



## **Esimies henkilöstön sitouttajana – Ohjeistus esimiehille henkilöstön sitouttamiseen**

Teemu Kauppi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

AMK- opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Teemu Kauppi
<b>Tutkinto</b> Tradenomin tutkinto
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esimies henkilöstön sitouttajana – Ohjeistus esimiehille henkilöstön sitouttamiseen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 18
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on, miten esimies voi toimia henkilöstön sitouttajana. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Witron Wioss On Site Services GmbH Suomen osasto. Työn tavoitteen oli luoda yrityksen esimiehille ohjeistus auttamaan heitä henkilöstön sitouttamisessa. Opinnäytetyö aloitettiin helmikuussa 2022.</p> <p>Henkilöstön sitouttaminen on nykyään entistäkin tärkeämpää yrityksissä, mutta käsitteenä sitoutuminen on todella laaja. Tässä työssä sitouttaminen se on rajattu esimiehen näkökulmaan. Tällä tarkoitetaan niitä sitoutumiseen vaikuttavia asioita, johon esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Työn tietoperusta koostuu työhön ja työpaikkaan sitoutumisesta, yrityskulttuurista, johtamisesta ja esimiestyöstä. Tietoperustassa käydään läpi mitä sitoutuminen on ja mistä se koostuu. Toisena läpikäytävänä asiana on yrityskulttuuri ja sen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen sekä esimiehen roolia näissä kahdessa asiassa. Kolmantena aiheena on esimiestyö sitouttamisessa. Tietoperusta on koottu kirjoista, e-kirjoista, artikkeleista, videoista ja tutkimuksista.</p> <p>Produktia varten suoritettiin toimeksiantajayrityksen henkilöstölle kohdistettu kysely, jonka tarkoituksena oli antaa teoriapohjan lisäksi suuntaa ohjeistuksessa käsiteltäville asioille. Kysely oli kvantitatiivinen ja vastauksien keräämiseen käytettiin Likertin asteikkoa. Kysely suoritettiin Webropol alustalla nettilinkki kyselynä, jonka yrityksen esimiehet jakoivat työntekijöille.</p> <p>Produktiksi syntyi ohjeistus esimiehelle, jossa käydään lyhyesti läpi sitoutumisen teoriaa sekä annetaan toimeksiantajayrityksen esimiehille ohjeet, kuinka toimia henkilöstöä sitouttamisessa yritykseen. Produktin ohjeistusosion aiheet tulivat kyselyn tulosten ja teoriapohjan perusteella.</p> <p>Kilpailu työntekijöistä käy yhä kovemmaksi ja henkilöstön sitouttaminen on tärkeässä roolissa yritysten menestyksen kannalta. Henkilöstön sitouttamisen tulisi olla osa yritysten strategiaa. Tällä pystytään varmistamaan työntekijöiden pysyminen yrityksessä ja pitämään yllä kilpailukykyä. Sitoutuminen on kuitenkin asia, jota ei tapahdu itsestään, vaan sitä on johdettava ja edistettävä työpaikalla. Tässä onnistuakseen yrityksen on panostettava esimiesten johtamistaitoihin.</p>
<b>Asiasanat</b> Sitoutuminen, henkilöstön sitouttaminen, esimies, ohjeistus, yrityskulttuuri,

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn rajaus ja tavoitteet .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Sitoutuminen yritykseen ja työhön .....	3
2.1	Sitoutumisen tasot ja kohteet .....	3
2.2	Työhön ja työpaikkaan sitouttavat tekijät .....	4
2.3	Itsemääräämisteoria .....	9
2.4	Sitouttamisen hyödyt .....	10
2.5	Mikä saa työntekijät lähtemään .....	11
3	Yrityskulttuuri .....	14
3.1	Yrityskulttuurin käsitteenä ja sen merkitys .....	14
3.2	Yrityskulttuurin vaikutus sitoutumiseen .....	15
3.3	Esimiehen rooli yrityskulttuurissa .....	16
4	Esimiestyö sitoutumisessa .....	18
4.1	Esimiestyön muodot .....	18
4.2	Moniulotteinen johtajuus .....	18
4.3	Esimies työhön sitouttajana .....	19
5	Produktin toteutus .....	22
5.1	Kyselyn rakentaminen .....	22
5.2	Kyselyn tulokset ja analyysi .....	25
5.3	Produktin suunnittelu ja toteutus .....	28
5.4	Produktin kuvaus .....	29
5.5	Johtopäätökset produktista .....	31
6	Pohdinta .....	32
6.1	Johtopäätökset .....	32
6.2	Jatkokehitysehdotus .....	33
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja produktin arviointi .....	33
6.4	Oman oppimisen arviointi .....	34
	Lähteet .....	35
	Liitteet .....	38
	Liite 1. Kyselyn kysymykset .....	38
	Liite 2. Ohjeistus esimiehille henkilöstön sitouttamiseen .....	42
	Liite 3. Opinnäytetyön aikataulutuksen GANT-kaavio .....	55

# 1 Johdanto

Suomessa on jo pitkään puhuttu väestön ikääntymisestä ja sen vaikutuksista työvoiman saatavuuteen. Esimerkiksi aiheesta voidaan nostaa Professori Jaakko Pehkosen raportti elinkeinoelämän valtuuskunta EVA:lle vuodelta 2009, jossa hän kertoo väestön ikääntymisen johtavan työvoiman vähenemiseen. (EVA 2009). Tilastollisesti asiaa katsottuna, vuodesta 2005 vuoteen 2020, 15–64-vuotiaiden osuus väestöstä on laskenut 66,5 prosentista 61,7 prosenttiin. Samaan aikaan 65 vuotta täyttäneiden osuus on noussut 16 prosentista 22,7 prosenttiin. (Tilastokeskus 2021a). Vuodesta 2015 avoimien työpaikkojen määrä on ollut selkeässä kasvussa vuosittain, lukuun ottamatta koronapandemian aiheuttamaa notkahdusta työmarkkinoilla. Vuonna 2015 avoimia työpaikkoja on ollut 28 900 ja vuoteen 2021 mennessä luku on noussut 58 000 (Tilastokeskus 2021b). Väestön ikääntymisen ja avoimien työpaikan määrän noususta voidaan päätellä, että työvoiman tarjonta on vähentynyt, kuten Professori Jukka Pehkonen kertoo raportissaan.

Työvoimaa ollessa vähemmän yritykset käyvät kovaa kilpailua osaavista työntekijöistä. Toiset yritykset saattavat lähestyä työntekijää ja houkutella häntä vaihtamaan työpaikkaa. Syyt työpaikan vaihtoon voivat olla myös yrityksen sisäiset asiat sekä työntekijän omat kokemukset (Lampikoski 2005, 155–159). Työvoimaa ollessa vähemmän uusien osaajien löytäminen on hankalampaa. Rekrytointi prosessissa kuluu odotettua pidempään ja tämä syö yrityksen resursseja. Uuden työntekijän löydyttyäkin vie aina oman aikansa, ennen kuin työntekijä saadaan perehdytettyä ja tuloksia alkaa syntyään. Tämän takia yritykselle on entistäkin tärkeämpää pitää kiinni osaavasta henkilöstöstään (Lampikoski 2005, 84–85).

Avainasemassa henkilöstön lähtemisen estämiseksi on heidän sitouttamisensa yritykseen. Harvard business reviewin 2014 tekemässä kyselyssä yritysten johtajille selvisi, että yritysten johtajat pitävät sitoutumista kriittisenä toimenä yrityksen menestyksen kannalta. (Elliott & Corey 2018, 4.)

## 1.1 Työn rajaus ja tavoitteet

Henkilön sitoutuminen yritykseen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan sitä täytyy työstää sekä johtaa yrityksessä. Sitoutuminen itsessään on laaja käsite ja siihen vaikuttaa hyvin moni asia. Tässä työssä tarkastellaan esimiehen keinoa vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Tämä työ on rajattu sitoutumisen määritelmän läpikäymiseen, yrityskulttuuriin ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen sekä esimiehen roolia sitoutumisessa.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen tavoitteena oli selvittää mitkä asiat sitouttavat henkilöitä työpaikkaan ja luoda esimiehille ohjeistus henkilöstön sitouttamisesta. Toimeksiantajayrityksen

henkilöstölle pidettiin kysely, jossa heiltä kysyttiin tuntemuksiaan sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä työpaikalla. Kyselyn tulosten ja teoriapohjan perusteella valittiin ohjeistuksen aiheet.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö koostuu teoriapohjasta, produktin läpikäynnistä, produktista ja lopuksi omasta pohdinnasta. Liitteinä löytyy kyselylomake, produkti sekä Gantt-kaavio työn aikataulun suunnittelusta. Teoriaperustassa käydään läpi sitoutumista käsitteenä, mikä sitouttaa ja ei sitouta työpaikkaan sekä työhön. Yrityskulttuurissa käsitellään yrityskulttuuria käsitteenä ja miten se vaikuttaa sitoutumiseen. Esimiestyötä käsitellään sitoutumisen kannalta. Ensiksi paneudutaan lyhyesti esimiestyöhön ja tämän jälkeen siihen, miten esimies voi sitouttaa työntekijöitä yritykseen

Produktin tukena toimi toimeksiantajayrityksen henkilöstölle suunnattu kysely, jonka tarkoituksena oli antaa suuntaa sille, mitä aiheita ohjeistuksessa käsitellään. Kyselyä ja itse produktia käydään läpi tarkemmin produktin toteutus luvussa. Pohdinta luvussa käydään läpi johtopäätöksiä työstä, jatkokehitysehdotuksia, sekä arviot opinnäytetyöprosessista, produktista ja omasta oppimisesta.

## 2 Sitoutuminen yritykseen ja työhön

Tässä luvussa käydään ensiksi läpi sitoutumista käsitteenä, jonka jälkeen vuorossa on sitoutumisen eri tasot ja sen kohteet. Näiden aiheiden jälkeen käydään läpi työhön ja työpaikkaan sitouttavia tekijöitä. Tämän osion jälkeen käydään läpi itsemääräämisteoraa ja sitoutumisesta aiheutuvia hyötyjä. Viimeisenä osiona käydään läpi työpaikasta lähtemisen syitä.

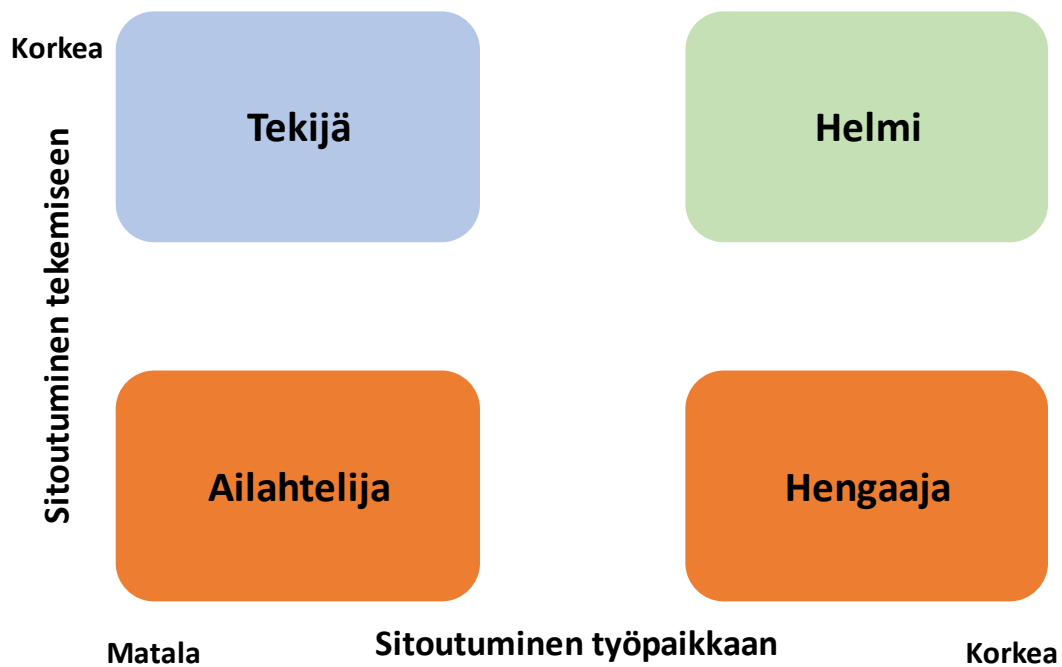
### 2.1 Sitoutumisen tasot ja kohteet

Ennen kuin sitoutumisen tasoja ja kohteita käydään läpi, on olennaista perehtyä, miten sitoutumista määritellään. Gemma Robertson-Smith ja Carla Mawerick kirjoittavat *Employee engagement a review of current thinking* raportissaan sitoutuneisuuden olevan sitä, kun työntekijät tuntevat kiintymystä organisaatiotaan kohtaan ja panostavat pelkän oman roolinsa sijaan myös koko organisaation toimintaan tekemisellään (Robertson-Smith & Mawerick 2009, V). Kenneth W. Thomas (2009, 11) puolestaan kertoo sitoutumisen määrittävän henkilön itsensä johtamisen tason mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö, joka johtaa omaa tekemistään työssään on myös sitoutunut työntekijä. Sitoutumista kuvataan myös kolmella tyypillisyydellä. Ensimmäisenä on henkilön vahva usko yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Toisena on halu panostaa työhön enemmän yrityksen hyväksi. Kolmantena on vahva halu olla yrityksen jäsen (Lampikoski 2005, 46.) Henkilön sitoutumista kuvaillaan monella eri tapaa, mutta niitä kaikkia yhdistää se, että henkilö on valmis tekemään töitä yrityksen hyväksi.

Sitoutumista käsitteenä kuvaillaan kognitiiviseksi, tai asenteelliseksi ja tunteisiin perustuvaksi. Esimerkiksi tästä voidaan nostaa velvollisuuden tunne, jota työntekijä voi tuntea yritystä kohtaan (Lampikoski 2005, 46). Sitoutumisen tasoja voidaan kuvailla kolmella eri tasolla ja ne ovat, sitoutunut, ei sitoutunut ja aktiivisesti sitoutumaton. *Sitoutunut* henkilö on valmis tekemään työtehtävät intohimolla ja tuntee olevansa osa yritystä. Hän on myös halukas kehittämään yritystä ja sen toimintaa. *Sitoutumaton* henkilö selviytyy työpäivästä, mutta hän ei tunne intohimoa yrityksen kehittämistä kohtaan. Hän vain tekee sen mikä on työstä selviytymisen kannalta tarpeellista. *Aktiivisesti sitoutumaton* henkilö on tyytymätön omaan tilaansa ja työhönsä. Tämän lisäksi hän ilmaisee tätä tyytymättömyyttä muille aktiivisesti ja pyrkii lyttämään heidän mielialaansa ja saavutuksia. (Robertson-Smith & Mawerick 2009, 2.)

Luokka puolestaan jakaa sitoutumisen nelikenttään, jossa henkilö sitoutuminen kohdistuu tekemisen ja työpaikkaan. Kuvassa 1 nähdään neljä eri henkilötyyppiä, jotka ovat tekijä, helmi, ailahtelija ja hengaaja. Tekijä on korkeasti sitoutunut itse työn tekemiseen, mutta hänen sitoutumisensa työpaikkaan on matala. He pitävät työstään ja tekevät sen myös hyvin. Nämä henkilöt tulisi saada sitoutumaan yritykseen, jotta heistä muuttuisi helmiä. Helmi puolestaan on henkilö, joka on

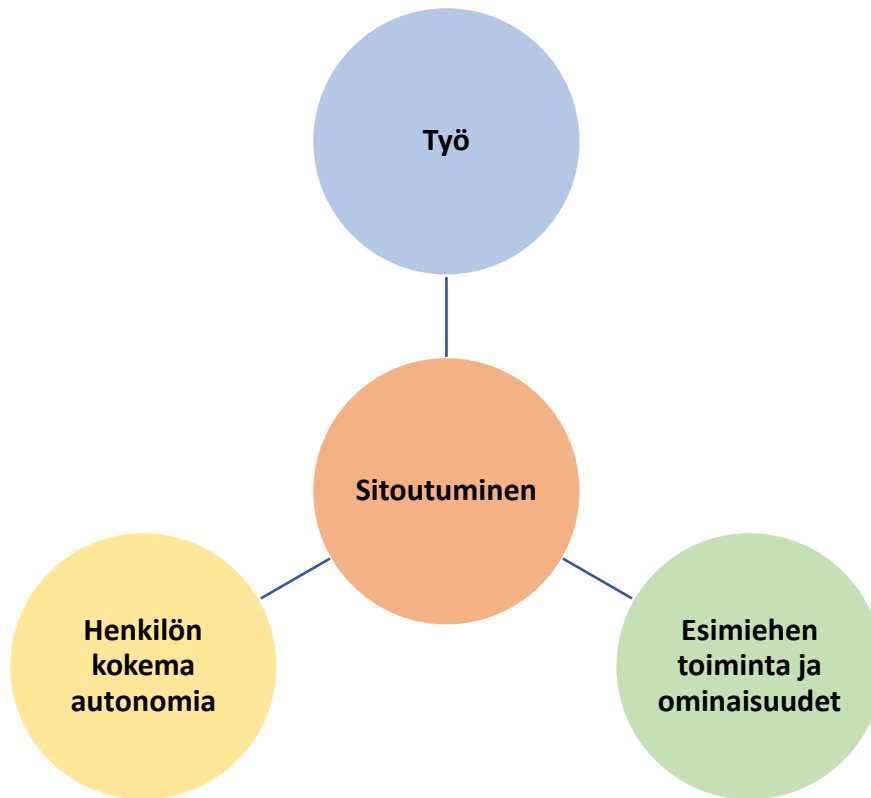
sitoutunut työn tekemiseen sekä yritykseen. Hengaajat ovat todella sitoutuneita työpaikkaan, mutta he eivät ole sitoutuneita työn tekemiseen. Luukan mukaan hengaajaksi ei aleta, eikä sellaiseksi haluta joutua. Hengaajaksi ajaututaan ja tämä on monesti johdon sekä esimiesten syytä. Ailahtelijat ovat henkilöitä, jotka eivät ole sitoutuneet työntekemiseen eivätkä työpaikkaan. He ovat henkilöitä, jotka antavat minimi panoksen ja käytännössä tulevat työpaikalle vain pakosta. (Luukkaa 2019. 316–317.)



Kuva 1. Sitoutumisen nelikenttä (mukaillen Luukka 2019. 316)

## 2.2 Työhön ja työpaikkaan sitouttavat tekijät

Työhön sitouttavia tekijöitä on monia, mutta tässä työssä asioita tarkastellaan siitä näkökulmasta, joihin esimies voi vaikuttaa. Kuvassa 2 nähdään mistä sitoutuminen rakentuu ja nämä asiat ovat työ, esimiehen toiminta ja ominaisuudet sekä henkilön autonomia. (Robertson-Smith & Mawerick 2009, 30–31.)



