovat sen arvoihin ja tarkoitukseen. Tämä motivoi heitä sitoutumaan työhönsä ja tekemään tarvittavia tehtäviä, vaikka muutoksia tapahtuisi äkillisesti. Koska yrityksessä työ- ja yksityiselämän tasapaino on hyvällä tasolla, on täten myös saatavuus melko hyvällä tasolla. Kahn (1990, 714-715) mainitsi saatavuuteen liittyvän fyysisen ja tunteellisen energian rittävyuden ja haastattelun tuloksista voidaan päätellä, että ongelmia näissä ei tällä hetkellä ole yrityksen työntekijöillä. Jatkuvan muutoksen tasaaminen ja työtehtävien selkeyttäminen kuitenkin parantaisi työntekijöiden saatavuutta ja valmiutta tehdä töitä.

Tutkimuksen perusteella työntekijät ovat suhteellisen sitoutuneita työpaikkaansa. Useat haastateltavat mainitsivat, että he eivät ole aktiivisesti etsimässä uutta työpaikkaa, vaikka he

pystyivät mainitsemaan kehitettäviä piirteitä. Yrityksessä vallitseva muutos kuitenkin tuo epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa, koska työntekijät kokevat, että heillä ei ole psykologisen turvallisuuden tunnetta (ks. luku 2.1.1) työpaikalla. Tämän lisäksi työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapaino on erinomainen ja yrityksen sisäiset urakehitykset ovat kohdallaan, joten jatkotutkimuksia näiden kahden ongelman kohdalla ei tarvita tällä hetkellä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus, eettiset näkökohdat ja jatkotukimusehdotukset

Tutkimus voidaan määritellä luotettavaksi, koska se on pyritty suunnittelemaan alusta loppuun asti yhdessä yrityksen kanssa. Tutkimuskysymykset on suunniteltu huolella ja niillä on määritellyt tavoitteet. Tutkimussuunnitelma sisältää selkeän rajauksen ja se varmistaa, että tutkimus vastaa siihen asetettuja tavoitteita.

Tutkimuksen tietoperusta on pyritty kokoamaan mahdollisimman huolellisesti. Tässä kuitenkin täytyy ottaa huomioon kyseessä olevan haastattelu. Haastattelulla on vaikeampi saada tietoa suurelta määrältä ihmisiä, mutta tämän opinnäytetyön tarkoitus oli saada mahdollisimman tarkkoja vastauksia yksittäisiltä henkilöiltä. Haastateltavat henkilöt valittiin yrityksen kanssa siten, että saataisiin kuitenkin mahdollisimman laajan näkemyksen yrityksen osaston eri tasoilta. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että he edustavat tutkittavaa osastoa mahdollisimman hyvin. Tutkimus ei siis ole mahdollisimman laaja, mutta se on yksityiskohtainen.

Eroavaisuuksia löytyi vastauksissa paljon riippuen työntekijän asemasta ja vuosista yrityksessä. Materiaalia tuli siis kerättyä paljon ja täysin samanlaisia vastauksia ei tullut keneltäkään haastateltavista. Haastateltavat ymmärsivät kysymykset hyvin ja jokaiseen kysymykseen tuli vastauksia.

Tutkimuksen tietoperusta on koottu mahdollisimman laajasti erilaisten lähteiden kautta. Siihen on käytetty erilaisia artikkeleita ja kirjoja työntekijöiden sitouttamisesta. Tietoperustassa perehdyttiin syvemmin käyttämään Kahnin (1990) työntekijöiden sitouttamisen teoriaa. Kirjallisuutta aiheista löytyi paljon ja oli huomattavissa, että kyseessä on melko suosittu aihe. Vaikeuksia oli hieman enemmän lähteiden valitsemisessa ja rajauksessa.

