

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2023

Mira Saarinen

Sitouttaminen asiantuntijaorganisaatiossa

– Case Yritys Oy



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2023 | 44 sivua

Mira Saarinen

Sitouttaminen asiantuntijaorganisaatiossa

- Case Yritys Oy

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön sitoutumisen nykytila, siihen vaikuttavat tekijät sekä millä keinoin sitoutumista voitaisiin parantaa. Toimeksiantajan toimialalla on esiintynyt jonkin verran työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin organisaation kustannukset kasvavat jatkuvina rekrytointina ja perehdytyksinä. Sitoutunut työntekijä on organisaatiolle kannattava monestakin syystä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin sitoutumiseen ja sitouttamiseen liittyviä aiheita, kuten työmotivaatio, työn merkityksellisyys, palkitseminen ja johtaminen. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta, ja tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Haastatteluista saatiin hyvää tietoa henkilöstön sitoutumisen tilasta, joista suurimpana teemana nousi työkavereiden, joustavuuden, kehittymisen ja palkan vaikutus sitoutumiseen.

Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet, vaikka se vaatisi vielä lisätutkimuksia. Toimeksiantaja sai tietoonsa juuri heidän asiantuntijaorganisaatioonsa sopivia sitouttamistapoja, ja mitä kehitettävää heillä vielä olisi sitouttaakseen työntekijöitä vielä paremmin.

Asiasanat:

sitouttaminen, sitoutuminen, työmotivaatio, työn merkityksellisyys, palkitseminen, johtaminen

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2023 | 44 pages

Mira Saarinen

Engagement in an expert organization

- Case Yrityys Oy

The goal of the thesis was to find out the current commitment status of the staff inside the organization and what are the factors affecting it and how commitment could be improved. There has been some turnover of employees in the organization's industry, which means that costs increase due to continuous recruitment and training. A committed employee is profitable for the organization for many reasons.

The theory part of the thesis dealt with topics related to commitment and engagement, such as work motivation, meaning of work, rewarding and management. A qualitative research sample were used in the thesis and the research method was a theme interview. The interviews yielded good information about the state of staff commitment. Biggest themes that emerged was the influence of co-workers, flexibility, development, and salary on commitment.

The thesis achieved the goals set for it, even if it still requires further research. The organization learned out about engagement methods suitable for their expert organization, and what they could still develop to engage employees even better.

Keywords:

engagement, commitment, work motivation, work meaningfulness, rewarding, management

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Sitouttaminen	8
2.1 Sitoutumisen määritelmä	8
2.2 Työmotivaatio	10
2.3 Työn merkityksellisyys	12
2.4 Palkitseminen sitouttamisen välineenä	14
3 Johtaminen	19
3.1 Johtamisen määritelmä	19
3.2 Hyvä johtaminen	20
3.3 Erilaisia johtamistapoja	21
4 Tapaus	25
4.1 Yritys Oy	25
4.2 Tutkimusmenetelmä	25
4.3 Tutkimuksen tulokset	26
4.3.1 Yleistiedot	26
4.3.2 Sitoutuneisuus	26
4.3.3 Työpaikan vaihto	26
4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	26
5 Yhteenveto	27
Lähteet	28

Liitteet

Liite 1. Haastattelu

Kuvat

Kuva 1. Merkityksellisen työn WAMI-malli	13
--	----

1 Johdanto

Taloushallinnon alalla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, kun ammattitaitoiset asiantuntijat vaihtavat usein työpaikkaa (Taloushallintoliitto 2022). Vuonna 2021 Kauppalehden tekemän kyselyn mukaan 66 % vastaajista on kiinnostunut siirtymään toisen työnantajan palvelukseen. Parempi palkka ja kiinnostavampi työ olivat merkittävimpiä syitä vaihdon halukkuuteen, mutta korkean luvun taustalla voi olla myös etätyön loppumisen mahdollisuus. Kauppalehden kyselyä käsitelleessä artikkelissa tekniikan tohtori Lappalainen uskoo, että alentunut kynnys irtisanoutumiselle ja työntekijöiden halu vaihtaa työpaikkaa jäävät pysyväksi ilmiöksi työelämässä. Varsinkin parhaat asiantuntijat voivat halutessaan helposti vaihtaa työpaikkaa, mikäli he eivät ole tyytyväisiä työhönsä. (Mäkilä 2021.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mikä on toimeksiantajan työntekijöiden sitoutumisen nykytila, siihen vaikuttavat tekijät sekä minkälaisin keinoin sitoutumista voitaisiin parantaa toimeksiantajan organisaatiossa. Organisaatiossa työskentelee sekä vasta uransa aloittaneita, että monen vuoden työkokemuksen omaavia henkilöitä. Ihmiset ovat myös luontaisesti erilaisia, ja motivaation lähde voi muuttua eri elämäntilanteissa. Jotta voidaan parantaa työntekijöiden uskollisuutta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan, täytyy organisaatiossa olla erilaisia sitouttamisen keinoja, jotta jokaiselle henkilölle löytyy jokin sitoutumisen lähde.