Kuva 2 Sitoutumisen rakenne (Robertson-Smith & Mawerick 2009, 30–31)

Työn sitouttavia tekijöitä ovat tarpeeksi haastava työ, selkeät tavoitteet, vapaus toimia itse, merkityksellinen työ ja työn suorittamisen kannalta tarvittavien resurssien saatavuus. Kun sitoutumista katsotaan esimiehen toimien ja ominaisuuksien kautta, niin tärkeäksi nousee se, että esimies kuuntelee ja on avoin kommunikoinnille. Hänen on oltava myös reilu, muita kunnioittava ja työntekijöitä kannustava. Näiden lisäksi tärkeäksi asiaksi nousee palautteen antaminen. (Robertson-Smith & Mawerick 2009, 30–31.)

Kenneth W. Thomas (2009, 11.) kuvailee sitoutumisen mittariksi sitä, kuinka laajalti henkilö johtaa itseään työssään. Itsensä johtamista ajavat sisäiset palkinnot, joita henkilö voi kokea. Nämä sisäiset palkinnot ovat valinnanvapaus, pätevyys, merkityksellisyys ja edistyminen. Kuvassa 3 sisäisten palkintojen rakennuspalikat nähdään mistä nämä neljä palkintoa muodostuvat.





Kuva 3. Sisäisten palkintojen rakennuspalikoita (Mukaiillen Thomas 2009, 76)

Valinnan vapautta kokiessa henkilöllä on valtuus tehdä omia päätöksiä sekä luotetaan hänen itsensä johtamiseen. Hän kokee asioiden kokeilun ja epäonnistumisen turvallisiksi, eikä hänen tarvitse elää rangaistusten pelossa. Hän tuntee, että hänen henkilökohtaisia tavoitteitaan ymmärretään sekä hänellä on pääsy tarvittaviin tiedonlähteisiin. (Thomas 2009, 76.)

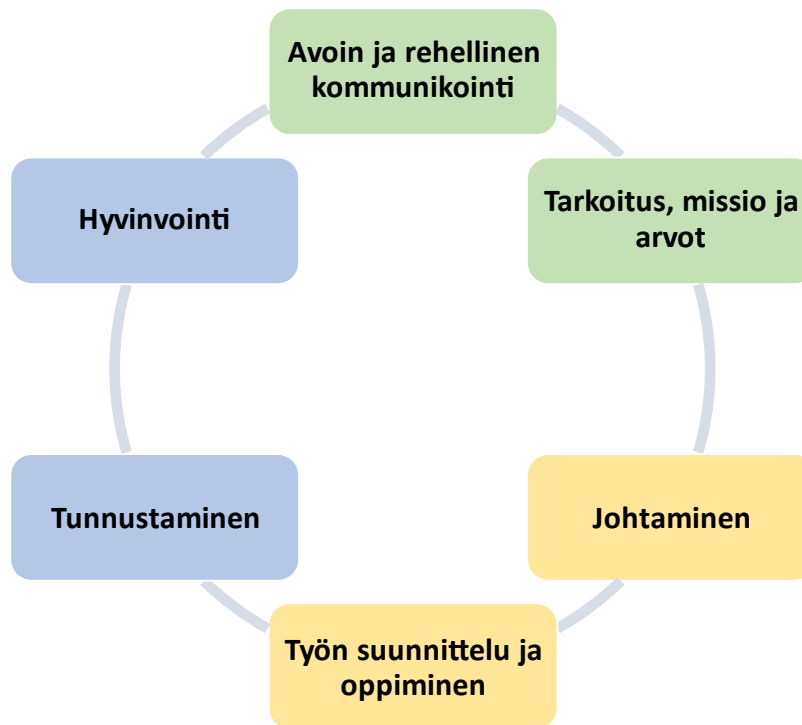
Pätevyyden tunnetta tuntiessa henkilö tuntee omaavansa työn kannalta tarvittavat tiedot ja taidot. Hänelle annetaan riittävästi rakentavaa palautetta sekä hänen menestyksensä ja onnistumisensa huomioidaan. Töiden tulisi olla tarpeeksi haastavia ja niistä suoriutuakseen häneltä ei vaadita tiettyä arvoa tai titteliä. (Thomas 2009, 76.)

Merkityksellisyys syntyy, kun työpaikan ilmapiiri on kunnossa ja henkilö saa oikeasti välittää hänelle tärkeistä asioista. Samalla hän kokee, että hänelle tärkeät asiat tiedostetaan ja niillä on merkitystä. Merkityksellisyyden kannalta on myös tärkeää, että on visio siitä mitä voidaan todellisuudessa työllä saavuttaa ja millainen tarkoitus henkilön työllä on tämän vision kannalta. Viimeisen merkityksellisyyden luojana on vastuun tunteminen kokonaisesta tehtävästä tai tuotteesta. (Thomas 2009, 76.)

Edistymistä tunnetaan silloin, kun työilmapiiri on yhteistyöhaluinen ja työkaverit auttavat toisiaan menestymään. Toisena edistymisen tunnetta luovana tekijänä ovat virstanpylväät. Näiden avulla henkilö näkee konkreettisesti edistymisen, eikä hänen tarvitse arvuutella sitä itse. Toisinaan näitä virstanpylväiden saavuttamisia on myös hyvä juhlistaa. Näin edistymien konkretisoituu vielä

enemmän. Edistymisen tunnetta lisää myös mahdollisuus olla asiakkaisiin yhteydessä ja nähdä oman työn vaikutus asiakkaan menestyksessä. Viimeisenä edistymisen tunnetta lisäävänä tekijänä on kehittymisen mittarit. Asetetuilla mittareilla voidaan tarkkailla kuinka henkilö itse tai hänen tekemänsä työ on kehittynyt. (Thomas 2009, 76.)

Elliott ja Corey (2013, 13.) kuvailevat sitoutumisen muodostuvan heidän kehittämänsä sitoutumisen sillan mukaan. Tähän osioon olen valinnut sillan osista sellaiset kohdat, jotka ovat tämän työn rajauksen kannalta olennaisimmat. Kuvassa 4 mukaillaan sitoutumisen sillan muodostumista, mutta eri muodossa. Kuvassa nähdään mistä sitoutuminen muodostuu ja ne ovat, avoin ja rehellinen kommunikointi, tarkoitus, missio ja arvot, johtaminen, työn suunnittelu ja oppiminen, tunnustaminen ja hyvinvointi. Rajauksen vuoksi sillan pois jätetyt kohdat ovat työpaikka, palkka ja edut.



Kuva 4. Sitoutumisen rakennuspalikat sitoutumisen sillasta (Mukaillen Elliot & Corey 2018, 13)

Elliott ja Corey mukaan avoin ja rehellinen kommunikointi olevan yksi sitoutumisen sillan tukipila-reista, jolle koko sitoutuminen rakentuu. Syy tälle on se, että työntekijöiden luottamus rakentuu avoimelle ja rehelliselle kommunikoinnille. (Elliott & Corey 2018, 15.) Luottamus pulaa taas syntyy valehtelusta ja Elliottin ja Coreyn mukaan tämä on yksi suurimmista syistä sitoutumattomuudelle (2018, 19).

Toisena tekijänä on yrityksen tarkoitus, missio ja arvot. Ihmisluonteen kannalta on tärkeää, tuntea kuuluvansa johonkin tai olevansa osa jotain suurempaa. Sitoutumisen kannalta onkin tärkeää, että nämä asiat ovat työntekijälle selvät. (Elliott & Corey 2018, 15.) Missio kertoo työntekijälle mikä on yrityksen tavoite, jota yritetään saavuttaa. Tarkoitus kertoo työntekijälle sen, minkä takia mission asettama tavoite tulisi saavuttaa. Yrityksen arvot kertovat sen, miten yrityksessä toimitaan mission saavuttamiseksi. (Elliott & Corey 2018, 42.) Näitä asioita käydään tarkemmin läpi yrityskulttuuria käsittelevässä luvussa.

Kolmantena osana tulee johtaminen. Nykyään johtajilta vaaditaan yhä useammin näyttöä tuomastaan arvosta tiimille ja sen jäsenille. Jos tätä arvoa ei nähdä voi luottamus johtajaa kohtaan hävitä hyvinkin nopeasti. Tiimissä luottamuksen tulisi toimia molempiin suuntiin ja se on todella tärkeää toiminnan kannalta. Johtajan tulisikin omaksua roolinsa yrityksen arvojen keulakuvana, toimia niiden mukaan ja olla esimerkkinä tiimiläisilleen. Hänen on luotava ja ylläpidettävä luottamusta tiimissä ja yksi tärkeimmistä keinoista on avoin kommunikointi asioista. Johtajan tulisi myös kannustaa tiimiläisiä ja auttaa heitä saavuttamaan tavoitteet. Tiimiläisten ponnistelut ja saavutukset eivät saa jäädä huomioimatta, vaan johtajan on annettava näistä tunnustusta. Näiden lisäksi johtajan toiminta tulisi olla läpinäkyvää, hänen tulisi tehdä oikeat päätökset suosittujen päätösten sijaan ja tarpeen tullen kantaa vastuu virheistään. Johtajan tulee myös pitää huolta koko tiimistään. (Elliott & Corey, 2018, 72–73.)

Neljäntenä tekijänä tulee työ ja sen suorittaminen. Jotta itse työ voisi olla sitouttavaa, tulisi sen olla sellaista, jossa henkilö kokee jonkin asteista autonomiaa ja että hänen työpanoksellaan on merkitystä. (Elliott & Corey 2018, 16.) Tämän takia työtehtäviä tulisi suunnitella siten, että niistä saadaan mielenkiintoisia työntekijän kannalta. Työn pitäisi myös olla sellaista, joka haastaa henkilöllä, antaa mahdollisuuksia käyttää omia taitojaan sekä kehittää niitä. (Elliott & Corey 2018, 110–111.) Elliott ja Corey (2018, 114) kuvailevat ihanteellisen työtehtävän olevan tarpeeksi vaativa, haastava ja kiinnostava, jossa henkilöllä on riittävästi autonomiaa ja mahdollisuuksia kontrolloida asioita.

Viidentenä osana on työssä oppiminen. Organisaatiossa tulisi vallita oppimisen kulttuuri, jossa halutaan kehittää toimintaa jatkuvasti. Tämän lisäksi työntekijöiden tulisi kokea organisaation ilmapiiri turvalliseksi, jossa he uskaltavat tulla pois mukavuusalueiltaan ja ovat valmiita kokeilemaan ja oppimaan uutta. Ilmapiirin ollessa turvallinen työntekijöiden ei tarvitse pelätä epäonnistumista. Ilman uskallusta kokeilla uusia asioita, ei yrityksessä tule tapahtumaan kehitystäkään. (Elliott & Corey 2018, 131.)

Kuudentena osana on tunnustuksen saaminen. Tunnustuksen saaminen työstään on tärkeä osa sitä, että henkilö kokee tulleen huomatuksi ja hänen työpanoksellaan on merkitystä (Elliott & Corey, 2018 154–155). Usein yrityksissä ajatellaan, että työstä saatavan tunnustuksen tulisi olla

virstanpylväiden huomioimista. Tällainen virstanpylväs on erimerkiksi palvelusvuosien palkitseminen. Työ on muuttunut siitä mitä se on aikoinaan ollut ja yrityksissä ei välttämättä vietetä enää useita vuosia, jotta nämä tunnustuspalkkiot saavutettaisiin. Työntekijöiden tunnustamisen tulisikin olla jatkuvaa toimintaa. (Elliott & Corey 2018, 152.) Elliottin ja Coreyn tutkimuksessa selvisi, että 72 prosenttia työntekijöistä koki, että pelkkä kiitos riittäisi monesti tunnustuksen saamiseksi ja tämä nostaisi motivaatiota työtä kohtaan (Elliott & Corey, 2018. 150).

Viimeisenä osana on hyvinvointi. Henkilöstön hyvinvoinnin tulisi olla osana yrityksen strategiaa ja sitä ei tulisi pitää työpaikkaetuna (Elliott & Corey 2018, 223). Työhyvinvointiin tulisikin panostaa muutenkin, kuin tietynlaisina etuina. Esimerkiksi työntekijä voi käydä työpaikan tarjoamalla kuntosalilla, mutta voi silti huonosti töissä. (Elliott & Corey 2018, 220.) Elliott ja Corey jakavat hyvinvoinnin kolmeen osioon, joiden ollessa kunnossa henkilö voi töissä hyvin. Nämä hyvinvoinnin osiot ovat fyysinen hyvinvointi, henkinen hyvinvointi ja taloudellinen hyvinvointi. (Elliott & Corey 2018, 151.) Näistä kolmesta tärkeimmät ovat henkinen ja taloudellinen hyvinvointi. Toisen näistä ollessa huonona on hyvinkin todennäköistä, että henkilö ei tule suoriutumaan työstään tehokkaasti eikä tee hyviä päätöksiä, sillä energia kuluu pelkästään työpäivästä selviytymiseen. (Elliott & Corey 2018, 221, 226.)

### **2.3 Itsemääräämisteoria**

Jotta työ olisi sitouttavaa tulisi henkilön kokea siinä autonomiaa, eli mahdollisuutta kontrolloida ja tehdä itse työhön liittyviä päätöksiä. Ryan ja Deci lähestyvät asiaa heidän kehittämänsä itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Teoriassa ihmisen kehitys, käytös, suoriutuminen ja hyvinvointi ovat kiinni henkilön motivaatiotekijöistä (Ryan & Deci 2017, 13.) Teoria jakaa henkilön motivaation ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Nämä motivaatiotekijät ohjaavat hänen toimintaansa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Sisäinen motivaatio muodostuu henkilön tehdessä omaksi edukseen jotakin ja samalla kokee tästä autonomiaa. Ulkoiset motivaatiot ovat jonkun muun asettamia tekijöitä, kuten palkkio, rangaistuksen välttäminen, palaute tai arviointi. (Ryan & Deci 2017, 14–15,124.)

Sisäisellä motivaatiolla voidaan tyydyttää kolmea ihmisen psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomian, pätevyyden sekä mukaan kuuluvuuden tunne (Ryan & Deci 2017, 99). Kun nämä kolme psykologista tarvetta täyttyvät, henkilö kokee ilmiömäistä tyytyväisyyttä ja tämä taas johtaa ihmisen kukoistamiseen. Vastaavaa koettaessa, myös elinvoimaisuuden ja hyvinvointi tunne lisääntyvät. Tiettyjen piirteiden, kuten uteliaisuuden luovuuden, tuottavuuden ja myötätunnon on myös havaittu lisääntyvän. (Ryan & Deci 2017, 5.)

Ulkoisella motivaatiolla on usein negatiivinen vaikutus henkilön sisäiseen motivaatioon. Tämä johtuu siitä, että henkilön kokema autonomian tunne laskee ja hänen käytöksensä muuttuu ulkoisen motivaattorin ohjaamaksi. (Ryan & Deci 2017, 127.) Ulkoista motivaatiota voidaan myös muotoilla siten, että se ei ole liian ohjaava eikä alenna henkilön kokemaa autonomiaa tehtävää kohtaan. Tällainen ulkoinen motivaatiotekijä voi esimerkiksi olla positiivinen palaute suoritetusta työtehtävästä. Palaute ei vaikuta henkilön kokemaan autonomiaan, ja tämän takia sillä on positiivinen vaikutus negatiivisen sijaan. (Ryan & Deci 2017, 128–129.)

Deci kertoo HS Talks esityksessään oikeanlaisen motivaation näyttelevän paljon tärkeämpää roolia kuin motivaation määrän (Deci heinäkuu 2010, 1:50-2:30). Motivaation ollessa oikeanlaista ja hyvällä tasolla voidaan töissä paremmin. Psykologinen terveys ja hyvinvointi ovat korkeammalla tasolla, jolloin esteiden voittaminen koetaan helpommaksi. Tehtäviä ymmärretään paljon syvemmin ja niitä tehdään tehokkaammin. (Deci heinäkuu 2010, 20:30-21:55.)

## **2.4 Sitouttamisen hyödyt**

Henkilöstön sitoutumiseen panostaminen yrityksen osalta ei ole mikään turha sijoitus ja yhä useampi yritys on alkanutkin heräämään tähän (Bridger 2015, 40). Henkilöstön sitoutumisesta seuraavia hyötyjä yritykselle on monia ja tässä luvussa käydään niitä läpi.

Yksi sitoutumisen hyödyistä on työntekijän kokema hyvinvointi töissä. Työntekijän ollessa sitoutunut yritykseen suuremmalla todennäköisyydellä hän myös voi paremmin töissä kuin henkilö, joka ei ole yhtä sitoutunut. Tämä näkyy siten, että työstä pidetään enemmän, ongelmatilanteita kestäään paremmin, työstä ei koeta suurta stressiä, työpaikalla viihdytään paremmin ja poissaolot vähenevät. (Bridger 2015, 34–35.)

On todistettu, että sitoutuneet työntekijät saavat enemmän aikaan ja ovat vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa (Robertson-Smith & Mawerick, V). Työntekijöiden pysyessä yrityksessä, henkilöstöön tehdyt sijoitukset eivät mene hukkaan tietotaidon pysyessä organisaation sisällä. Kun kokeneita työntekijöitä ei tarvitse korvata uusilla työntekijöillä, säilyy myös yrityksen suorituskyky sekä tehokkuus paranee. Tästä seuraa yritykselle kustannussäästöjä, kun uutta henkilöstöä ei tarvitse olla rekrytoimassa ja perehdyttämässä tehtäviin. Sitoutunut henkilöstö toimii asiakkaan kanssa paremmin ja antaa paremman kuvan yrityksestä. Tämä taas johtaa asiakkaan uskollisuuteen ja tyytyväisyyteen, jolloin asiakkaan kanssa toimiminen on sujuvampaa. (Lampikoski 2005, 77)

## 2.5 Mikä saa työntekijät lähtemään

Henkilöstön sitoutuminen työpaikkaan ei ole itsestäänselvyys. Jos työhön sitouttavat tekijät eivät toteudu riittävässä määrin, on yrityksestä lähteminen todennäköisempää. Jokaisen työntekijän sielukyky on kuitenkin yksilöllistä, mutta olennaista on kartoittaa nämä tekijät yrityksessä ja puuttua niihin. (Lampikoski 2005, 154,159.)

Lampikoski jakaa henkilöstön lähtemiseen vaikuttavat tekijät organisaation negatiivisiin tekijöihin ja ulkopuolisiin positiivisiin tekijöihin. Negatiivinen organisaation sisäinen tekijä voi esimerkiksi olla ankarat vaatimukset työssä. Ulkopuolinen positiivinen tekijä taas voi olla kilpailevan yrityksen tekemä työtarjous. (Lampikoski 2005, 154–156.) Tässä kappaleessa keskitytään organisaation negatiivisiin tekijöihin, joihin esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan. Luvussa 2.4 työhön sitouttavat tekijät tuli ilmi, että sitoutunut henkilöstö ei vaihda työpaikkaa herkästi. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että sisäisten negatiivisten tekijöiden korjaamisella on suora vaikutus ulkoisten positiivisten tekijöiden tehokkuuteen. Kuvassa 5 nähdään Lampikosken mukaan yleisimpiä syitä työstä lähtemiselle. Lähtemisen syyt voidaan jakaa kahteen osioon, jotka ovat esimieheen kohdistuvat syyt ja työhön kohdistuvat syyt.