Haastateltavien vastaukset on opinnäytetyössä pyritty pitämään mahdollisimman anonyymeinä. Haastattelujen tuloksia kirjoittaessani varmistin, että vastaukset eivät ole järjestyksessä ja niissä ei ole mainittu työntekijöiden asemaa yrityksessä. Kun kävimme yrityksen vastaavan kanssa haastattelu vastauksia läpi, totesimme että hänkään ei pystynyt erottamaan haastateltavien antamia vastauksia, vaikka hänellä on tiedossa haastateltavat henkilöt.

Tätä aihetta voisi tutkia pidemmälle erilaisilla jatkotutkimuksilla. Numeerisemmän tiedon hankkimiseksi tästä aiheesta voitaisiin tehdä kvantitatiivinen kysely osaston työntekijöille. Näin saataisiin tietoon suuremman joukon vastaukset samankaltaisiin kysymyksiin. Tietenkin olisi myös mielenkiintoista kuulla suuremman joukon vastaukset tämän opinnäytetyön haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymyksiä voisi myös tarkentaa hieman enemmän saatujen vastauksien perusteella. Näin voitaisiin päästä vielä syvemmälle aiheisiin, jotka saivat negatiivisempaa palautetta.

Kyseistä aihetta voisi myös lähteä laajemmin tutkimaan yrityksen sisällä. Eri osastoilla yrityksen sisällä on varmasti eri mielipiteitä tästä aiheesta. Olisi siis mielenkiintoista nähdä samankaltaisia tuloksia muilta osastoilta. Aihetta voi myös tietenkin lähteä tutkimaan laajemmin kansainvälisesti yrityksen muissa toimipaikoissa.

5.3 Sitouttamisen ideoita yritykselle

Yksi kehittämistä kaipaava osa-alue yrityksessä on viestintä. Erityisesti viestintä ylemmiltä tahoilta alemmas. Haastateltavien mielestä johdon viestintä ei ole ollut tarpeeksi läpinäkyvää ja he tuntevat olevansa pimennossa. Viestinnän parantaminen voisi korjata nämä ongelmat. Tämän lisäksi yrityksessä on käynnissä organisaation sisäinen muutos, joka luo epävarmuutta työntekijöissä. Työntekijöiden sitouttamisen kannalta olisi tärkeää, että työntekijät tuntevat olonsa vakaaksi yrityksessä. Muutos olisi siis hyvä saada vakaaksi, mutta siitä voitaisiin myös viestiä hieman selkeämmin.

Viestintää voisi parantaa esimerkiksi pitämällä useammin säännöllisiä kokouksia esimerkiksi osastokohtaisesti tai toimipaikkakohtaisesti. Johdon täytyy pystyä viestimään paremmin yrityksen sisäisille työntekijöille niin jokapäiväisistä asioista kuin myös muutoksista. Yrityksen johtajat voisivat näyttää esimerkkiä käyttämällä avoimempaa ja läpinäkyvämpää viestintää. Tämä luo sävyn tehokkaalle viestinnälle organisaatiossa ja kannustaa työntekijöitä seuraamaan esimerkkiä. Tehokas viestintä kulkee molempiin suuntiin.

Tämän lisäksi haastatteluissa nousi esille huoli kahdenkeskeisten keskustelujen pitämisen puuttuminen työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Syynä tälle oli vähäinen aika. Yksi ratkaisu tälle voisi olla esihenkilöiden työmäärän vähentäminen siten, että heillä olisi enemmän aikaa varattuna kahdenkeskisiin keskusteluihin omien työntekijöidensä kanssa. Jos aika ei tahdo riittää, esihenkilöt voisivat käydä ajan puutteesta keskusteluja oman esihenkilönsä kanssa asian ratkaisemiseksi. Tämän lisäksi voitaisiin pyrkiä löytämään keinoja luomaan yhteyttä johdon ja työntekijöiden kesken.