Sitoutunut henkilökunta on organisaation avain menestykselle. Sitoutunut työntekijä on usein hyvin motivoitunut ja valmis tekemään parhaansa organisaation eteen, sekä hän sisäistää organisaation arvot ja kulttuurin. Sitoutuminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Siihen vaikuttaa monta asiaa, ja kokemus sitoutumisesta on hyvin henkilökohtaista. Ensimmäinen sitoutuu rahalla, kun toiselle on tärkeää työn merkityksellisyys ja kolmatta kiinnostaa urakehitys. Organisaatiolle on kuitenkin tärkeää saada työntekijä sitoutettua joko työtehtävään tai itse organisaatioon, sillä työntekijöiden vaihtuvuus voi tulla organisaatiolle kalliiksi jatkuvina rekrytointikuluina, perehdytyksinä ja

henkilöstömuutosten aiheuttamina hankaluuksina, esimerkiksi asiakkuuksien hallinnoinnissa.

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantaja Yritys Oy:n toiveesta, joka toimii taloushallinnon alalla. Kuten monissa muissakin yrityksissä, myös Yritys Oy on kokenut työntekijöiden vaihtuvuutta, ja siitä johtuvia haasteita. Vaihtuvuuden minimoimiseksi työntekijöiden sitouttaminen on opinnäytetyön aiheena toimeksiantajalle erittäin tärkeä ja ajankohtainen tulevaa tilinpäätöskevättäkin ajatellen. Myös tutkija itse työskentelee yrityksessä taloushallinnon asiantuntijana, jolloin tutkimuksen aihe ja sen lopputulos tulee vaikuttamaan omaan työhön sitoutumiseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sitouttamisen määritelmää ja sen tärkeyttä. Tutkitaan, minkälainen vaikutus työmotivaatiolla on sitoutumiseen, ja kuinka työn merkityksellisyys edesauttaa sitoutumista. Teoriaosuudessa käydään läpi myös yleisiä palkitsemiskeinoja, joita voi käyttää sitouttamisessa. Tämän jälkeen käsitellään johtamista hieman yleisesti, ja selvitetään muutamia erilaisia johtamistapoja.

Toimeksiantajan osuudessa keskitytään itse tutkimukseen, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui kymmenen toimeksiantajaorganisaation työntekijää, jotka olivat urapolkunsa eri vaiheissa avainhenkilöistä harjoittelijoihin. Näin haastatteleamalla on mahdollista saada hyvä kuva siitä, mikä on sitoutumisen tilanne ja minkälainen sitouttamisen keino voisi toimia missäkin vaiheessa uraa. Tässä osassa käydään tutkimuksen tuloksia läpi, ja mitä johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia tulokset nostavat esiin. Pohditaan myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita, mitä tämä opinnäytetyö voi herättää.

Lopussa on yhteenveto käsiteltävästä aiheesta, jossa käsitellään tutkimuksen aihetta, toteutusta ja lopputulosta vielä lyhyesti.

2 Sitouttaminen

2.1 Sitoutumisen määritelmä

Sitoutumista on yleensä kuvattu kolmen ominaisuuden perusteella.

Ensimmäisenä on vahva usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Toisena on halu ponnistella organisaation hyväksi, ja kolmantena halu olla osa työyhteisöä organisaatiossa. Sitoutuminen voi myös tarkoittaa lojaliteettia ja halukkuutta pysyä organisaation palveluksessa, ja sitoutunut työntekijä yleensä uskoo organisaation visioihin ja normeihin. (Lampikoski 2005, 46–47.) Sitoutumisen taustalla voikin olla juuri johtaja, joka intohimoisesti puhuu selkeän visionsa puolesta (Ulrich 2007, 173). Lojaalius ja sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan tarvitsee hyvää ja reiluksi koettua johtamista, sekä arvostavaa ja huomioivaa esihenkilötyötä (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 43). Sitoutuminen kasvaa, kun henkilö kokee olevansa organisaatiolle tärkeä (Ulrich 2007, 160).

Sitoutumista on monenlaista. Tunnepohjainen sitoutuminen tarkoittaa kiintymystä organisaatioon ja sen henkilöstöön, jolloin sosiaaliset suhteet organisaatiossa ovat tärkeitä. Aidosti sitoutunut henkilö haluaa pysyä organisaation palveluksessa, hän sisäistää organisaation arvot, ja tässä taustalla voi olla kutsumustyö. Normisitoutumista kokee usein vanhemmat työntekijät, jotka kokevat velvollisuutta jatkaa yrityksessä työskentelyä, koska ovat saaneet organisaatiolta taloudellisia etuja, koulutusta ja uran. Etuihin perustuvaa sitoutumista kokeva työskentelee siellä, mistä saa parhaimmat edut, ja tiedosta mitä menettää lähtemällä organisaatiosta. Työhön eli omistautunut sitoutuminen tarkoittaa työhön ja työn tekemiseen sitoutumista, jonka lähteenä on työn ilo ja työsaavutuksista saatava tyydytys. Karrierisitoutumisessa painottuu uratavoitteet ja uralla eteneminen. Ympäristöönkin voi sitoutua, jolloin tärkeää on paikkakunta, työmiljöö tai projekti. Muodollisesti sitoutuva toimii omien etujensa mukaisesti, mutta on valmis mukautumaan saadakseen organisaatiolta itseään kiinnostavia etuja. (Lampikoski 2005, 48–50.)