Sytä työstä lähtemiselle	
Esimieheen kohdistuvat syyt	Työhön kohdistuvat syyt
Johtamisen taso on huonoa	Työolosuhteet ovat huonot.
Työntekijät eivät tunne yrityksen visiota ja toimintatapaa.	Työn vaatimukset ovat liian ankaria.
Työntekijät eivät saa kiitosta eikä riittävää tunnustusta työstään.	Työssä on jatkuva kiire päällä
Esimies ei innosta työntekijöitä.	Työstä seuraa liikaa stressiä tai uupumusta.
Lähtemisen estämiseksi ei tehdä toimenpiteitä.	Työntekijöiden kokema työkuorma on liian suuri.
Esimiehen kanssa riitaudutaan	Koetaan, että omia kykyjä ei voida käyttää työssä.

Kuva 5. Syitä työstä lähtemiselle (Lampikoski, 2009. 154–156)

Juuti kirjoittaa huonon johtamisen ilmenevän monella eri tavalla ja tasolla työyhteisössä. Vähäisimmillään huono johtaminen näkyy työyhteisön tai tiimin ilmapiiriongelmana. Tästä kuitenkin tulee

helposti suurempi ongelma, jos asialle ei tehdä mitään. Juuti jakaa huonon johtamisen neljään eri syvyystasoon, jotka ovat ilmapiiriongelma, luottamuspuola, kulttuurin väärentymä ja pahuuden henkilöitymä. Ilmapiiriongelmassa hyvä ja huono johtaminen ovat sekoittuneet keskenään. Luottamuspuolassa johdetaan puitteiden nojalla ja tällöin alaisten ja esimiehen välillä vallitsee luottamusongelma. Ongelmista ei juurikaan puhuta, koska usein asiaa pidetään normaalina. Asiasta vaikeneminen luo huonolle johtamiselle suojamuurin. Työkulttuurin vääristyessä huonoa johtamista ei välttämättä enää edes tunnusteta. Työkulttuuria vääristäviä tekijöitä ovat itsekkyyys, ahneus, kateus, valehtelu, viha ja kostonhalu. Pahimmillaan huono johtaminen ilmenee pahuuden henkilöitymänä, jolloin kaikki työkulttuurissa ilmenevät ongelmat ovat osana esimiehen toimintaa. (Juuti 2018, 105.)

Työntekijän kannalta yrityksen vision tunteminen on todella tärkeää. Visio tuo tarkoituksen työlle ja sen tulisikin olla sellainen, jonka henkilö pystyy omaksumaan osaksi omaa työtään. Kun työllä koetaan olevan merkitys, johtaa se myös suurempaan sitoutumiseen työtä kohtaan. (Harwad Business Review 2012.)

Palautteen antaminen on tapa antaa kiitosta ja tunnustusta työstä. Palautteen antaminen henkilölle antaa kuvan siitä, että hänen työnsä huomataan ja sillä on merkitystä. (Sarkkinen 2017.) Ahonen ja Lohtaja-Ahonen kertovat palautteen puutteen johtuvan kahdesta asiasta ja ne ovat palaute-sanan epäselvyys sekä konfliktien pelkääminen. Palaute-sanan epäselvyys tulee siitä, että se voidaan tulkita eri tavoin kuten kehuna, moittimisena ja neuvona. Konfliktia pelättäessä pelkona on palauteen saajan loukkaantuminen, suuttuminen tai hämmentyminen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 30.)

Leading Passion -tutkimushankkeessa selvisi, että suurin innostus kumpuaa työntekijöistä itsestään. Innostus muodostuu, jos on muodostuakseen ja sen muodostuessa esimieheltä vaaditaan merkittävää osaamista sen ylläpitämässä. Esimies toimii innostuksen mahdollistajana, tai sen tappajana. (Kostamo & Vuorio 2017, 190.)

Henkilöstön lähtemiseen olisi syytä reagoida ja yksi keino siihen on lähtökeskustelu. Lähtökeskustelussa voidaan selvittää syitä henkilön lähtemiselle ja mahdollisesti yrittää saada henkilö jäämään työpaikkaan. (Monster 2022a.) Jos lähtemistä tapahtuu normaalia enemmän, olisi hyvä käydä henkilöstön kanssa keskusteluita mahdollisista epäkohdista ja pyrkiä ratkaisemaan ne, jotta henkilöstö saataisiin pysymään yrityksessä (Lighthouse, 2021).

Esimiehen kanssa riitaannutaan usein siitä syystä, että osapuolilla on erilaiset näkemykset riitaa aiheuttavasta asiasta. Jos keskustelua ei käydä, on todennäköistä, että riitatilanne vain kasvaa. Se miksi asiasta ei keskustella voi johtua yrityksen sisällä vallitsevasta huonosta keskustelun kulttuurista ja ilmapiiristä. Hyvän keskustelun kulttuurin ja ilmapiirin omaavassa yrityksessä nostetaan hankalat asiat helpommin puheeksi. (Monster 2022b.)

Huonot työolosuhteet voivat johtua niin fyysisistä kuin psykologisista kuormituksista. Fyysiset tekijät voivat olla esimerkiksi suuren voiman käytön tarve, huonot työasennot ja fyysiset tekijät, joita ovat esimerkiksi melu ja lämpötila. Psykologisia kuormittajia taas voivat olla epäasiallinen kohtelu, työympäristö, väkivallan uhka ja psykososiaalinen kuormitus. (työsuojeluhallinto 2022.)

Työn vaatimuksilla on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa. Työn ollessa liian vaativaa syö se monesti henkilön voimavaroja. Tämä ei tarkoita, etteikö työ voisi olla vaativaa. Vaativan työn on annettava tekijälleen jotain takaisin, ettei sitä koeta liian uuvuttavaksi. Jatkuva altistuminen uuvuttaville vaatimuksille syö henkilön voimavaroja. Tämä aiheuttaa helposti stressiä, joka voi pitkään jatkuneena johtaa uupumiseen työssä. Työterveyslaitoksen mukaan työuupumukselle altistavia tekijöitä ovat aikapaineet ja kiire, työn määrällinen kuormittavuus, jatkuvat keskeytykset työssä, rooli- ja tavoiteristiriidat, työn emotionaalinen kuormittavuus, työn fyysinen kuormittavuus, toimimattomat tietojärjestelmät, työntekijä ei voi tehdä omia päätöksiä työssä, työn kognitiiviset vaatimukset sekä työn epävarmuus. (Työterveyslaitos 2022a.)

Robinsonin ja Judgen mukaan työtyytymättömyys jakautuu neljään reaktioon ja yksi niistä on työstä lähteminen. Tutkimuksissa on havaittu, että mitä tyytymättömämpiä työhön ollaan, niin sitä pienempi kynnys on henkilöllä vaihtaa työpaikkaa. (Robinson & Judge 2017, 56–59.)



### 3 Yrityskulttuuri

Tässä kappaleessa käydään läpi yrityskulttuuria ja miten se vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Ensiksi käydään läpi yrityskulttuuria käsitteenä ja sen merkitystä, jonka jälkeen läpi käydään yrityskulttuurin vaikutusta sitoutumiseen. Viimeisenä läpikäytävänä asiana on esimiehen rooli yrityskulttuurissa.

#### 3.1 Yrityskulttuurin käsitteenä ja sen merkitys

Yrityskulttuurista käsitteenä kerrotaan monella eri tavalla ja jokaisella yrityksellä on oma yrityskulttuurinsa (Luukka 2019, 16, 34). Kuusela kuvailee yrityskulttuuria jäävuorena. Jäävuoren huippu on yrityskulttuurin näkyvä osa, jonka voi nähdä, kuulla ja tuntea (Kuusela 2015, 113). William Wolfram puolestaan kertoi Luukan haastattelussa yrityskulttuurin olevan kaikkea toimintaa, jota tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa (Luukka 2019, 21). Schein & Schein (2016, 43.) puolestaan määrittelee yrityskulttuurin muodostuvan kolmesta eri asiasta, jotka ovat artefaktit, omaksutut arvot ja yrityksen taustalla vaikuttavat olennaiset oletukset. Artefaktit ovat näkyvillä ja tunnusteltavissa olevat rakenteet ja prosessit sekä havaittavissa oleva käyttäytyminen. Omaksuttuja arvoja ovat tavoitteet, arvot, ihanteet, pyrkimykset, ideologiat ja järkeily. Yrityksen taustalla vaikuttavia oletuksia ovat itsestään selvinä pidetyt uskomukset ja arvot.

Yrityskulttuuri on siis monimutkainen käsite, joka ajaa yritystä eteenpäin. Kuuselan mukaan parhaimmillaan se tekee yrityksen sisäisistä ryhmistä tuottavia ja tehokkaita (Kuusela 2015, 15). On kuitenkin otettava huomioon, että yrityskulttuuri on yrityksen työkalu, jolla se pyrkii saamaan toivotuja lopputuloksia (Luukka, 2019, 116–117). Toivotun yrityskulttuurin luomiseksi on yrityksen johdon ensiksi ymmärrettävä sen työntekijöitä ja heille merkityksellisiä asioita, sillä yritys muodostuu yksilöistä. Jokaisella yksilöllä on omat motiivinsa sekä tarpeensa työtä kohtaan. Yrityksen olisi siis hyvä selvittää mitkä asiat ovat työntekijöille yksilöinä tärkeitä ja mikä heitä motivoi. Tästä syytä yrityskulttuuri tulisikin rakentua työntekijäymmärryksen pohjalle. (Luukka 2019, 118–120.)

Luukan mukaan yrityskulttuuri tarvitsee vahvan perustan ja tämä perusta muodostuu neljästä kulmakivistä. Nämä kulmakivet ovat organisaation ihmiskäsitys, yrityksen arvomaailma, syy miksi yritys on olemassa ja suunta, johon yritys on menossa. (Luukka 2019, 176.)

Ihmiskäsitys yrityksessä määrittää sen mitä kaikkea yrityskulttuuriin liittyy. Se näyttäytyy suoraan yrityksen arvomaailmassa, toimintamalleissa ja rakenteissa. Jos ihmiskäsitys on negatiivinen, rakentuu koko yrityskulttuuri epäluottamukselle. Positiivisen ihmiskäsityksen vallitessa yrityksen kulttuuri on avointa ja siellä vallitsee luottamus. (Luukka 2019, 183.)

Yrityksen arvojen on tarkoitus ohjata sekä kertoa työntekijöille, miten yrityksen missiota toteutetaan. Arvojen tulisi olla persoonallisia ja kertoa yrityksen kulttuurista, jotta työntekijöiden olisi helppo myös omaksua nämä arvot osaksi omaa toimintaansa. (Luukka 2019, 205.) Luukan mukaan yrityksen arvot ovat erittäin keskeisessä roolissa, kun yrityksen kulttuuria luodaan. Ne auttavat johtajia johtamaan yritystä sen kulttuurin mukaisesti sekä samalla vahvistamaan sitä. (2019, 226.)

Yrityksen olemassaolon syyn on tarkoitus kertoa, miksi yritys on ylipäättään olemassa ja minkä takia kyseistä työtä tehdään. Olemassaolon syyn tulee myös ohjata yritystä ja innostaa sen työntekijöitä. (Luukka 2019, 226.) Kuten aikaisemmissa luvuissa käytiin läpi, ihminen haluaa olla osa jotain suurempaa. Yrityksen olemassaolo tarkoituksen tulisikin saada työntekijät kokemaan näin (Luukka 2019, 229).

Suunta, johon yritys on menossa eli visio on yritykselle tärkeä. Ilman ihmisiä inspiroivaa visiota yrityksen työntekijöiden on hankala innostua tekemisestä ja tällöin tarraudutaan helposti menneeseen. (Luukka 2019, 237.) Vaikka vision tulee olla kunnianhimoinen, täytyy sen myös olla realistinen, jotta työntekijät voivat kokea yrityksen oikeasti liikkuvan kohti visiota (Luukka 2019, 243). Visio on siis tärkeä osa yrityskulttuurin rakentamista ja Luukka (2019, 249) painottaakin, että *”vahvan kulttuurin rakentaminen edellyttää aina visiota”*.

### 3.2 Yrityskulttuurin vaikutus sitoutumiseen

Luvussa 2.1 käytiin läpi mitkä asiat sitouttavat henkilöitä työhön ja näitä asioita olivat avoin kommunikointi, työn merkityksellisyys, johtaminen, arvot, missio ja tarkoitus. Yrityskulttuuri käsittää juuri näitä kaikkia asioita. Tämän takia yrityskulttuuri näytteleeikin tärkeää roolia henkilön sitoutumisen kannalta. Yrityskulttuurin ollessa huono, todennäköisesti nämä sitouttavat asiat eivät myöskään toteudu.

Luukka jakaa yritykseen sitoutumisen kahteen kategoriaan, jotka ovat työntekijää hyödyttävät lähtökohdat ja yritystä hyödyttävät lähtökohdat. Työntekijää hyödyttäviä lähtökohtia ovat mm. hyvä palkka, pitkät lomat ja kotia lähellä oleva työpaikka. Yritystä hyödyntäviä lähtökohtia ovat esimerkiksi hyvät kehittymismahdollisuudet, mielekkäät työtehtävät ja toimiva palautemekanismi. Jos henkilön sitoutuminen perustuu ainoastaan häntä itseään hyödyttäviin tekijöihin, niin sitoutuminen ei tällöin ole kovin korkealla tasolla eikä hän anna suurta työpanostakaan yritykselle. (Luukka 2019, 98.)

Castellano kertoo yhden suuren syyn työpaikasta lähtemiselle olevan henkilöstön sopimattomuus yrityksen kulttuurille. Tästä syystä organisaation kulttuurin tulisikin olla selkeä. Työntekijät ovat

sitoutuneempia ja suoriutuvat töistä paremmin arvojen ollessa samalla linjalla yrityksen kanssa. Tällöin yrityksestä ei haluta lähteä pois niin helposti. (Castellano 2013, luku 8.)

Deloitte (2017, 55.) Global human capital trends raportissa kerrotaan, että sitouttavan yrityskulttuurin tulisi keskittyä positiiviseen työntekijäkokemukseen. Positiivinen työntekijäkokemus koostuu viidestä tekijästä ja ne ovat merkityksellinen työ, tukea antava johto, positiivinen työympäristö, mahdollisuus kasvaa sekä luotto johtamiseen. Kuvassa 6 nähdään mistä nämä viisi tekijää koostuvat.

Merkityksellinen työ	Tukea antava johto	Positiivinen työympäristö	Mahdollisuus kasvaa	Luotto johtamiseen
Autonomia	Selkeät ja läpinäkyvät tavoitteet	Joustava työympäristö	Koulutustaja tukea työhön	Missio ja tarkoitus
Sopivasti valittu	Valmentamista	Inhimillinen työpaikka	Lahjakkuuksien liikkumista helpotettu	Jatkuva ihmisiin panostaminen
Pienet ja voimaannuttavat tiimit	Panostetaan johtajien kehittymiseen	Huomioon ottamaisen kulttuuri	Itseohjautuvaa dynaamista oppimista	Läpinäkyvyys ja rehellisyys
Aikaa löysäilylle	Ketterää suorittamisen johtamista	Reilu, tasavertainen ja mukana ottava työympäristö	Suuri vaikutteinen oppimisen kulttuuri	Inspiraatio

Kuva 6. Positiivisen työntekijäkokemuksen tekijät (mukaillen Deloitte 2017, 55)

Johtopäätöksenä yrityskulttuurin vaikutuksesta sitoutumiseen on se, että sillä on erittäin merkittävä rooli työntekijän sitoutumisessa. Voisi sanoa, että yrityskulttuuri on yritykseen sitoutumisen perusta. Ilman toimivaa ja hyvää yrityskulttuuria sitoutumisen muodostuminen yritykseen voi olla todella hankalaa.

### 3.3 Esimiehen rooli yrityskulttuurissa

Castellanon mukaan johtaminen näyttelee suurta roolia toimivan ja työntekijää sitouttavan yrityskulttuurin rakentamisessa (Castellano 2013, luku 8). Esimiehellä on siis tärkeä roolia yrityskulttuurin toteutumisessa. Omalla toiminnallaan ja asenteellaan hän joko edistää tai heikentää yrityskulttuuria.

Esimiehen tulisikin toimia tiimillensä esimerkkinä ja toimia yrityskulttuurin mukaan. Johtaakseen yrityskulttuuria esimiehen täytyy tietää missä yrityksessä tällä hetkellä mennään ja missä halutaan olla tulevaisuudessa. Esimiehen toiminnan helpottamiseksi olisikin tärkeää, että hänen roolinsa olisi selkeästi määritelty niin kulttuurin kuin jokapäiväisen toiminnan kohdalla. (Luukka 2019, 61–63, 96).

Johtaakseen kulttuuria esimiehellä täytyy olla läheiset suhteet työntekijöihin. Tämän suhteen syntymistä edistää se, että esimies koetaan osaksi tiimiä ja hän edistää tiimin yhteistä etua. Esimiehen tulisi myös rakentaa yhteistä identiteettiä ja auttaa suoriutumaan tavoitteista luoden samalla merkityksen tunnetta tekemiseen. Kulttuurin johtamisen kannalta on siis tärkeää, että esimies nähdään osana ryhmää ja hän toimii yrityksen kulttuurin esimerkkinä. (Kuusela 2015, 143–146.)

Esimiehen toiminta on avainasemassa toivotun yrityskulttuurin toteutumisen kannalta. Deloitteen mukaan yrityksissä usein arvioidaan esimiesten toimintaa liikeluostosten perusteella, kun arvioinnin pitäisi perustua enemmänkin esimiesten kulttuurin rakentamisesta, palautteen kuuntelusta ja tiimin jäsenten sitouttamisesta sekä työntekijöiden yrityksessä pitämisestä. (Deloitte 2015, 37.)

Voidaan todeta, että yrityskulttuurin näkökulmasta työntekijöiden sitoutumiseen olennaisessa keskiössä on esimies ja hänen toimintansa. Olettaen kuitenkin, että yrityskulttuuri on lähtökohtaisesti kunnossa. Kuten luvussa kolme mainittiin, yrityskulttuuri on yrityksen työkalu ja lähtökohtaisesti sitä johdetaan ylhäältä alas.

## 4 Esimiestyö sitoutumisessa

Luvussa 2.4 selvisi, että usein syy työntekijän lähtemiselle on esimies tai hänen toimintansa. Esimies on tärkeässä roolissa henkilöstön sitouttajana ja siksi esimiehen toiminta tulisikin olla sen mukaista. Tässä luvussa käydään läpi millaista esimiehen toiminnan tulisi olla, moniulotteista johtamista sekä esimiehen roolia työhön sitouttajana.