Yrityksessä on jo käytössä työntekijöille kohdistetut työhyvinvointikyselyt. Tämä kysely on kaikille yhtiön henkilöstölle sama ja siitä voi saada myös osastokohtaisesti vastauksia. Kysymykset voitaisiin kuitenkin suunnitella osastokohtaisesti eri osastojen kehityskohteiden perusteella. Tämä kuitenkin edellyttää kehityskohteiden tunnistamista etukäteen. Työhyvinvointikyselyiden määrää voisi siis pyrkiä lisäämään, jotta olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa. Jos jollakin osastolla ilmenee kehityskohde, johon on syytä puuttua, olisi hyvä tehdä jatkokyselyitä osaston työntekijöille. Työntekijöille on tärkeää, että heitä kuunnellaan.

Lampikosken (2005, 161) mukaan yrityksen johdon täytyy pystyä valitsemaan oikeanlaiset sitouttamiskeinot, jotka parhaiten sopivat yrityksen toiminnan luonteeseen, tilanteeseen, arvostuksiin ja odotuksiin. Hänen mukaan on myös mahdollista saavuttaa kilpailuetua, jos yritys pyrkii kehittämään poikkeuksellisen nerokkaita ja innovatiivisia keinoja työntekijöiden sitouttamiseen. Lampikoski mainitsi kirjassaan kuinka yritykset ovat pyrkineet käyttämään kustannustehokasta strategiaa selviytymiskeinona. Tähän liittyviä keinoja ovat muunmuassa henkilöstökustannusten vähentäminen, irtisanomiset ja lomautukset. Niin irtisanottujen työntekijöiden lojaliteetti kärsii, kuin myös yritykseen jäävien työntekijöiden lojaliteetti, moraalit ja sitoutuneisuus alenevat. (Lampikoski 2005, 162.)

Lampikoski (2005, 231) mainitsi kirjassaan, kuinka yrityksen palkkausjärjestelmää käytetään viestinä markkinoille. Tämä on viesti siitä, minkälaisessa arvossa yrityksen johto pitää omaa henkilöstöään. Jos kuitenkin yrityksen työntekijät eivät ole tyytyväisiä tämänhetkiseen palkkausjärjestelmään, on sitä syytä päivittää. Työntekijät eivät välttämättä maininneet palkan itse olevan huonon, vaan nykyinen yrityksessä käytössä oleva järjestelmä tuo epäarvoisuuden tunnetta yrityksen sisällä, mikä huonontaa sitoutumista. Jos palkkajärjestelmää saataisiin päivitettyä niin, että työntekijät tuntisivat itsensä arvostetuiksi omalla sisäisellä kokemuksella, olisivat he paljon kiinnostuneempia jäämään yritykseen töihin. Kun työntekijät ovat sitoutuneita ja tuntevat palkkansa tasa-arvoiseksi, olisi epätodennäköisempää että he lähtisivät yrityksestä. Tämä taas tuottaisi vähemmän kustannuksia yritykselle uuden henkilön rekrytoinnissa.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön prosessi ja kirjoittaminen on ollut erittäin mielenkiintoista. Sain itselleni myös aiheen, joka aidosti kiinnostaa, mikä taas motivoi itse työn tekemistä. Samalla toivoin, että opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantoyritykselle. Paineeton opinnäytetyön kirjoittaminen ei kuitenkaan ollut. Asetin itselleni omat tavoitteet ja aikataulun, jonka perässä yritin pysyä. Tämä ei kuitenkaan onnistunut suunnitellusti ja opinnäytetyön valmistuminen venyi jonkin verran. Toisaalta tielle tuli esteitä, joita ei välttämättä voinut osata odottaa.