### 4.1 Esimiestyön muodot

Johtamisesta puhutaan useasti palvelutyönä eli esimies toimii alaistensa palvelijana (Juuti & Rovio 2010. 24; Hakanen 2011. 76; Luukka 2019. 308.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulisi auttaa ja mahdollistaa alaisiaan menestymään työssään ja täten edesauttaa yrityksen menestymistä (Juuti & Rovio 2010. 24). Hakanen kertoo puolestaan palvelevan johtajan omistautuvansa alaistensa palvelemiseen, jotta parhaat tulokset saavutetaan. Hän edistää heidän ammatillista sekä henkilökohtaista kehittymistä ja ottaa työntekijöiden tarpeet huomioon. Palveleva johtaja myös kuuntelee alaisiaan ja rakentaa yhteisöllisyyden tunnetta. Näiden lisäksi hän valmentaa sekä rohkaisee heitä tuomaan ideoita ja ajatuksia rohkeasti esille. (Hakanen 2011. 77.)

Esimiehen tulisi myös johtaa tiimiään ihmiskeskeisesti eli sillä mentaliteetilla, että jokainen työntekijä on yksilö. Johtaakseen heitä yksilöinä hänen tulisi tuntea alaisensa tarkemmin. Tarkempi tuntemus edistää esimiestä tietämään mitkä asiat motivoivat ja ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta yksittäiselle henkilölle ja miten ne toteutuvat hänen arjessaan. (Luukka 2019, 120.) Tästä päästään siihen, että johtamisen tulisi olla keskustelevaa johtamista. Keskusteleva johtaminen on ihmisten eikä asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen luo yrityksestä paikan, jossa halutaan työskennellä. (Juuti & Rovio 2010. 24–25.) Keskusteleva johtaminen on myös tunteiden huomioon ottamista ja dialogin käyntiä. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen ensimmäisenä periaatteena on, että esimies osoittaa kuulleensa mitä hänelle sanottu. Johtaminen muodostuu vuorovaikutuksesta, eikä sen kuuluisi olla yksinpuhelua. (Juuti & Rovio 2010. 27,31,33.) Hyvällä esimiehen ja alaisen välisellä dialogilla rakennetaan hyvää esimies- alaissuhdetta. Tällä rakennetaan kahdenkeskistä luottamussuhdetta ja turvallisuuden ilmapiiriä. Tämän lisäksi hyvä esimiehen ja alaisen välinen dialogi sitouttaa sekä innostaa työntekijöitä. (Juuti & Rovio 2010. 34,62.)

### 4.2 Moniulotteinen johtajuus

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, 2.) jakavat esimiehen ominaisuudet kolmeen mentaaliseen ominaisuuteen, jotka parantavat johtamista. He kutsuvat tätä moniulotteiseksi johtamiseksi, jonka ominaisuudet ovat tietoisuus, pyyteettömyys ja myötätunto.

Tietoisuudella tarkoitetaan mielentilaa sekä menettelytapaa, joka lisää henkilön tehokkuutta. Tehokkuus viittaa kykyyn, jolla saavutetaan halutut päämäärät, tavoitteet ja toiveet. Tietoisessa tilassa henkilö osaa keskittyä oikeisiin asioihin eikä ajatus pääse harhailemaan. Keskittyminen puolestaan täydentää tietoisuuden tilaa ja tietoisuus puolestaan keskittymistä. Tästä syntyy toisiaan ruokkiva kierre, joka auttaa henkilöä olemaan paremmin läsnä. (Hougaard, Kallio & Ora 2018, 3, 5–7.)

Hougaardin, Kalajon ja Oran mukaan tietoisuuden tilan kehittyessä alkaa siitä kasvamaan pyyteettömän itseluottamuksen tunne, joka kehittää moniulotteisen johtamisen toista osiota eli pyyteettömyyttä. Pyyteettömyydessä yhdistyy henkilön itseluottamus ja tahto palvella. Pyyteettömyys kasvattaa työntekijöiden luottamusta johtajaa kohtaan sekä halua seurata häntä. muodostuu nöyrää johtamista, jossa esimies ymmärtää arvonsa organisaatiolle eikä ajattele olevansa yrityksen napa. Pyyteettömyydessä hyvä itseluottamus on tärkeää, sillä ilman sitä voi helposti joutua muiden hyväksikäyttämäksi. Kuitenkin pyyteetön ja nöyrä johtajuus luo organisaatiolle hyvän sekä terveen kulttuurin, jossa näiden ominaisuuksien mukaan toimiva esimies kiinnittää huomioita muihin ja alkaa synnyttämään myötätuntoa. (Hougaard, Kallio & Ora 2018, 8–10.)

Hougaard, Kalajo ja Ora kuvailevat myötätunnon olevan sitä, että henkilöllä on hyviä aikeita toisia kohtaan. Henkilö edistää toisten onnellisuutta ja auttaa heitä ongelmien kanssa. Se on myös kykyä ottaa muiden näkökulmat huomioon ja ymmärtää niitä. Myötätunto ei kuitenkaan ole empatiaa. Empatiaa koettaessa henkilö ottaa toisen taakan kantaakseen, mikä voi alkaa pitkässä juoksussa uuvuttamaan henkilöä. Myötätuntoa tuntiessa henkilö pystyy käsittelemään aisaa järkiperaisesti ja tekemään järkeviä päätöksiä. Myötätuntoisia johtajia pidetään yleensä parempina työssään. Johtajan myötätunto lisää työntekijöiden luottamusta, sitoutumista ja halua seurata johtajaa. Näiden lisäksi hänen sanoihinsa ja tekoihinsa uskotaan paremmin. (Hougaard, Kallio & Ora 2018, 11–12.)

Kokonaisuudessaan moniulotteinen johtajuus tekee esimiehestä inhimillisemmän ja vähemmän titelinsä takana seisovan henkilön. Tämä lähentää esimiestä tiimin kanssa ja mahdollistaa ihmiskeskeisen kulttuurin kehittymisen. Ihmiskeskeisessä kulttuurissa työntekijät näkevät niin itsensä kuin muutkin tiimin jäsenet ihmisinä henkilöstöressurssien sijaan. (Hougaard, Kallio & Ora 2018, 15.)

Hougaardin, Kalajon ja Oran mukaan tulevaisuudessa menestyvät ne johtajat, jotka pystyvät edistämään alaistensa aitoa onnellisuutta (Hougaard, Kallio & Ora 2018, 1).

### **4.3 Esimies työhön sitouttajana**

Luvussa 4 ja 4.1 käytiin lyhyesti läpi sitä, miten esimiehen tulisi toimia, millaista johtamisen tulisi olla sekä millaisia mentaalaisia ominaisuuksia hänen tulisi vaalia. Näillä ominaisuuksilla on

sitoutumiseen suuri vaikutus. Tässä luvun käydään läpi, miten esimies voi edesauttaa sitoutumista kappaleessa 2.1 käytyjen asioiden suhteen.

Esimiehen tulisi kommunikoida avoimesti ja rehellisesti tiimensä jäsenille. Tämä tarkoittaa sitä, että hänen tulisi vastata avoimesti hänelle esitettyihin kysymyksiin ja pyrkiä selittämään asiat auki. Kommunikaation tulisi olla muut huomioonottavaa ja eriävät mielipiteet tulisi sallia. (Elliott & Corey, 2018, 26.) Esimiehen tulisi rakentaa tiimiin turvallinen ilmapiiri, jossa hyväksytään virheet, uskalletaan kokeilla ja oppia uutta sekä olla omia itsejään (Thomas 2011, 165–166). Simon Sinek (2017, 26–27) kutsuu tätä turvallisuuden ympyräksi ja ilman vastaavaa ilmapiiriä henkilön energia kuluu töistä selviytymiseen.

Turvallisen ilmapiirin myötä esimies pystyy myös tutustumaan työntekijöihin paremmin. Tutustuttuaan paremmin työntekijöihin esimiehelle muodostuu parempi kuva heidän henkilökohtaisista motiiveistaan, arvoista ja tarpeista. Tämä taas nostaa esimiehen ihmiskäsitystä, joka auttaa yrityksen vision, mission ja arvojen ilmaisemisessa työntekijöille, sillä jokaista henkilöä tulisi johtaa yksilönä. (Luukka 2019, 118–121.)

Tuntiessa työntekijät paremmin esimies pystyy määrittelemään heille sopivan haastavia työtehtäviä. Työtehtävien tulisi olla tarpeeksi haastavia työntekijälle, jotta ne motivoisivat ja sitouttaisivat työntekijää. Töistä pitäisi kehittää sellaisia, jotka pitävät työntekijän mielenkiintoa yllä. Tämän lisäksi esimiehen täytyisi antaa työntekijöille autonomiaa omaa työtään kohtaan sekä mahdollisuus tehdä siihen liittyviä päätöksiä. (Elliott & Corey 2018, 110–114.)

Vaikka työ olisi mielekästä ja autonomista, on myös tärkeää, että esimies tuo ilmi työntekijöille heidän työnsä tärkeyden sekä merkityksellisyyden. Hänen tulisi myös ottaa huomioon heidän työpanoksensa ja kannustaa heitä. Palautteen antaminen on tähän hyvä ja yksinkertainen keino. (Sarkinen 2017.) Yksinkertaisimmillaan tämä voi olla henkilön kiittäminen hänen työpanoksestaan ja suorituksistaan. Hyviin suorituksiin tulisi reagoida nopeasti, sillä mitä nopeammin siihen reagoidaan sen parempi kuva siitä työntekijälle jää. (Elliott & Corey 2018, 150.) Palautetta tulisi antaa muutenkin kuin kiittämis- tarkoituksessa. Se on oiva keino kertoa henkilölle missä tällä hetkellä hänen kehityksensä menee ja täten myös osoittaa, että hänestä ja hänen tekemästä työstä välitetään. (Thomas 2011, 171–173.) Elliotin ja Coreyn (2018, 157) mukaan työntekijän huomioon ottamisen tulisikin olla jatkuvaa.

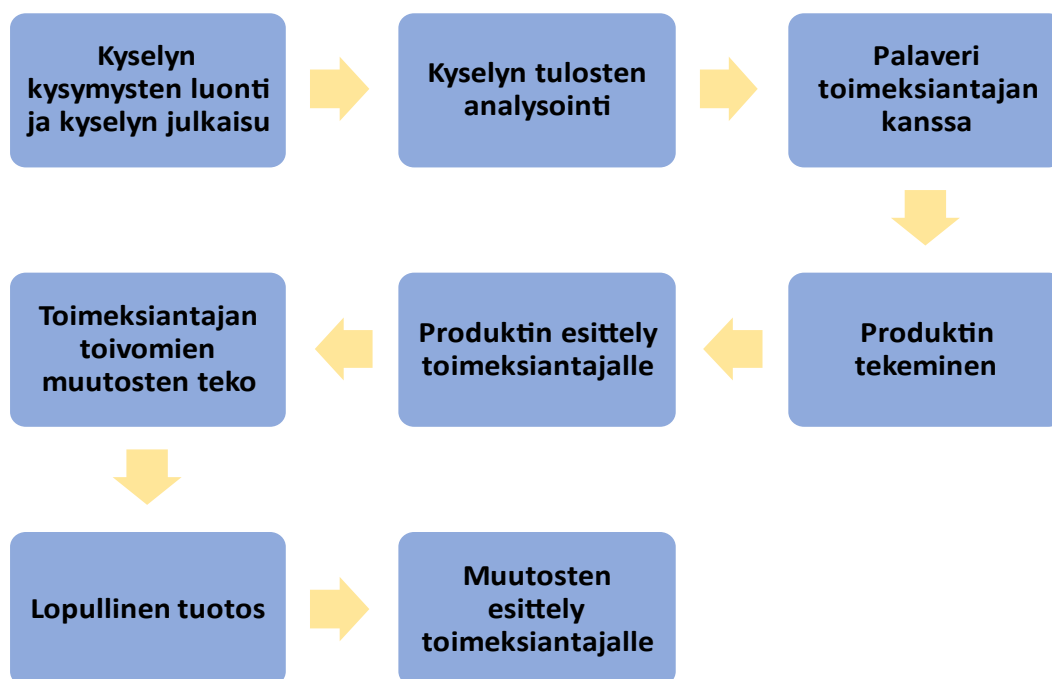
Työhyvinvointi on tärkeä osa työntekijöiden jaksamista ja sitoutumista työhön. Esimiehen tulisi huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja olla valmis puuttumaan ongelmatilanteisiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat ovat henkilökohtaisia, joten niistä huolehtimiseen ei ole ainoastaan yhtä linjaa.

Avain asemassa työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja parantamisessa on keskustelu työntekijöiden kanssa. (Työterveyslaitos 2022b.)



## 5 Produktin toteutus

Tässä luvussa käydään läpi, miten produktin tekoprosessi eteni. Kuvassa 7 on havainnollistettu tämä prosessi. Vaikka opinnäytetyö on toiminnallinen, koin kyselyn pitämisen tärkeäksi osaksi tätä työtä. Ilman kyselyä produkti jäisi ilman järkevää pohjaa ja suuntaa. Produktin luominen alkoi toimeksiantajayrityksen henkilöstölle pidettävän kyselyn laatimisella. Kyselyn päätyttyä analysoin kyselyn tulokset ja pidin palaverin toimeksiantajan kanssa, jossa kävimme läpi millainen produktin tulisi olla. Produkti tulisi olemaan ohjeistus, jossa ohjeistaa esimiehiä henkilöstön sitouttamiseen. Produktin tulisi olla myös sellainen, että sitä voidaan jatkossa käyttää koulutusmateriaalina. Palaverin jälkeen alkoi produktin työstäminen, jonka valmistuttua esittelin sen toimeksiantajalle. Esittelyn jälkeen tein työhön toimeksiantajan toivomat muutokset. Esittelin toimeksiantajalle tehdyt muutokset ja niihin oltiin tyytyväisiä. Prosessin vaiheet käydään tarkemmin läpi omissa luvuissaan.



Kuva 7. Produktin prosessin kuvaus

### 5.1 Kyselyn rakentaminen

Henkilöstölle pidetty kysely oli kvantitatiivinen ja aiheena oli työhön liittyvät kokemukset. Kyselyn tuli olla yksinkertainen ja siihen tuli olla helppo vastata, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon. Kyselyyn täytyi sata syvyyttä, etteivät vastaukset olisi pelkkiä kyllä tai ei vastauksia. Näiden asioiden perusteella päädyin strukturoituihin monivalinta- kysymyksiin, jossa vastaamiseen käytettiin Likertin asteikkoa. (Heikkilä 2014, 49.) Likertin asteikossa vastaajalla on viisi

vastausmahdollisuutta kysymykseen. Tässä kyselyssä nämä vastausmahdollisuudet olivat; täysin eri mieltä, jokseenkin eri meiltä, en osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä (Heikkilä 2014, 51).

Kyselyn kysymykset luotiin sitoutumiseen liittyvän teorian pohjalta ja niiden tarkoitus oli kartoittaa, miten toimeksiantaja yrityksen työntekijät kokevat sitoutumiseen vaikuttavat asiat työssään. Kyselyn tuloksia arvioidaan aikaisemmin mainitun Likertin asteikon vastausten keskiarvon ja hajonnan perusteella, josta tehdään johtopäätökset produktin aihealueita varten. Ennen kyselyn julkaisemista lähetin kyselyn toimeksiantajalle nähtäväksi ja kysyin haluavatko he lisätä jotain kyselyyn ennen sen julkaisemista. Toimeksiantaja halusi lisätä kyselyyn kysymyksen, saattoiko riittävästi tukea esimieheltäsi. Kysymyksiä kyselyssä tuli kaikkiaan 18, josta viimeinen oli vapaa tekstikenttä kysymys.

Kysely toteutettiin Webropol kyselypalvelulla nettilinkki kyselynä. Kysely laitettiin levitykseen toimeksiantajan esimiesten kautta. Lähettämässäni viestissä pyysin heitä jakamaan alaisilleen linkin kyselyyn. Viestissä kerroin esimiehille kyselystä sekä mikä sen tarkoitusperä on. Kyselyä tehdessä alussa oli saateteksti, jossa esittelin itseni vastaajalle, kerroin kyselyn tarkoituksen, mihin sitä käytetään, kyselyyn vastaaminen on anonymia, kyselyn aukioloajan, selitteen vastauksista sekä kiitokset vastaamisesta. Saatekirje löytyy kyselylomakkeen liitteestä (Liite 1).

Kysely avautui 11.03.2022 ja vastausaika päättyi 31.3.2022. Kyselyyn oli tullut 11 vastausta 28.3.2022 mennessä. Huomattuani vähäisen vastausten määrän laitoin esimiehille viestin, jossa pyysin heitä muistuttamaan työntekijöitä kyselystä. Kyselyn sulkeutumispäivään menneessä vastauksia oli tullut 18. Olen osittain tyytyväinen vastausten määrään, mutta olisin toivonut vastauksia olevan lähemmäs 30. Varmuutta siitä kuinka monta henkilö yrityksessä kysely on tavoittanut ei ole, kyselyn jakelutavan takia. Mahdollisuus tavoittaa tällä tavalla oli noin viisikymmentä työntekijää.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, tunteeko vastaaja olevansa osa tiimiä. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja tiimissään olevan hyvä ilmapiiri. Mukaan kuuluvuuden tunne on yksi tärkeistä tekijöistä sitoutumisen kannalta. Hyvä ilmapiiri taas vaikuttaa henkilön viihtyvyyteen töissä ja täten myös sitoutumiseen (Thomas 2009, 76).

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja kehittyneensä työssään. Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja voivansa kehittyä työssään. Kehittyminen ja tieto mahdollisuudesta kehittyä työssä, on tärkeässä roolissa työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista (Elliott & Corey 2018, 110–111).

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaajan työtehtävät sopivan haastavia. Kuudentena kysymyksessä kysyttiin, onko työtehtävät liian haastavia. Työtehtävien haastavuus on tärkeässä

roolissa työn mielekkyyden ja mielenkiinnon kannalta. Liian yksinkertainen ja helppo työ ei välttämättä motivoi henkilöä. Toisaalta työ ei saa olla liian haastavaakaan, sillä tämä saattaa aiheuttaa henkilölle suurta stressiä ja epävarmuutta (Thomas 2009, 76; Elliott & Corey 2018, 110–111).

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja voivansa vaikuttaa omaan työskentelynsä. Autonomian tunne omasta työstään ja työskentelystä on todella tärkeää sitoutumisen ja työn mielekkyyden kannalta (Elliott & Corey 2018, 16, 114).

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja hänellä olevan urakehitys mahdollisuuksia. Urakehitys mahdollisuudet ovat tärkeässä roolissa osalle henkilöistä. Tämä tosin on melko henkilökohtaista, mutta usein tärkeässä osassa yritykseen sitoutumisen kannalta (Robertson-Smith & Mawerick 2009, 40–41).

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja tekemällään työllä olevan merkitystä. Työn merkityksellisyyden tunne on tärkeässä roolissa siinä, mitä koetaan työstä. Merkityksettömältä tuntuva työtä ei ole mukava tehdä, se laskee motivaatiota ja aiheuttaa sitoutumattomuutta työtä kohtaan (Robertson-Smith & Mawerick 2009, 40; Harvard Business Review 2012).