Opinnäytetyöprojekti alkoi jo kesällä 2023, kun pohdin tämän aihetta kesätyöpaikallani. Aihe lopulta löytyi, mutta samaan aikaan yritys oli laittamassa rekrytoinnit kiinni, joten kukaan meistä ei ollut varma, pystynkö tekemään opinnäytetyön yritykselle. Tämä kuitenkin lopulta onnistui. Vuoden 2023 lopussa aloin työstämään opinnäytetyösuunnitelmaa ja joulukuussa pidin haastattelut yrityksessä. Vuoden 2024 alussa aloin kirjoittamaan itse opinnäytetyötä. Opinnäytetyön oli tarkoitus valmistua maaliskuun lopulla, mutta sen valmistuminen hieman venyi. Tämä oli kuitenkin toimeksiantajayrityksen puolesta kunnossa, koska heillä ei ollut kiirettä sen valmistumiselle. Itselläni oli kumminkin päämääränä valmistua ennen kesää.

Teoreettisissa viitekehyksessä on pyritty käyttämään useampaa lähdettä. Itse teorian kanssa taistelin opinnäytetyön kanssa kaikista eniten. Näin jälkikäteen olisin alustavasti pyrkinyt rajaamaan opinnäytetyötä vielä enemmän, koska kaikki lukemani teoriat olivat mielenkiintoisia ja olisin halunnut hyödyntää niistä monia. Suurin osa lähteistä on kirjoja työntekijöiden sitouttamisen aiheesta. Suurin osa kirjallisuudesta on löydetty Haaga-Helian kirjaston kautta ja artikkelit on löydetty Google Scholarista. Löysin aiheeseen niin suomenkielistä, kuin myös englanninkielistä kirjallisuutta. Opinnäytetyössä käytetyt kirjat ovat hieman vanhempia, mutta tueksi on otettu muutama tuoreempi artikkeli. Kirjallisuus ei siis ole kaikista tuoreinta, mutta omasta mielestäni edelleen melko käytännöllistä. Alaongelmat päätin yksinkertaistaa opinnäytetyön suunnitelmasta, koska ne oli kirjoitettu turhan monimutkaisesti.

Aloitin opinnäytetyön prosessin tutustumalla aiheen kirjallisuuteen ja erilaisiin lähteisiin. Pyrin myös keräämään mahdollisimman paljon lähteitä itselleni talteen. Jouduin kuitenkin melko nopeasti laatimaan haastattelukysymykset opinnäytetyölle, koska haastattelut oli hyvä pitää yrityksessä jo aikaisemmin. Tämän takia jouduin lyömään teorian lukkoon melko aikaisin. Näin jälkikäteen toivoin kuitenkin, että olisin käyttänyt siihen vielä enemmän aikaa, koska se oli loppujen lopuksi itselleni tämän opinnäytetyön osalta haastavin asia. Sain kuitenkin haastattelut pidettyä hyvin ja yrityskin on tyytyväinen haastattelun tuloksista.

Pohdintaosuus osoittautui myös hieman hankalammaksi ja sen kirjoittaminen oli työlästä. Yhtenä ongelmana huomasin sen, että halusin alkaa peilata teoriaa muihin teorioihin kuin opinnäytetyön pääteoriaan. Sitouttamisen keinoja oli kuitenkin erittäin mielenkiintoista keksiä yritykselle, koska mielestäni aihe on edelleen erittäin mielenkiintoinen. Mielestäni keinoja keksiessä opinnäytetyöstä on myös jotain hyötyä itse yritykselle.

Olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen. Olen myös saanut positiivista palautetta yrityksen puolelta ja heidän mielestään opinnäytetyöstä on heille erittäin paljon hyötyä. Opin paljon omasta aiheestani ja itse opinnäytetyön prosessista. Samalla opin myös pienempiä asioita, kuten haastattelujen pitämistä.

Lähteet

- Abbadia, J. 2023. Mitä eroa on: Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen tutkimus? Mind the Graph blogi. Luettavissa: <https://mindthegraph.com/blog/fi/kvalitatiivinen-vs-kvantitatiivinen-tutkimus/>. Luettu: 20.04.2024.
- Allen, N. & Meyer, J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. The British Psychological Society, 63, s. 1–18.
- Armstrong, M. 2017. *Armstrong's Handbook of Reward Management and Practice*. 14. painos. Kogan Page. Lontoo, s. 215-217.
- Armstrong, M. 2011. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 5. painos. Koganpage. Lontoo, s. 200-201.
- Aon Hewitt. 2014. Trends in Global Employee Engagement. s.11. Luettavissa: <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>. Luettu: 1.4.2024.
- Blaise, R. 2018. How William Kahn Revolutionized Employee Engagement at Work. *Workday Blog*. Luettavissa: <https://blog.workday.com/en-us/2018/how-william-kahn-revolutionized-employee-engagement-work.html>. Luettu: 20.4.2024.
- Cacoveanu, A. 2022. How to Build a Strong Workplace Community. *Yarooms*. Luettavissa: <https://www.yarooms.com/blog/how-to-build-a-strong-workplace-community#:~:text=A%20work%20community%20is%20a,who%20participate%20in%20coordinated%20action.%E2%80%9D>. Luettu: 16.5.2024.
- Christian, M., Garza, A. & Slaughter J. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64, s. 89-136. Luettavissa: <https://mikechristian.web.unc.edu/wp-content/uploads/sites/13307/2016/11/Christian-et-al-2011-PPsych-Engagement.pdf>. Luettu: 2.4.2024.
- Dhas, B. 2015. A report on the importance of work-life balance. *International Journal of Applied Engineering Research*. Research India Publications, 10, 9. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Babin-Dhas/publication/282685585_A_report_on_the_importance_of_work-life_balance/links/5bf5a086a6fdcc3a8de8aef5/A-report-on-the-importance-of-work-life-balance.pdf. Luettu: 1.5.2024.

Garg, P & Yajurvedi, N. 2016. Impact of Work-Life Balance Practices on Employees Retention and Organizational Performance – A Study on IT Industry. Indian Journal of Applied Research, 6, 8 s.

105. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/326607206_Impact_of_Work-Life_Balance_Practices_on_Employees_Retention_and_Organizational_Performance_-_A_Study_on_IT_Industry. Luettu: 1.5.2024

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. luku 4.2.3. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.3.2024.

Jyväskylän yliopisto. Haastattelu. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelu#:~:text=Erlaisia%20haastattelutyyppiej%C3%A4%20voidaan%20luokitella%20esimerkiksi,haastattelu%20tai%20strukturoitu%20eli%20lomakehaastattelu>. Luettu: 1.4.2024

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, 33, s. 692-724.

Kompaso, S. & Sridevi, M. 2010. Employee engagement: The key to improving performance. International journal of business and management, 5, s. 89.

Lampikoski, K. 2005. Panosta Avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lee, F. 2023. The Importance of Career Growth and Development. ADPList Blog. Luettavissa: <https://blog.adplist.org/post/the-importance-of-career-growth-and-development>. Luettu: 1.5.2024.

Lämsä, A & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-6. painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370–396.

McLeod, S. 2024. Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Luettu: 28.4.2024.

Protopapas, C. 2022. Top 5 employee engagement models & theories to follow. Seenit blogi. Luettavissa: <https://www.seenit.io/blog/top-5-employee-engagement-models-theories-to-follow/>. Luettu: 20.04.2024.

Roder, N. 2019. What is Employee Turnover. Trinet. Luettavissa: <https://www.trinet.com/insights/what-is-employee-turnover-and-why-it-matters>. Luettu: 16.5.2024.

Romford, J. 2022. Kahn's 3 Dimensions of Employee Engagement – A Complete Guide. AgilityPortal blogi. Luettavissa: <https://agilityportal.io/blog/dimensions-of-employee-engagement>.
Luettu: 20.4.2024.

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95421>. Luettu: 1.4.2024.

Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A & Soane, E. 2014. Employee Engagement in Theory and Practice. Routledge. London ja New York.