Kymmenennessä kysymyksessä kysyttiin, otetaanko vastaaja riittävästi mukaan päätöksentekoon. Yhdenentoista kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja, että hänen ideansa huomioidaan. Nämä kaksi asiaa liittyvät myös henkilön työstään kokemaan autonomiaan ja mukaan kuulumisen tunteeseen, jotka taas ovat ihmisen peruspsykologisia tarpeita. Molempien kysymysten aiheilla on myös huomattava vaikutus sitoutumiseen, tai sitoutumattomuuteen (Robertson-Smith & Mawerick 2009, 30–31; Thomas 2009, 162).

Kahdententoista kysymyksenä kysyttiin, saako vastaaja riittävästi rakentavaa palautetta. Palautteen antaminen on tärkeää sen kannalta, että tämä auttaa henkilöä kokemaan, että hänellä ja hänen työllään olevan merkitystä. Tämä myös kertoo henkilölle sen, että tapahtuuko kehitystä vai ei (Robertson-Smith & Mawerick 2009, 30–31; Thomas 2011, 171–173).

Kolmantentoista kysymyksenä kysyttiin, saako vastaaja tunnustusta, kun hän onnistuu tai menestyy työssään. Kuten palautteen annolla, niin tälläkin on tärkeä merkitys henkilön kokeman merkityksellisyyden tunteen kanssa (Elliott & Corey, 2018 154–155.).

Neljäntenätoista kysymyksenä kysyttiin, kokeeko vastaaja häntä kohdeltavan oikeudenmukaisesti. Viidentenätoista kysymyksenä kysyttiin, kokeeko vastaajaa häntä kohdeltava tasavertaisesti. Oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu on tärkeä osa henkilön kokemaa työhyvinvointia. Vääränlainen kohtelu voi helposti aiheuttaa erimielisyyksiä työyhteisössä (Hakanen 2011, 52,57).

Kuudentenatoista kysymyksenä kysyttiin, kokeeko vastaaja esimiehen kommunikoivan hänelle asiallisesti sekä kunnioittavasti. Sitoutumisen kannalta on todella tärkeää, että esimiehen kommunikointi työntekijöille on kunnossa. Oikeanlainen ja avoin kommunikointi on avainasemassa luottamuksen syntymiseen. Luottamus taas luo pohjan henkilön sitoutumiselle (Elliott & Corey 2018, 15).

Seitsemäntenätoista kysymyksenä kysyttiin, saako vastaaja riittävästi tukea esimieheltään. Tämä kysymys oli toivottu toimeksiantajan puolesta kyselyyn.

Kahdeksastoista kysymys oli vapaa tekstikenttä kysymys; jotain muuta mitä haluaisit kertoa? Tämä kysymyksen valitsin, jos vastaajilla tulisi jotain muuta mieleen mitä haluaisivat mainita, mitä ei kyselyssä kysyty.

## 5.2 Kyselyn tulokset ja analyysi

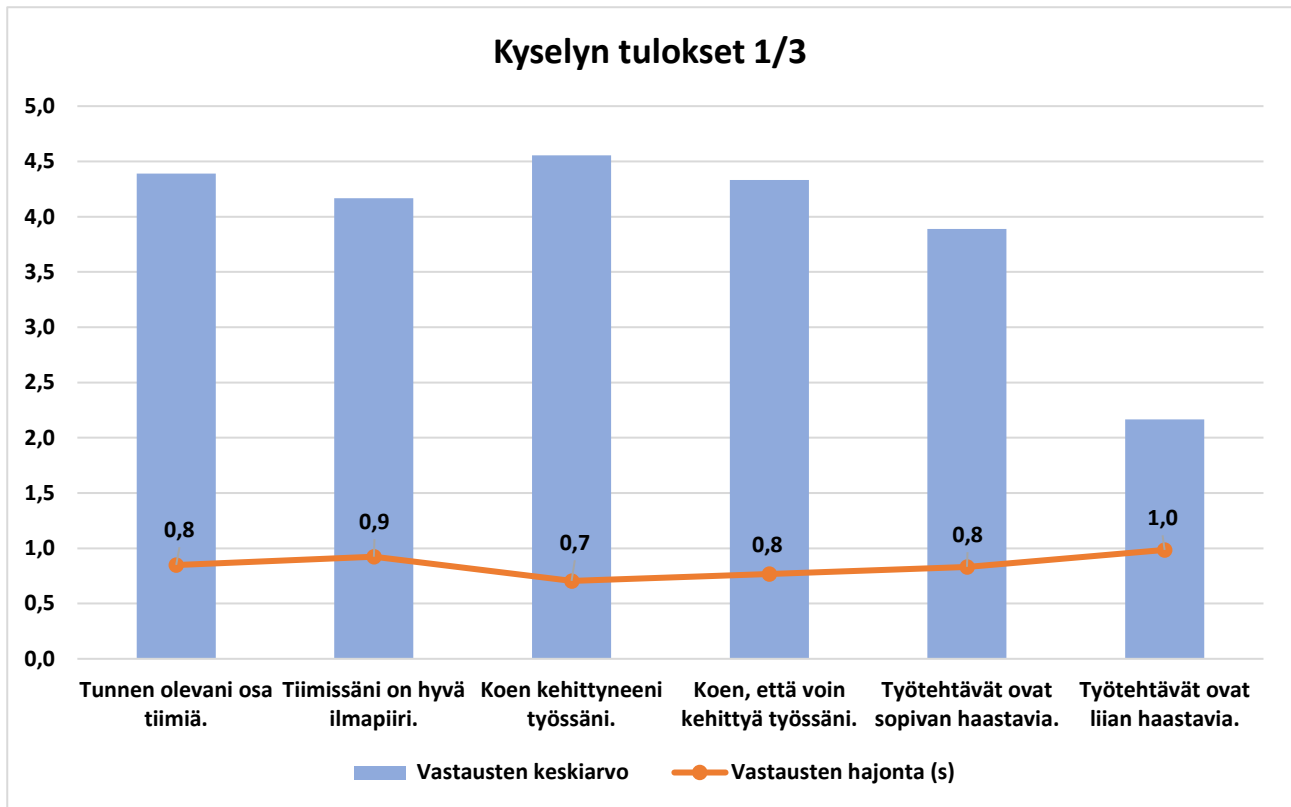
Kyselyn tulosten analysointiin käytin Webropolin kyselystä tekemää raporttia ja Webropolin sivuilta löytyvää professional statics analyysiohjelmaa. Vein analyysin tiedot Excelliin, jonka avulla loin kyselyn tuloksista diagrammit. Kyselyn tulokset on jaettu havainnollistamisen helpottamiseksi kolmeen erilliseen diagrammi kuvaan. Näissä diagrammeissa on kerrottu kysymykset, vastausten keskiarvo sekä vastausten hajonta. Produktin sisällön kannalta olennaisia ovat erityisesti poikkeavia vastauksia saaneet kysymykset. Tämän takia ainoastaan nämä kysymykset käydään tarkemmin tässä työssä läpi. Taulukossa 1 on havainnollistettu vastausvaihtoehtojen tarkoitus diagrammien tulkinnan helpottamiseksi.

Taulukko 1. Vastausten määritelmät

Täysin eri meiltä	1
Jokseenkin eri meiltä	2
En osaa sanoa	3
Jokseenkin samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

Kuvassa 8 viiden ensimmäisen kysymyksen kohdalla ei ole mitään huomautettavaa. Näissä kysymyksissä vastusten keskiarvo on korkealla ja hajontaakaan ei ole tapahtunut paljoa. Kysymyksessä työtehtävät ovat liian haastavia näkyy diagrammissa alempana keskiarvona kysymyksen muotoilun takia. Tässä kysymyksessä on kuitenkin tapahtunut enemmän hajontaa ja siihen on

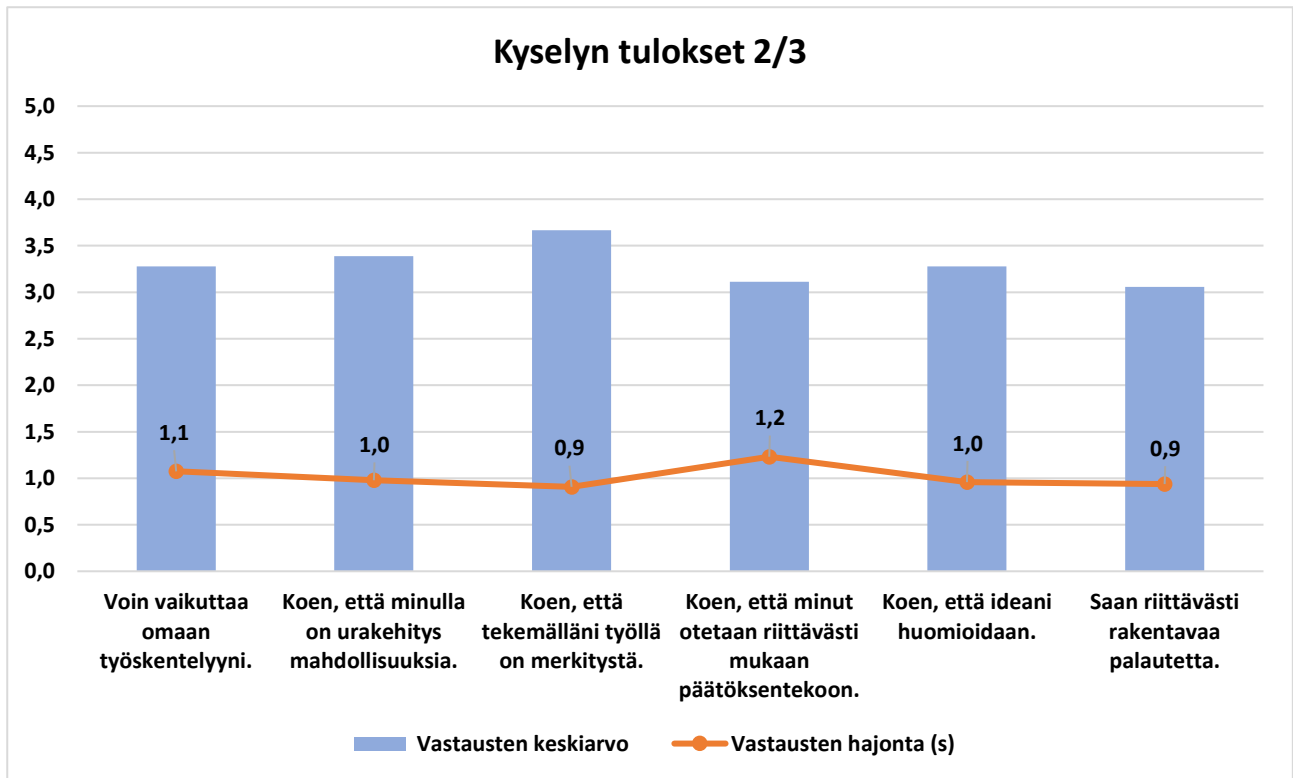
tullut kaksi jokseenkin samaa mieltä ja neljä en osaa sanoa vastausta. Tästä voi päätellä, että osa henkilöstöstä saattaa kokea työtehtävät liian haastaviksi ja tämä tulisi ottaa huomioon.



Kuva 8. kyselyn tulokset diagrammi 1/3

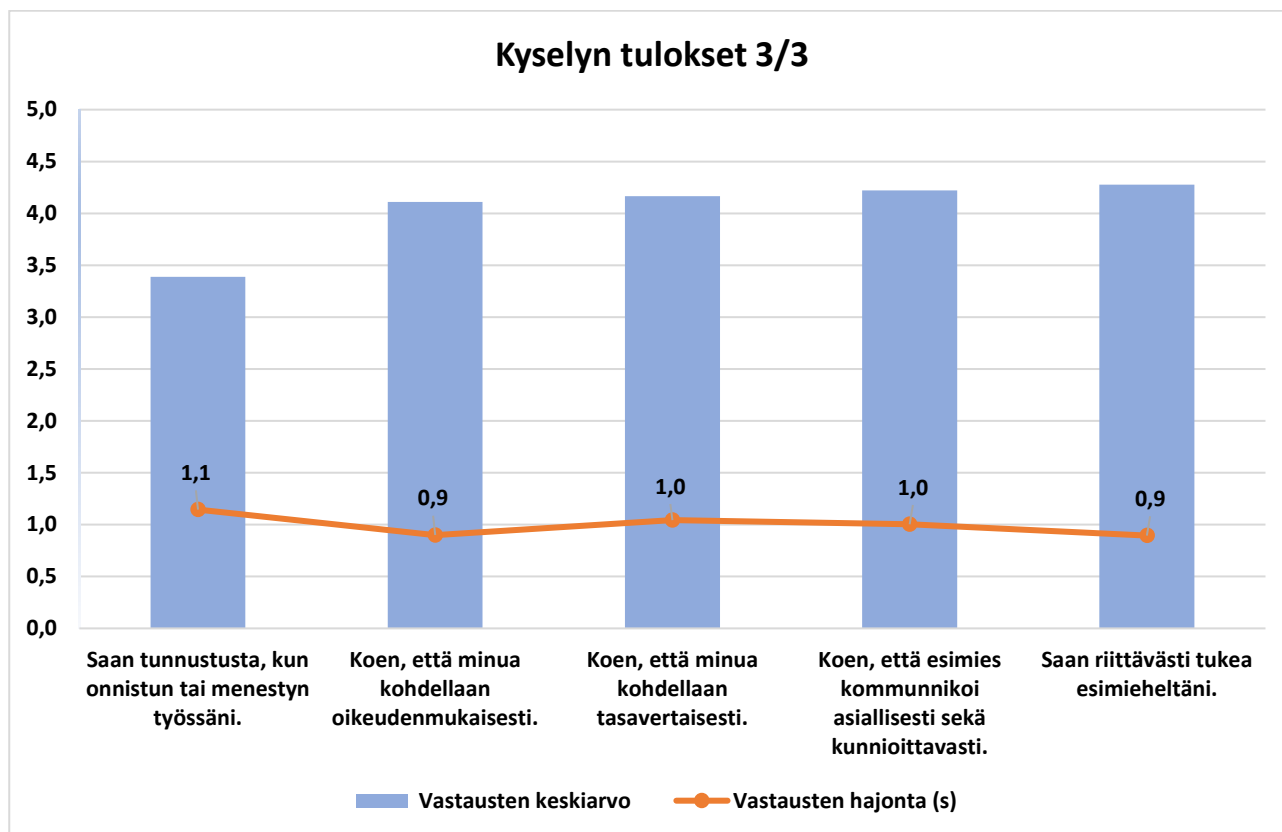
Kuvan 9 näkyvien kysymysten vastausten keskiarvo on alhainen ja hajontaa on tapahtunut paljon. Vastausten perusteella moni kokee, ettei voi vaikuttaa omaan työhönsä. Urakehitysmahdollisuuksia koettiin osittain olevan. Osa työntekijöistä kokee työn merkitykselliseksi, mutta sitoutumisen kannalta olisi suotavaa, että yhä useampi kokisi merkityksellisyyttä työstään. Eniten hajontaa aiheutti kysymys siitä, että otetaanko vastaajaa riittävästi mukaan päätöksentekoon. En osaa sanoa vastauksia tuli tähän kysymykseen seitsemän ja jokseenkin eri mieltä kolme. Johtopäätökseksi vastauksista voidaan vetää, että työntekijöitä pitäisi ottaa enemmän mukaan päätöksen tekoon. Kysymys koen, että ideani huomioidaan ja saan riittävästi rakentavaa palautetta, olivat myös huonolla keskiarvolla ja hajontaa oli tapahtunut näissä kysymyksissä paljon. Ideoiden huomiointia kysyvään kysymykseen tuli 10 en osaa sanoa vastausta, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastauksia oli molempia yksi. Saan riittävästi rakentavaa palautetta, kysymykseen vastattiin kuusi en osaa sanoa ja kuusi jokseenkin eri mieltä vastausta. Näissä kahdessa kysymyksessä kiinnitä huomioita en osaa sanoa ja jokseenkin eriämislä vastausten määrä. Vastausten perusteella

voidaan todeta, että työntekijöiden kuuntelemisessa, ideoiden huomioon ottamisessa ja palautteen antamisessa olisi parannettavaa.



Kuva 9. kyselyn tulokset diagrammi 2/3

Kuvassa 10 näkyvine kysymysten vastausten keskiarvo pääsääntöisesti on ollut hyvä, lukuun ottamatta yhtä kysymystä. Hajontaa vastauksissa on jonkin verran tapahtunut muutaman kysymyksen kohdalla, mutta näissä ei ole muuten huomautettavaa. Saan tunnustusta, kun onnistun tai menestyn työssäni kysymyksen keskiarvo ei ole hyvä ja siinä on tapahtunut paljon hajontaa. En osaa sanoa vastauksia tuli kahdeksan ja jokseenkin eri mieltä neljä. Johtopäätöksenä tästä voidaan tehdä se, että esimiehen tulisi tuoda paremmin esille työntekijöiden onnistumiset sekä menestyminen.



Kuva 10. kyselyn tulokset diagrammi 3/3

### 5.3 Produktin suunnittelu ja toteutus

Kyselyn tulosten jälkeen pidimme palaverin toimeksiantajan HR-kumppanin ja pääjohtajan kanssa siitä, mitä produktilta halutaan ja millainen sen tulisi olla. Tulimme siihen johtopäätökseen, että produktin tulisi olla ohjeistus esimiehille, jota pystytään käyttämään myös koulutusmateriaalina. Palaverin jälkeen aloin suunnittelemaan produktia. Ohjeistuksen aihealueet valitsin kyselyn tulosten ja teoriapohjan perusteella. Kyselyn tulosten perusteella ohjeistuksen aiheiksi valitsin autonomian antaminen, palautteen antaminen, työn suunnittelu ja tukeminen sekä yksilön huomiointi. Ohjeistukseen tuli myös kaksi aihealuetta pelkästään teoriapohjan perusteella, koska nämä aiheet ovat erittäin olennaisia sitoutumisen kannalta. Aiheet, joita valitsin näillä perusteoin olivat avoin ja rehellinen kommunikointi sekä esimies yrityskulttuurin sanansaattajana.

Ohjeistuksen tekemistä varten valitsin PowerPointin. Tällä ohjeistuksen saa tehtyä kätevästi sekä esteettisesti järkevä. Ohjeistuksen työstämisen alkuvaiheessa rakensin otsikoiden rungon ja sivut, josta ohjeistus tulisi koostumaan. Tämän jälkeen suunnittelin sivuille visuaalisen ulkonäön sivulla käsitellyn aiheen mukaan. Tämän jälkeen aloin kirjoittamaan itse ohjeistusta. Ohjeistus koostuu kahdesta osiosta ja ne ovat sitoutumisen teoriapohja ja sitoutumisen keinoja esimiehelle. Teoriapohjan tarkoitus on antaa lukijalle tiivistetty käsitys siitä, mitä sitoutuminen on ja miksi

yrityksessä tavoitellaan sitä. Toisen, eli ohjeistusosion tarkoitus on kertoa lukijalle konkreettisia keinoja siitä, miten toimimalla hän pystyy sitouttamaan yrityksen työntekijöitä.

Ohjeistuksen ensimmäisestä versioista tuli liian suppean ja ohjeista ympäröityä. Sivuja oli kaiken kaikkiaan 15. Saamani palautteen perusteella aloin muokkaamaan ohjeistusta ja tein ohjeista konkreettisempia ja perustelin paremmin minkä takia esimiehen tulisi toimia ohjeistuksessa kerrotulla tavalla. Lopullisessa ohjeistuksessa sivujen määrä nousi 26.

Ohjeistuksen valmistuttua esittelin sen toimeksiantaja yrityksen HR-kumppanille. Ohjeistukseen oltiin tyytyväisiä muuten tyytyväisiä, mutta toiveeksi tuli, että esityksen saisi yrityksen omalle PowerPoint pohjalle. Vaihdoin ohjeistukseen yrityksen PowerPoint pohjan, joka nyt antaa ohjeistukselle yrityksen oman visuaalisen ilmeen.

#### **5.4 Produktin kuvaus**

Seuraavaksi käydään läpi ohjeistuksen osiot sivuttain aiheineen läpi ja kerron mikä näiden sivujen tarkoitusperä ohjeistuksessa on.

Ohjeistuksen ensimmäinen sivu on kansilehti, jossa on ohjeistuksen nimi, eli ohjeistus esimiehille henkilöstön sitouttamiseen. Kuvana kansilehdessä on yritykseen liittyvä kuva, joka kertoo lukijalle mistä yrityksestä on kyse. Toiselle sivulle on tehty sisällysluettelo ohjeistuksesta. Kolmannella sivulla on väliotsikkosivu, joka kertoo sitoutumisen teoriapohjan alkavan tästä.

Neljännän sivun aihe on miksi yrityksen kannattaa tavoitella sitoutumista. Sivun tarkoituksena on perustella lukijalle heti ohjeen alkuun, minkä takia henkilöstön sitouttaminen kannattaa ja on yritykselle tärkeää. Tällä pyritään herättelemään lukija kiinnostusta aiheesta, kun hyödyt on kerrottu heti alkuun. Viidennellä sivulla käydään läpi sitoutumista käsitteen tasolla. Tarkoitus on kertoa lukijalle mistä sitoutumisesta on kyse. Kuudennella sivulla käydään läpi sitoutumisen rakennetta, jonka tarkoitus on kertoa lukijalle mistä kaikista sitoutuminen muodostuu. Mukana on kuva havainnollistamassa sitoutumisen rakennetta. Seitsemännellä sivulla käydään läpi kolme sitoutumisen tasoa. Sivun tarkoitus on kertoa lukijalle, mitä sitoutuneisuus eri asteilla merkitsee.

Kahdeksas ja yhdeksäs sivu kertovat sitoutuneisuudesta työhön ja työpaikkaan. Tämän kahdeksannen sivun tarkoituksena on kertoa lukijalle, että sitoutuneisuus voi kohdistua työhön, työpaikkaan, näihin molempiin, tai ei mihinkään näistä. Asian havainnollistamisen helpottamiseksi käytetään nelikenttää, jossa on sitoutumisen luokat ovat ailahtelija, hengaaja, tekijä ja helmi. Sivulla selitetään myös lyhyesti näiden luokkien merkitykset. Yhdeksännen sivun tarkoitus on kertoa lukijalle mitä luokat merkitsevät yrityksen kannalta ja mitä niistä yrityksessä tulisi tavoitella.



Sivut 10 ja 11 käsittelevät ihmisen psykologisia perustarpeita. Sivun 10 tarkoituksena on kertoa lyhyesti lukijalle mitä nämä psykologiset perustarpeet ovat ja miksi niitä käydään tässä läpi. Sivun 11 tarkoitus on kertoa lukijalle mitä voi seurata, jos nämä perustarpeet eivät pääse täyttymään ja että niiden täytyminen on myös esimiehen vastuulla.

Sivulla 12 kerrotaan lukijalle, että sitoutumista täytyy johtaa ja se ei synny itsestään. Sivun tarkoitus on herättää lukija ajattelemaan asiaa tältä kannalta, ennen kuin siirrytään ohjeistuksen ohjeistavaan vaiheeseen. 13 sivu on väliotsikkosivu, jonka otsikkona on sitoutumisen keinoja esimiehelle käytettäväksi. Tämän sivun tarkoituksena on jakaa keinot osio erilleen teoriapohjasta.

Sivujen 14 ja 15 aiheena on avoin ja rehellinen kommunikointi. Tämän aiheen valitsin ohjeistukseen, koska se on todella tärkeässä roolissa sitoutumisen muodostumisen kannalta. Sivun 14 tarkoitus on kertoa miksi avoin ja rehellinen kommunikointi sekä turvallinen ilmapiiri on tärkeää sitoutumisen kannalta. Sivun 15 tarkoitus on kertoa lukijalle, kuinka toimia avoimen ja rehellisen kommunikoinnin edistämiseksi.

Sivujen 16 ja 17 aiheena on autonomian antaminen työntekijöille. Tämän aiheen valitsin ohjeistukseen kyselyn tulosten perusteella. Sivun 16 tarkoitus on kertoa lukijalle, miksi autonomiaa täytyy kokea työssä. Sivun 17 tarkoitus on, kerrotaan lukijalle edistää ja antaa autonomiaa työntekijöille

Sivujen 18 ja 19 aiheena on palautteen antaminen. Tämän aiheen valitsin ohjeistukseen kyselyn tulosten perusteella. Sivun 18 tarkoitus on kertoa lukijalle miksi palautetta pitää antaa ja millaista sen tulisi olla. Sivun 19 tarkoitus puolestaan on kertoa lukijalle siitä, kuinka toimia ja antaa palautetta.

Sivujen 20 ja 21 aiheena on työnsuunnittelu ja tukeminen. Tämän aiheen valitsin ohjeistukseen osittain kyselyn sekä teoriapohjan perusteella. Sivun 20 tarkoitus on kertoa lukijalle millaista työn tulisi olla ja miten sitä tulisi tukea. Sivun 21 tarkoitus on kertoa lukijalle keinoja, miten työtä tulisi suunnitella ja työntekijöitä tukea, jotta sivun 20 aiheet toteutuisivat.

Sivujen 22 ja 23 aiheena on yksilön huomiointi. Tämän aiheen valitsin ohjeistukseen kyselyn tulosten pohjalta. Sivun 22 tarkoitus on kertoa lukijalle, minkä takia yksilön huomioiminen työssä on tärkeää. Sivulla 23 kerrotaan lukijalle keinoja, miten hän voi toimia edistääkseen yksilön huomiointia.

Sivujen 24 ja 25 aiheena on esimies yrityskulttuurin sanansaattajana. Tämän aiheen valitsin ohjeistukseen, koska yrityskulttuurilla on tärkeä merkitys henkilön sitoutumisessa yritykseen. Sivun 24 tarkoitus on kertoa lukijalle lyhyesti yrityskulttuurista, mitä yrityksen visio, missio ja arvot ovat sekä miksi yrityskulttuurin toteutuminen on tärkeää sitoutumisen kannalta. Sivun 25 tarkoitus on kertoa

lukijalla, kuinka hän voi toimia esimiehenä yrityskulttuurin sanansaattajana ja edistää yrityskulttuurin toteutumista. Sivu 26 on kirjallisuuslista lukijalle, jos hän on kiinnostunut tutustumaan aiheeseen enemmän.

## **5.5 Johtopäätökset produktista**

Tätä opinnäytetyötä aloittaessani oli sen aihe selvä, mutta produktin muoto oli vielä epäselvä. Toimeksiantajan kanssa pidetyssä palaverissa saimme kuitenkin selvyuden siitä, mitä työltä halutaan ja millainen sen tulisi olla. Sain työn tekemiseen melko vapaat kädet ja lukuun ottamatta yrityksen omaa PowerPoint pohjaa teoria osio, aihealueet ja muu visuaalisuus ovat itseni valitsemia. Lopullisessa työn esittelyssä toimeksiantaja oli tyytyväinen lopputulokseen.

Koen, että ohjeistuksesta tuli sellainen, jota toimeksiantajayritys pystyy käyttämään nyt sekä tulevaisuudessa esimiesten ohjeistukseen ja kouluttamiseen. Vaikka ohjeistuksessa moni asia on myös yleispäteviä sitoutumisen kannalta, niin jokaisella yrityksellä on kuitenkin omat kehitystarpeensa. Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle pidetyllä kyselyllä on ollut suuri vaikutus siihen, mitä sitoutumiseen liittyviä aihealueita ohjeistuksessa käsitellään. Tämän takia ohjeistus kohdistuikin toimeksiantajayritykseen ja sen tarpeisiin.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi koko opinnäytetyöprosessia ja omaa kehitystäni sen aikana. Ensimmäiseksi käydään läpi johtopäätöksiäni työstä ja tämän jälkeen jatkokehitysehdotuksia. Tämän jälkeen arvioon opinnäytetyöprosessia ja produktista. Viimeisenä osiona on oman oppimiseni arviointi.

### 6.1 Johtopäätökset

Henkilöstön sitoutuminen näyttelee tärkeää roolia nykymaailmassa, jossa käydään kovaa kilpailua työntekijästä. Henkilöstön sitouttamisen tulisikin olla suuremmassa määrin osana yritysten strategiaa ja esimies näyttelee tässä strategiassa todella tärkeää roolia. Tämän takia koen, että produktin ohjeistus on hyvinkin ajankohtainen ja tärkeä toimeksiantaja yritykselle nykymaailmassa, jossa kilpailu osaajista on kovaa ja uuden henkilöstön kouluttamisessa haluttuun toimintatasoon kuluu aina paljon aikaa sekä resursseja

Sitoutuminen käsitteenä on hyvinkin monimutkainen ja se ei ole yksiselitteinen. Se on kuin palapeli, jossa palaset täytyy loksauttaa kohdalleen, jotta todellinen sitoutuminen pääsee muodostumaan. Henkilö voi kokea joitain yksittäisiä sitoutumista edistäviä asioita, mutta ne eivät yksinään riitä. Näitä edistäviä asioita täytyy kokea useampia ja tässä tärkeässä roolissa ovat myös ihmisen psykologiset perustarpeet. Kun yrityksen ja esimiehen toiminnalla pystytään tyydyttämään ihmisen psykologisia perustarpeita, ollaan silloin jo hyvällä perustalla henkilöstön sitouttamisen kanssa. Täytyy muistaa, että sitoutuminen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan sitä on työstettävä askel askeleelta ja antaa esimiesten omaksua se osaksi omaa päivittäistä toimintaansa.

Vaikka esimiehellä on tärkeä rooli henkilöstön sitouttamisessa työpaikkaan, täytyy myös yrityksen johdon olla osana tätä liikettä. Johdon täytyy olla halukkaita sitouttamaan työntekijöitä ja myös valmiita toiminnan muutoksiin. Hyvänä esimerkkinä tähän voidaan nostaa yrityskulttuuri, koska sitä johdetaan ylhäältä alas.

Henkilöstökyselyt ovat aina hankalia ja vastausprosentit eivät monesti ole suuria. Vastauksia tähän kyselyyn tuli kuitenkin riittävästi, jotta kyselyn tuloksia voidaan pitää relevanttina antamaan suuntaa ohjeistuksen sisällölle. Kyselyssä moni asia oli hyvin, mutta siitä ilmeni myös asioita, jossa olisi parannettavaa. Uskon, että näiden asioiden parantamisessa ohjeistus tuleekin toimimaan hyvin, sekä antamaan työkaluja sitouttamiseen toimeksiantajayrityksen esimiehille.

## 6.2 Jatkokehitysehdotus

Tämän työn ohjeistukseen avulla henkilöstön sitouttamisesta pitäisi tulla esimiehille helpompaa ja antaa heille käsitys miksi ja miten henkilöstön sitoutumiseen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Ensimmäinen jatkokehitysehdotukseni työlle on tutkimus siitä, kuinka esimiesten sitoutumisen johtaminen on kehittynyt yrityksessä ja onko henkilöstö sitoutuneempia toimeksiantajaksi yritykseen. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, onko ohjeistuksella ollut hyötyä esimiehille, onko jatkokoulutukselle tarvetta, vai onko jotain muuta mitä toiminnassa pitäisi kehittää. Toisen jatkokehitysehdotuksena on tutkimus esimiesten johtamis- alalaitaideoista. Tutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi selvittää koulutuksen tarvetta, millaista tukea tarvitaan, mikä on esimiesten jaksamisen taso, mikä on esimiesten sosiaalisten taitojen taso. Kolmantena jatkokehitysehdotuksena on pureutuminen yrityskulttuuriin ja sen tutkimiseen tarkemmin.

## 6.3 Opinnäytetyöprosessin ja tuotteen arviointi

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin keskusteluilla työnantajani kanssa, jossa kävimme mahdollisia opinnäytetyön toimeksiannon aiheita läpi. Lopputuloksena oli tämän työn aihe, jonka tuote osio kehittyi ja muodostui työn edetessä. Seuraavana vaiheena oli opinnäytetyösuunnitelman luominen. Suunnitelmassa käsiteltiin opinnäytetyön sisältöä, riskiarvion ja aikataulun. Aikataulu oli rakennettu 2022 keväälle helmikuusta toukokuuhun. Opinnäytetyöni suunnitelmassa yhtenä riskiarvioistani oli, että aikataulu pettää. Tähän riskiin olin asettanut korkean todennäköisyyden, mutta matalan vaikutuksen. Riskiarvioni osui tässä kohdin oikeaan ja aikatauluni alkoi pettämään. Tein opinnäytetyötä kolmivuorotyön ohella ja aloin kokemaan, että prosessi etenee liian hitaasti siihen nähden, että haluan valmistua kesällä. Syy aikataulun pettämiseen oli oma jaksamiseni opinnäytetyön tekemisessä työn ohella. Huomattuani tämän päätin ottaa töistä opiskeluvapaata ja panostaa ainoastaan opinnäytetyön tekemiseen, jotta saavuttaisin halutun aikataulun. Opiskeluvapaalle jäätyäni opinnäytetyön teko alkoi sujumaan taas paljon helpommin ja sain aikataulustani kiinni.

Opintovapaan aikana opinnäytetyöprosessi eteni aikataulussaan. Eniten aikaa työssä vei teoriapohjan rakentaminen. Teoriapohjan rakentamisessa tuotti heti ongelmia työn rajaaminen, sillä sitoutuminen koostuu niin monesta asiasta. Työ oli tärkeää saada rajattua järkevästi, jotta siinä on kaikki oleelliset aiheet toimeksiannon kannalta sekä opinnäytetyön pituus pysyy maltillisena. Tästä kävin ohjaajankin kanssa keskustelua. Lopulta kuitenkin sain rajauksen tehtyä omasta mielestäni järkevintä työn aiheen ja toimeksiannon kannalta. Teoriapohjaa tutustuttua kyselyn kysymysten laatiminen oli helppoa. Hetken kuitenkin jouduin miettimään, että mikä kyselyn muoto olisi kaikista järkevin tähän tarkoitukseen. Koen että käyttämäni kvantitatiivinen kysely Likertin asteikolla oli pätevin vaihtoehto tähän tilanteeseen. Kysely ei tuottanut niin paljoa vastauksia kuin olisin halunnut ja

jälkikäteen miettien olisin voinut itse olla aktiivisempi kyselyn mainostamisessa. Sain kuitenkin kyselyyn tarpeeksi vastauksia, jotta produktin tekeminen kyselyn pohjalta onnistui.

Produktin aiheet oli helppo rakentaa teoriapohjan ja kyselystä saatujen tulosten perusteella. Ongelmia minulle kuitenkin tuotti aluksi ohjeistusosion luominen ja koko oppaan visuaalisuus. En koe, että olen mitenkään visuaalinen ihminen, mutta ohjeistuksen visuaalisesta ilmeestä tuli kuitenkin sellainen, johon minä ja toimeksiantaja olimme tyytyväisiä. Ohjeistuksen kanssa jouduin taistelemaan tovin, sillä törmäsin monesti siihen, että kirjoitin ohjeita näkökulmasta, jota minun on itse helppo ymmärtää ja tämän takia ohjeet olivat aluksi melko ympäröityjä. Muutaman kerran muilla ohjeistusta luetettuani, sain mielestäni ohjeista sellaiset, joita asiaan ennen tutustumattoman on helppo ymmärtää ja löytää konkreettisia keinoja sitouttamiseen.

Koen, että opinnäytetyö ja produkti on onnistunut ja hyödyllinen toimeksiantajayritykselle. Aihe on myös ajankohtainen maailmanlaajuisesti. Tulevaisuutta ajatellen koen, että tästä ohjeistuksesta tulee olemaan hyötyä myös pidemmällä aikavälillä.

#### **6.4 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyötä tehdessä olen oppinut paljon asioita sitoutumisesta. Ennen tämän työn tekemistä henkilöstön sitoutuminen on tarkoittanut minulle kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, kuinka paljon väkeä työpaikassa pysyy. Sitoutuminen on kuitenkin paljon muuta ja siihen vaikuttaa hyvin moni asia ja tämä tuli minulle hyvinkin selväksi työn aikana.

Ennen tätä opinnäytetyötä en ollut aikaisemmin pitänyt minkään laista kyselyä ja täten opin myös hyvin kyselyn rakentamisesta, sen pitämisestä sekä tulosten tulkitsemisesta. Ohjeistusta luodessa tärkein oppi minulle oli, että onko asia oikeasti muillekin selvä vai ainoastaan itselle selvä. Tällä viittana siihen, kun kirjoitin monesti ohjeistusta oman ymmärryksen näkökulmasta. En voi olettaa, että joku toinen ymmärtää asiat samalla tavalla kuin minä ja siksi ohjeiden tuleekin olla konkreettiset ja selkeät.

Toimin itse esimiehenä työssäni ja tätä opinnäytetyötä tehdessä opitut asiat sitoutumisesta, johtamisesta, ihmisen psykologisista tarpeista ja yrityskulttuurista ovat tuoneet uutta perspektiiviä omaan johtamiseeni ja ajattelutapaani.

## Lähteet

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy. Helsinki.

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

Castellano, W. 2013. Practices for engaging the 21<sup>st</sup> -century workforce. Pearson. Lontoo.

Deci, E. Heinäkuu 2010. The self-determination theory perspective on motivation in organization. University of Rochester, USA. Video. Katsottavissa: <https://hstalks-com.ezproxy.haaga-heilia.fi/t/1755/the-self-determination-theory-perspective-on-motiv/?business> Katsottu: 18.2.2022.

Deloitte University Press 2015. Global Human Capital Trends 2015 – Leading in a new world of work. Luettavissa: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/na/Documents/human-capital/na\\_DUP\\_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/na/Documents/human-capital/na_DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf) Luettu: 7.4.2022.