Udemy for Business. 2016. Udemy Workplace Boredom Study. Battling Boredom Blues: How to Engage Today's Workers. Luettavissa: https://business.udemy.com/wp-content/uploads/2016/12/2016_udemy_workplace_boredom_study.pdf. Luettu: 1.5.2024.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

Työntekijöiden sitouttaminen yrityksen X organisaatioon

Iida Lumme

Sähköpostiosoite

Puh. XX

Päivö XX

XX

Toimeksiantaja

XX

Aineiston keruun tavoite on löytää parntamiskohteita yrityksen työntekijöiden sitouttamisessa.

Aineiston keruun toteuttamistapa on haastattelu kasvoitusten, jonka ääni nauhoitetaan.

Haastattelut tapahtuvat XX. Jos haastateltavan kanssa ei saada kasvoitusten aikaa varattua, tapahtuu haastattelu Google Meatsin välityksellä.

Osallistuminen kesto on noin 30 minuuttia

Haastattelukysymykset lähetetään haastateltaville etukäteen. Muita taustatietoja ei tarvita.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle

Haastateltavat hyötyvät opinnäytetyöstä, koska sen tarkoituksena on parantaa heidän yrityksen työntekijöiden stiouttamista.

Haastatteluaineistoa tulee käsittelemään vain opinnäytetyön tekijä Iida Lumme.

Haastattelumateriaalia ei jaeta minnekään muualle. Kaikki haastattelun tulokset ovat anonyymejä.

Aineistoa säilytetään vain opinnäytetyön työstämisen ajan. Tämän jälkeen haastatteluaineisto tullaan hävittämään. Aineistossa ei käsitellä henkilötietoja.

Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa. Yritys on julkaistavassa versiossa anonyymi.

Liite 2. Suostumuslomake haastatteluun

Annan suostumukseni osallistumisesta tämän opinnäytetyön tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa lähettämällä peruutuspyynnön opinnäytetyön tekijälle XX tai soittaen numeroon XX. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä lida Lumme, sähköposti: XX, puh. XX

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Suostumuksen antajan nimi

Päiväys

Allekirjoitus

Liite 3. Haastattelukysymykset

1. Mikä nykyisessä työtehtävässasi ja yrityksessä saa sinut innostumaan siitä, että tulet töihin joka päivä?
2. Miten kuvailisit kollegoiltasi ja esihenkilöltäsi saamaa tukea? Pystytkö ilmaisemaan huolenaiheesi heille? Onko tästä esimerkkejä?
3. Jos voisit muuttaa yhden asian nykyisessä tehtävässasi tai työympäristössäsi parantaaksesi sitoutumistasi, mikä se olisi? Teetkö mielestäsi itse tarpeeksi työsi eteen?
4. Mitkä mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja urakehitykseen ovat olleet mielestäsi arvokkaimpia organisaatiossa?
5. Millaiseksi koet työ- ja yksityiselämän tasapainon organisaatiossa? Onko ollut aikoja, jolloin tämä tasapaino on ollut sinulle haastava?
6. Palkitaanko sinua mielestäsi riittävästi työstäsi? Esimerkiksi arvostamalla, kiittämällä tai huomiolla.
7. Jos olisit johtavassa asemassa, mitä aloitteita tekisit sitoutumisen ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi?
8. Mitä mieltä olet organisaation sisäisestä viestinnästä? Onko alueita, joilla mielestäsi voisi olla enemmän avoimuutta tai selkeyttä?
9. Pystyttekö tunnistamaan haasteita tai esteitä, jotka ratkaisemattomina voisivat vaikuttaa päätökseen jatkaa yrityksessä työskentelyä?
10. Millainen tuki ja resurssit olisivat mielestäsi tärkeitä, jotta voit menestyä nykyisessä roolissasi vielä paremmin ja osallistua tehokkaasti tiimiin?