Deloitte University Press 2017. Global Human Capital Trends 2017 – Rewriting the rules for the digital age. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html> Luettu: 7.4.2022.

Elliott, G. & Corey, D. 2018. Build it – The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

EVA, elinkeinoelämän valtuuskunta 17.6.2009. Lehdistötiedote, Professori Jaakko Pehkonen: ”Työmarkkinoiden kaksoishaasteen kimppuun on käytävä nyt”. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/legacy/f3d9332a-5a8d-11de-bf61-81be560469e7.pdf> Luettu: 4.3.2022.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Harvard Business Review. Amabile, T & Kramer, S. 2012. To give your employees meaning, start with mission. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/12/to-give-your-employees-meaning> Luettu: 24.3.2022

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Editia Publishing Oy. Helsinki

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Alma Talent Oy. Helsinki.

Juuti, P. 2018. Huono Johtaminen – Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus Oy. Helsinki.

Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava Oy. Helsinki

- Kostamo, T. & Vuorio, J. 2017. Pistä Hyvä kiertämään! – suosituksia hankkeen tulosten pohjalta. Ihan intona! Teoksessa Kostamo, T. (toim.) Miten innostusta johdetaan, s. 190. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/mobile.html#pid=190](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=190) Luettu: 24.3.2022.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatio elämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Lampikoski, A. 2005. Panosta avainhenkilöihin – Luo kilpailuetua sitoutumisstrategialla. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Lighthouse 2021. Why your employees leave in waves + how to fix your growing employee turnover rate. Luettavissa: <https://getlighthouse.com/blog/employee-turnover-why-employees-leave-waves-how-stop/> Luettu: 29.3.2022
- Luukka, P. 2019 Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy. Helsinki
- Monster 2022a. Kuinka vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta? Luettavissa: <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/vaihtuvuuden-vahentaminen> Luettu: 29.3.2022
- Monster 2022b. Ristiriidat pomon kanssa – miten ratkaista tilanne? Luettavissa: <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonhakijoille/ristiriidat-esimiehen-kanssa-miten-ratkaista-tilanne> Luettu: 4.4.2022
- Robertson-Smith, G & Mawerick, C. 2009. Employee Engagement: A review of current thinking. Institute for employment studies. Sussexin kampus. Brighton. Luettavissa: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf> Luettu: 3.3.2022
- Robinson, S. & Judge, T. 2017. Essentials of Organizational Behavior. Fourteenth edition. Pearson Education. Essex.
- Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory – Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. Guilford Press. New York.
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia> Luettu 24.3.2022
- Schein, E & Schein, P. 2016. Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons. New Jersey
- Simply Psychology 2019. Likert scale definition, examples and analysis. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> Luettu: 12.4.2022

Sinek S. 2017. Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't. Portfolio / Penguin New York

Tilastokeskus 2021a. Väestörakenne, tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990–2020 Luettavissa: [https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_vrm\\_\\_vaerak/stat-fin\\_vaerak\\_pxt\\_11ra.px/table/tableViewLayout1/](https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/stat-fin_vaerak_pxt_11ra.px/table/tableViewLayout1/) Luettu: 4.3.2022

Tilastokeskus 2021b Työmarkkinat avoimet työpaikat vuositietoja 2013–2021. Luettavissa: [https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_tym\\_\\_atp\\_\\_vv/stat-fin\\_atp\\_pxt\\_11n3.px/table/tableViewLayout1/](https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__atp__vv/stat-fin_atp_pxt_11n3.px/table/tableViewLayout1/) Luettu: 4.3.2022

Thomas, K. 2009. Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement. Berrett-Koehler Publishers inc. San Francisco

Työsuojeluhallinto 2022. Työolot. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot> Luettu: 24.3.2022

Työterveyslaitos 2022a. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus> Luettu: 4.4.2022

Työterveyslaitos 2022b. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu> Luettu: 12.4.2022



## Liitteet

### Liite 1. Kyselyn kysymykset

## Kysely työstä ja kokemuksista

Hei,

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yrityksen esimiestyötä.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee kyselyn teemat. Vastaukset antavat suuntaa esimiestyön kehittämiseksi.

Jokainen vastaus on tulosten saamisen ja kehitystyön kannalta erittäin tarpeellinen.

Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymia.

Kyselyyn vastaamisessa kestää noin 5 minuuttia.

Kysely on avoinna 31.3.2022 asti.

Kiitos etukäteen vastauksestasi ja opinnäytetyöni edistämisestä.

Terveisin  
Teemu Kauppi

Kysymyksiin vastataan 1-5 asteikolla ja vastaukset tarkoittavat seuraavaa;

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 et osaa sanoa
- 4 jokseenkin samaa mieltä
- 5 täysin samaa mieltä

### 1. Tunnen olevani osa tiimiä.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

### 2. Tiimissäni on hyvä ilmapiiri.

1      2      3      4      5

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

### 3. Koen kehittyneeni työssäni.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

### 4. Koen, että voin kehittyä työssäni.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

### 5. Työtehtävät ovat sopivan haastavia.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri meiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

### 6. Työtehtävät ovat liian haastavia.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri meiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

### 7. Voin vaikuttaa omaan työskentelyyni.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

### 8. Koen, että minulla on urakehitys mahdollisuuksia.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**9. Koen, että tekemälläni työllä on merkitystä.**

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**10. Koen, että minut otetaan riittävästi mukaan päätöksentekoon.**

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**11. Koen, että ideani huomioidaan.**

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**12. Saan riittävästi rakentavaa palautetta.**

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**13. Saan tunnustusta, kun onnistun tai menestyn työssäni.**

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**14. Koen, että minua kohdellaan oikeudenmukaisesti.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**15. Koen, että minua kohdellaan tasavertaisesti.**

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**16. Koen, että esimies kommunikoi asiallisesti sekä kunnioittavasti.**

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**17. Saan riittävästi tukea esimieheltäni.**

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**18. Jotain muuta mitä haluaisit kertoa?**

---

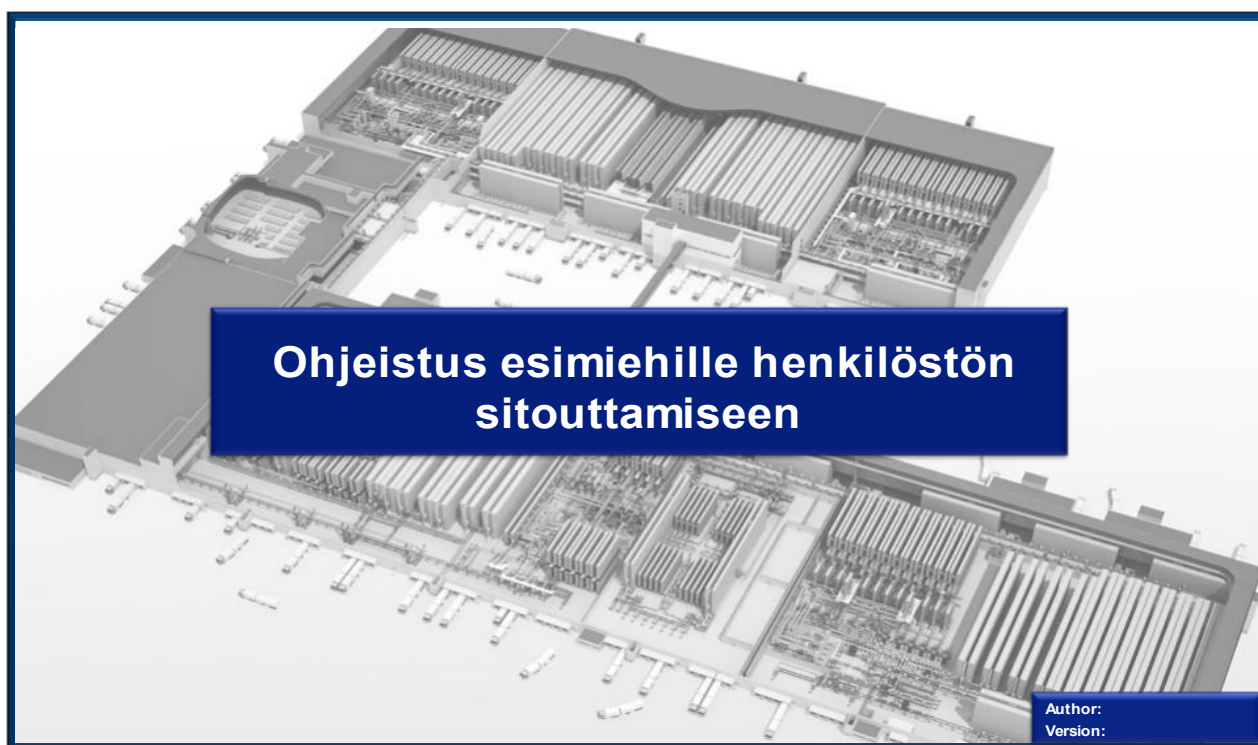
---

---

---

---

## Liite 2. Ohjeistus esimiehille henkilöstön sitouttamiseen



The content of this document is the property of WITRON Logistik + Informatik GmbH and may neither be copied or passed on to a third party without our permission.  
Date: 01.05.2022 - Page: 1



### Sisällysluettelo



#### Sitoutumisteoriapohja

Miksi sitoutumista kannattaa tavoitella	3
Sitoutuminen käsitteenä	4
Sitoutumisen rakenne	5
Sitoutumisen tasot	6
Sitoutuneisuus työhön vai työpaikkaan	7
Ihmisen psykologiset perustarpeet	10
Sitoutumisen johtaminen	11

#### Sitouttamisen keinot

Avoin ja rehellinen kommunikointi	13
Autonomian antaminen	15
Palautteen antaminen	17
Työn suunnittelu ja tukeminen	19
Yksilön huomiointi	21
Esimies yrityskulttuurin sanansaattajana	23
Lukulista	25





## Sitoutumisen teoriapohja



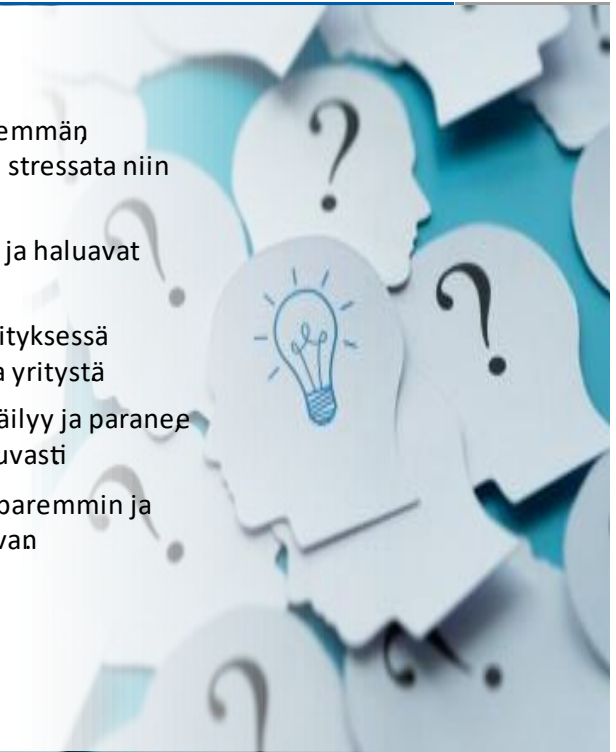
Page: 3 [www.witronservice.com](http://www.witronservice.com)  
 Der Inhalt dieser Unterlage ist das Eigentum der WITRON Logistik + Informatik GmbH und darf ohne Erlaubnis weder kopiert noch Dritten Personen weitergegeben werden.



## Miksi sitoutumista kannattaa tavoitella



- Työhyvinvointi kasvaa koska työstä nautitaan enemmän kestäään ongelma tilanteita paremmin, työstä ei stressata niin paljoa ja poissaolot vähenevät
- Sitoutuneet työntekijät saavat enemmän aikaa ja haluavat kehittää yrityksen toimintaa
- Halu vaihtaa toiseen yritykseen pienenee kun yrityksessä työskentelystä pidetään ja tunnetaan olevan osa yritystä
- Henkilöstön pysyessä yrityksessä suorituskyky säilyy ja paranee kun uutta henkilöstöä ei tarvitse rekrytoida jatkuvasti
- Sitoutuneet henkilöt toimivat asiakkaan kanssa paremmin ja tämä antaa yrityksen toiminnasta paremman kuvan



Page: 4 [www.witronservice.com](http://www.witronservice.com)  
 Der Inhalt dieser Unterlage ist das Eigentum der WITRON Logistik + Informatik GmbH und darf ohne Erlaubnis weder kopiert noch Dritten Personen weitergegeben werden.



## Sitoutuminen käsitteenä



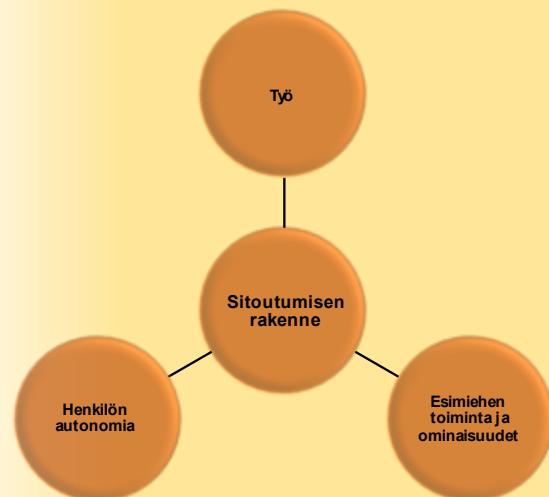
- Sitoutuminen on kognitiivista tai asenteellista ja on tunteisiin perustuvaa.
- Sitoutunut henkilö tuntee kiintymystä yritystä kohtaan.
- Sitoutunut henkilö haluaa panostaa koko yrityksen toimintaan.
- Sitoutunut henkilö haluaa olla yrityksen jäsen.



## Sitoutumisen rakenne



- Sitoutuminen yritykseen muodostuu kolmesta tekijästä, jotka ovat työ, esimiehen toiminta ja ominaisuudet sekä henkilön autonomia
- Työn pitäisi olla tarpeeksi haastavaa ja mielenkiintoista ja siinä voidaan kehittää omia taitoja. Lisäksi henkilön tulisi kokea, että hänen tekemällään työllä on merkitystä
- Esimiehen toiminta ja hänen ominaisuudet vaikuttavat paljon sitoutumiseen Usein syynä yrityksestä lähtemiselle on esimies
- Henkilö kokee autonomian tunnettuna kun hän voi vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä siinä päätöksiä.



## Sitoutumisen tasot



Henkilön sitoutuneisuutta voidaan kuvailla kolmella eri tasolla ja ne ovat **sitoutunut**, **sitoutumaton** ja **aktiivisesti sitoutumaton**.

- **Sitoutunut** henkilö on valmis tekemään työtehtävät innostuneesti ja tuntee olevansa osa yritystä Hän on myös halukas sekä valmis kehittämään yritystä ja sen toimintaa
- **Sitoutumaton** henkilö selviytyy työpäivästä mutta hän ei tunne innostusta ja mielenkiintoa yrityksen kehittämistä kohtaan Hän vain tekee sen mikä on työstä selviytymisen kannalta tarpeellista.
- **Aktiivisesti sitoutumaton** henkilö on tyytymätön omaan tilaansa ja työhönsä. Tämän lisäksi hän ilmaisee tyytymättömyyttään aktiivisesti muille sekä pyrkii lyttämään heidän mielialaansa ja saavutuksia.

Page: 7

www.witronservice.com

Der Inhalt dieser Unterlage ist das Eigentum der WITRON Logistik + Informatik GmbH und darf ohne Erlaubnis weder kopiert noch Dritten Personen weitergegeben werden.

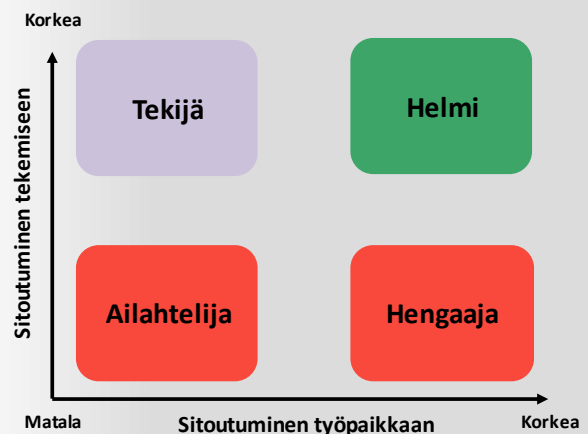


## Sitoutuneisuus työhön vai työpaikkaan



Henkilö voi olla sitoutunut ja sitoutumaton niin työhön kuin työpaikkaan. Kuviossa näkyy sitoutumisen neljä eri tyyppiä.

- **Ailahtelija** ei ole sitoutunut kumpaankaan ja tulee töihin pakosta
- **Tekijä** on sitoutunut vain työhön, mutta ei ole sitoutunut itse työpaikkaan
- **Hengaaja** on sitoutunut työpaikkaan, mutta ei työhön. Työpaikassa pysytään tiettyjen etujen takia, mutta työhön ei panosteta.
- **Helmi** on sitoutunut työhön sekä työpaikkaan. He haluavat kehittää työtään sekä yritystä



Page: 8

www.witronservice.com

Der Inhalt dieser Unterlage ist das Eigentum der WITRON Logistik + Informatik GmbH und darf ohne Erlaubnis weder kopiert noch Dritten Personen weitergegeben werden.

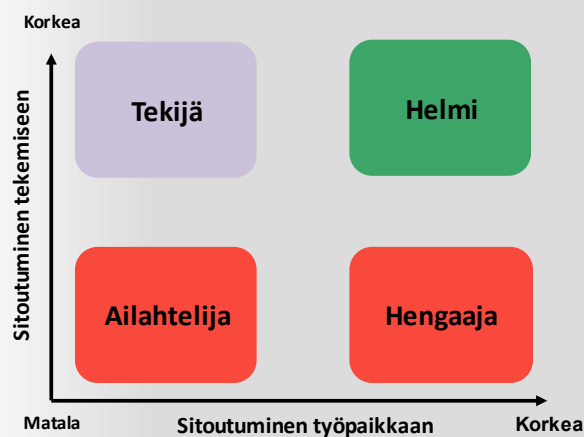




## Sitoutuneisuus työhön vai työpaikkaan



- Yritykseen toiminnan kannalta parhaita työntekijöitä ovat helmi kategoriassa olevat
- Tekijät ovat kovia tekemään töitä ja heidät täytyisi pyrkiä sitouttamaan työpaikkaan jotta heistäkin saataisiin helmiä
- Hengaajaksi ajaututaan ja tämä johtuu usein esimiehestä tai johtamisesta Heitä tulisi kannustaa ja tukea työssä jotta he sitoutuisivat myös työhön
- Ailahtelijat ovat hankalin tapaus ja heitä on usein vaikea motivoida On todella tärkeää että he eivät saa levittää omaa sitoutumattomuuttaan työyhteisöön.



## Ihmisen psykologiset perustarpeet



Jokaisella ihmisellä on psykologiset perustarpeet, jotka tarvitsevat tyydytystä. Nämä tarpeet ovat **autonomia**, **pätevyyden tunne** ja **mukaan kuuluvuuden tunne**. Näitä tarpeita pystytään tyydyttämään myös töissä ja näiden tyydyttäminen edistää sitoutumista.

### Autonomia

- Mahdollisuus tehdä itse päätöksiä ja valintoja.
- Mahdollisuus vaikuttaa työhön.

### Pätevyyden tunne

- Tuntee pärjäävänsä työssä.
- Kokee onnistumisia.

### Mukaan kuuluvuuden tunne

- Tuntee olevansa osa jotain suurempaa.
- Tuntee olevansa osa ryhmää.

## Ihmisen psykologiset perustarpeet



Ilman psykologisten perustarpeiden toteutumista saatetaan helposti ajautua hengaajiksi, tai pahimmassa tapauksessa ailahtelijoiksi. Tästä syystä onkin tärkeä ottaa huomioon ihmisen psykologiset perustarpeet jokapäiväisessä johtamisessa ja pyrkiä täyttämään niitä.

Keinoja näiden tarpeiden täyttämiseksi kerrotaan lisää sitouttamisen keinoja osiossa.



## Sitoutumisen johtaminen



Sitoutuminen yritykseen ei ole yksiselitteistä, vaan se rakentuu useasta eri asiasta. Jokaiselle yksilölle asiat ovat eri suhteessa tärkeitä ja siksi sitoutuminen yritykseen ei synny itsestään, vaan sitä täytyy johtaa. Tästä johtuen esimiehellä on suuri vaikutus siihen kuinka sitoutuneita työntekijät ovat yritykseen. Ilman hyvää sitouttavaa johtajuutta ja esimiestyötä riski ajautua hengaajaksi tai ailahtelijaksi on suurempi.

Seuraavassa osiossa käydään läpi keinoja, joilla esimies saa sitoutettua työntekijöitä yritykseen.





## Sitouttamisen keinoja esimiehelle käytettäväksi



Page: 13  
www.witronservice.com  
Der Inhalt dieser Unterlage ist das Eigentum der WITRON Logistik + Informatik GmbH und darf ohne Erlaubnis weder kopiert noch Dritten Personen weitergegeben werden.

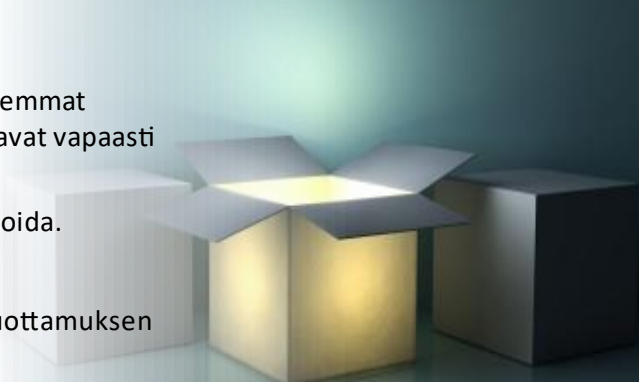


### Avoin ja rehellinen kommunikointi



Avoin ja rehellinen kommunikointi on avainasemassa esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen rakentumiselle. Tätä luottamussuhdetta voidaan pitää yhtenä sitoutumisen perustana. Ryhmässä tulisi vallita turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan kokeilla, epäonnistua, kyseenalaistaa ja tuoda esille asioita.

- Kommunikoinnin tulisi olla dialogi, jossa molemmat osapuolet tuntevat tulleensa kuulluksi ja saavat vapaasti esittää mielipiteitään.
- Jokainen henkilö on yksilö, mikä tulisi huomioida.
- Päätökset tulisi perustella
- Asioista valehteleminen kostautuu aina ja luottamuksen saaminen takaisin on todella hankalaa
- Turvallinen ilmapiiri parantaa luottamusta ja uskallusta



Page: 14  
www.witronservice.com  
Der Inhalt dieser Unterlage ist das Eigentum der WITRON Logistik + Informatik GmbH und darf ohne Erlaubnis weder kopiert noch Dritten Personen weitergegeben werden.



## Avoin ja rehellinen kommunikointi



Näin toimit edistäaksesi avointa ja rehellistä kommunikointia:

- Luo ryhmään turvallinen ilmapiiri. Turvallisen ilmapiirin perustana on koko ryhmän välinen luottamus. Kehitä luottamussuhdetta keskustelemalla, pyytämällä palautetta ja korosta että haluat kuulla heidän mielipiteitään. Tuo myös ilmi, että olet heidän tukena ja epäonnistumiset sallitaan. Älä myöskään luo tiimin kilpailullisuutta, vaan pyri saamaan kaikki tukemaan toisiaan.
- Kehitä myös luottamussuhdetta keskustelemalla muustakin kuin työasioista työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi kysymällä kuulumisia.
- Perustele aina tekemäsi päätökset. Miksi näin päätettiin ja mitkä olivat siihen vaikuttavat tekijät?
- Puhu asioista aina rehellisesti äläkä valehtele. Jos et voi kertoa jotain asiaa tai kommentoida, perustele miksi.
- Lopeta tekeminen ja keskity toisen kanssa käytävään keskusteluun.
- Osoita että olet ymmärtänyt mitä sinulle on sanottu. Esimerkiksi käyttämällä samoja sanoja kuin keskustelukumppani.
- Älä tee keskustelusta yksinpuhelua vaan kuuntele ja anna myös toiselle puheenvuoro sekä mahdollisuus tuoda mielipiteet esille. Jos toinen on hiljaa voit myös itse kysyä mielipidettä häneltä.



## Autonomian antaminen



Autonomia on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista ja sillä on myös vahva vaikutus henkilön sitoutumiseen työhön. Mitä korkeampaa autonomiaa henkilö tuntee työstään, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän on sitoutuneempi työhön ja työpaikkaan. Työssä koettu autonomia myös tekee työstä mielekkäämpää, kun koetaan että siihen voidaan itse vaikuttaa.

- Autonomian määrän tarve on henkilökohtaista, mutta jokainen kuitenkin tarvitsee sitä.
- Autonomian kokeminen nostaa henkilön motivaatiota.
- Mitä enemmän henkilö kokee saavansa vaikuttaa, sitä korkeampi on autonomian tunne.



## Autonomian antaminen



Näin toimit autonomian lisäämiseksi:

- Anna ryhmälle ja sen jäsenille vapaus tehdä työhön liittyviä päätöksiä.
- Osallista heitä päätöksentekoon esimerkiksi kysymällä mielipiteitä.
- Kannusta ryhmän jäseniä johtamaan itse toimintaansa eli tekemään päätöksiä jossa päätösvaltaasi ei tarvita.
- Anna ryhmälle sekä yksittäisille henkilöille vastuuta toiminnastaan.
- Kysy ryhmän jäseniltä palautetta ja kehitysehdotuksia ryhmän ja yrityksen toiminnasta
- Kerro, että olet vienyt eteenpäin heidän kehitysehdotuksia, tai muita asioita ja tuo palautetta asiasta takaisin päin



## Palautteen antaminen



Positiivisen palautteen antaminen on yksi keino tyydyttää pätevyden tunnetta, joka on myös yksi psykologisista perustarpeista. Palautteen antaminen antaa kuvan siitä, että henkilö huomataan ja hänellä sekä hänen työllään on merkitystä. Näitä asioita kokiessa, ollaan myös sitoutuneempia yritykseen sekä työhön. Palautteen ei kuitenkaan aina tarvitse olla positiivista, vaan sitä voi antaa rakentavasti kun halutaan kehittää, tai muuttaa henkilön toimintaa.

- Palautteen tulisi olla rakentavaa ja sen tulisi kertoa onnistumisista tai asioista jossa on parannettavaa.
- Palautteen saamista tai antamista ei tulisi pelätä.
- Yhteen henkilöön kohdistuvan palaute on aina annettava henkilökohtaisesti.
- Rakentavan palautteen antaminen kertoo saajalle missä mennään ja onko kehitystä tapahtunut.
- Positiivinen palaute toimii hyvänä motivaattorina ja tyydyttää pätevyden tunnetta.



## Palautteen antaminen



Näin toimit antaessasi palautetta:

- Kiitä koko ryhmää tai sen jäseniä hyvistä työsuorituksista ja työpanoksesta säännöllisesti
- Normalisoi ja riko tabu palautteen antamisesta antamalla säännöllisesti rakentavaa palautetta koko tiimille sekä yksilöille.
- Rakentavassa palautteessa kerrot asiallisesti missä on onnistuttu tai missä olisi kehitettävää. Tärkeää kuitenkin on huomioida että et kohdistaa palautetta henkilöön vaan hänen toimintaansa
- Anna palaute hyvästä suorituksesta mahdollisimman nopeasti Tällöin palautteen saamisella on voimakkain vaikutus
- Uskalla nostaa palautteessa epäkohdat esille Ilman niitä voi henkilön olla hankala itse huomata epäkohtia toiminnassaan



## Työn suunnittelu ja tukeminen



Jotta työ olisi sitouttavaa tulisi sen olla sellaista, jossa työntekijä voi käyttää taitojaan sekä kehittää niitä. Työssä kehittymisen kannalta on tärkeää, että uskalletaan kokeilla uutta ja epäonnistua. Työn tulisi myös olla sopivan haastavaa, jotta siinä pysyy mielenkiinto eikä sitä myöskään koeta ylitsepääsemättömäksi.

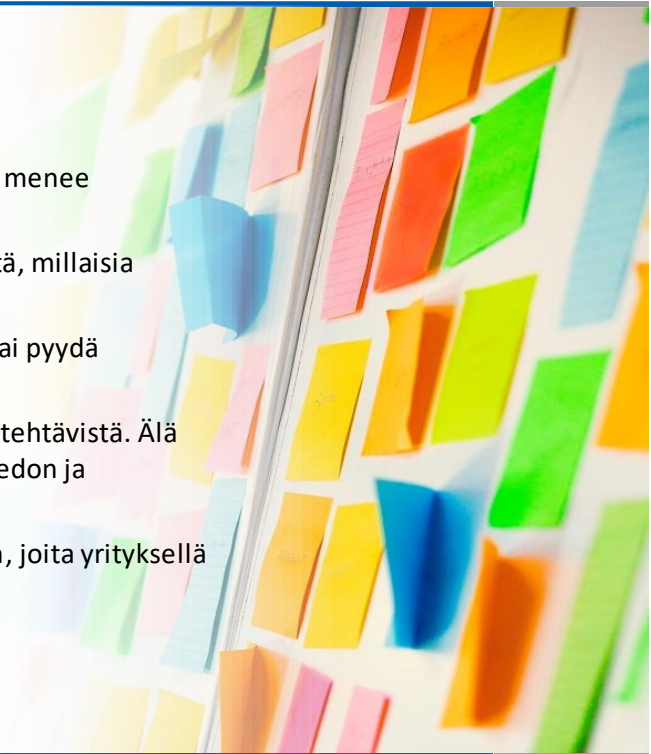
Kuten aikaisemmin mainittiin esimiehen tulisi pyrkiä luomaan turvallinen ilmapiiri. Tämä ryhmässä vallitseva turvallinen ilmapiiri on oppimisessa ja keittymisessä avainasemassa.

## Työn suunnittelu ja tukeminen



Toimi näin työn suunnittelussa:

- Suunnittele mahdollisuuksien mukaan kuka menee tekemään mitäkin työtehtävää.
- Käy keskustelua ryhmän jäsenten kanssa siitä, millaisia työtehtäviä he haluavat tehdä.
- Henkilön ollessa kokematon tue häntä itse tai pyydä kokeneempaa työntekijää auttamaan.
- Valmenna ryhmän jäseniä suoriutumaan työtehtävistä. Älä anna suoraan vastauksia, vaan ohjaa heitä tiedon ja osaamisen lähteille.
- Ohjaa työntekijöitä tarvittaessa koulutuksiin, joita yrityksellä on tarjota.

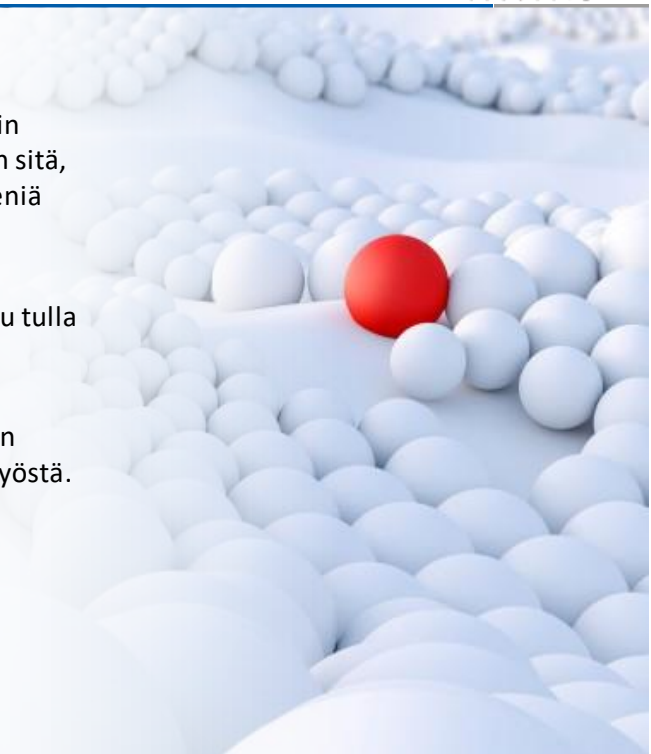


## Yksilön huomiointi



Jokainen meistä on yksilö ja myös johtamisenkin kuuluisi olla henkilökohtaista. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiehen tulisi johtaa hänen tiimensä jäseniä yksilöinä eikä massana.

- Jokaisella on henkilökohtaiset tarpeet ja halu tulla huomatuksi.
- Kun henkilö huomioidaan yksilönä kokee hän mukaan kuuluvuutta ja merkityksellisyyttä työstä.

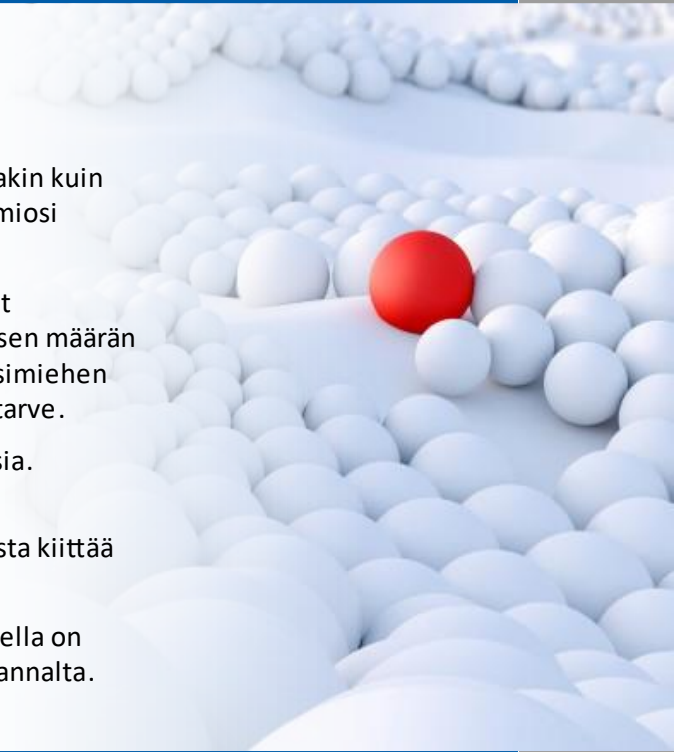


## Yksilön huomiointi



Näin toimit yksilön huomioimiseksi:

- Käy henkilökohtaisia keskusteluita muustakin kuin työasioista ja anna sillä hetkellä koko huomiosi hänelle.
- Huomioi jokaisen henkilökohtaiset tarpeet esimerkiksi osaaminen, palautteen saamisen määrän tarve, kuinka usein on tarve keskustella esimiehen kanssa sekä valmentamisen ja ohjauksen tarve.
- Kysele ajoittain henkilökohtaisia kuulumisia. Esimerkiksi miten vapailla meni?
- Anna palautetta henkilökohtaisesti ja muista kiittää heitä työpanoksestaan säännöllisesti.
- Tuo ilmi, että henkilön työllä ja työpanoksella on merkitystä tiimin ja yrityksen toiminnan kannalta.



## Esimies yrityskulttuurin sanansaattajana



Yrityskulttuuri on toimintaa, jota tapahtuu kun pyritään toteuttamaan yrityksen visiota, missiota ja arvoja. Työntekijöiden tiedostaessa ja tuntiessaan omakseen yrityksen vision, mission ja arvot, kokevat he mukaan kuuluvuuden tunnetta ja olevan osana jotain suurempaa.

- Missio kertoo yrityksen olemassa olon syyn. Visio kertoo missä yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Arvot puolestaan kertovat sen, miten yrityksessä toimitaan mission ja vision saavuttamiseksi.
- Hyvällä yrityskulttuurilla luodaan toimiva organisaatio, joka edesauttaa työntekijöiden sitoutumista sekä toimintaa.
- Esimiehellä on todella tärkeä rooli yrityskulttuurin toteutumisen kannalta ja hänen tulisikin toimia yrityskulttuurin esimerkkinä ja sanansaattajana. Yrityskulttuuria voidaan pitää toisena sitoutumisen perustana.





## Esimies yrityskulttuurin sanansaattajana



Näin toimit yrityskulttuurin sanansaattajana:

- Sisäistä itse yrityksen visio, missio ja arvot ja toimi niiden mukaan.
- Johda omalla esimerkillä. Käytöksesi kertoo paljon ryhmällesi asenteesta ja motivaatiosta.
- Kerro ryhmälle yrityksen visiosta, missiosta ja arvoista mahdollisimman selkeästi.
- Toimi yrityskulttuurin rakentajana ja kehittäjänä luomalla hyvää työilmapiiriä, viemällä kehitysehdotuksia eteenpäin ja kannustamalla toimimaan yrityksen arvojen mukaan.
- Puutu negatiivisuuden levittäjien toimintaan, ettei yrityskulttuuri kieroudu.
- Johda yrityskulttuuria ryhmässä ihmiskäsityksen mukaan eli tiedosta yksilön tarpeet ja johda heitä myös yksilöinä.



## Lukulista asiasta enemmän kiinnostuneille



- Bridger, E. 2015. Employee engagement.
- Castellano, W. 2013. Practices for engaging the 21<sup>st</sup> -century workforce.
- Elliott, G. & Corey, D. 2018. Build it – The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement.
- Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen.
- Lampikoski, A. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitoutumisstrategialla.
- Luukka, P. 2019 Yrityskulttuuri on kuningas.
- Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory – Basic Psychological Needs in Motivation, Development and wellnes
- Sinek S. 2017. Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't.