Sitoutumiskohteita organisaatiossa voi tosiaan olla esimerkiksi organisaatio tai työpaikka itsessään, oma tiimi, projekti, esihenkilö tai työkaverit. Toisin sanoen puhutaan työnantajaan tai työhön sitoutumisesta. Varsinkin lähimmät työkaverit ovat muutosten keskellä tärkeitä sitoutumisen lähteitä. Organisaatioon sitoutumisessa avain on kokonaisvaltainen omistautuminen työlle, mutta yleisemmin työntekijä sitoutuu ammattiin ja työhön kuin itse organisaatioon. Organisaation on valittava sellaiset sitouttamistekijät, jotka sopivat organisaation henkilöstön odotuksiin ja arvomaailmaan. Innovatiiviset sitouttamistekijät tuovat organisaatiolla kilpailuetua, ja sitouttamisstrategian tekeminen kannattaa laatia huolellisesti. (Lampikoski 2005, 51–52, 54, 161, 163.)

Sitoutuminen vähenee, mikäli henkilöstön päivittäisistä tarpeista ei välitetä tai heitä ei kuunnella (Ulrich 2007, 160). Heikosti sitoutuneet työntekijät ovat usein tyytymättömiä työhön, heillä on sairauspoissaoloja ja heikko työmotivaatio, ja nämä asiat voivat ennakoita irtisanoutumista. Sitoutumaton henkilö voi mennä sieltä, mistä aita on matalin, ja työsuoritukset voivat olla alhaisia, eikä organisaation arvoja enää sisäistetä. Lomautus-, irtisanomis- ja työttömyysuhan alaisena henkilö voi kokea pakollista sitoutumista, jos ei ole muita vaihtoehtoja. (Lampikoski 2005, 27, 50.)

Asiantuntijoiden tehtävät voivat olla niin kriittisiä, että asiantuntijoiden menetys tuottaa heti hankaluuksia organisaatiolle. Organisaatio hyötyy taloudellisesti, mikäli saa pidettyä hyvät työntekijät palveluksessaan ja sitoutuneena, sillä uuden työntekijän rekrytointi, valintaprosessi ja perehdyttäminen on kallista. Organisaatio hyötyy siitä myös imagollisesti, jolloin on helpompi rekrytoida uusia työntekijöitä, kun niitä tarvitaan. Tärkeää on myös saada henkilöstön tiedot, taidot ja kokemukset jäämään organisaatioon, jolloin kilpailijat eivät pääse hyötymään niistä. Pysyvä avainhenkilöstö yleensä takaa myös pysyvät avainasiakkuudet. (Lampikoski 2005, 25, 27, 77.) Organisaatio tarvitsee menestyäkseen sitoutuneita työntekijöitä, sillä haasteista ja muutoksista selvittää vain niiden työntekijöiden avulla, jotka koko sydämeästään ovat toiminnassa mukana (Kadenius, Markkanen & Törmälä 2015, 23).

2.2 Työmotivaatio

Motivaatio on se, mikä saa liikkeelle ja välillä tekemään enemmän kuin on pyydetty. Se on halu, tarve tai tahto tehdä asioita, sekä keskeisin voima tavoitteiden asettamiselle. (Järvinen 2014, 209.) Motivaatio juuri nimenomaan syntyy ja pysyy yllä tavoitteeseen suuntautuvassa liikkeessä. Motivaatiota voi joskus olla paljon, joskus vähän, ja se voi myös vaihdella haasteen mukaan. Siihen voi vaikuttaa mieliala, energiataso tai vuorokauden aika sekä monet sisäiset ja ulkoiset tekijät. (Aulankoski 2022, 11–12.)

Motivaation alalaji on työmotivaatio (Aulankoski 2022, 13). Työmotivaatiota on tutkittu laajalti, ja lähteitä ja teorioita on monenlaisia. Esimerkiksi Yhdysvaltojen General Social Surveyn keräämän aineiston mukaan viisi tärkeintä työmotivaatiotekijää ovat 70-luvulta saakka olleet mielekkäät työtehtävät, työn säilyminen, työaika, etenemismahdollisuudet ja palkka. Eri teorioissa on monessa kuitenkin yhteistä ajatus inhimillisistä perustarpeista. Maslow'n tarvehierarkia on jaettu viiteen: itsensä toteuttamisen tarpeet, arvonannon tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet ja fysiologiset tarpeet. McClellandin teorian tarpeita ovat suoriutumisen, liittymisen ja vallan tarve. Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria esittää perustarpeina autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden. Pink on tuota itseohjautuvuusteoriaa käsitellyt hieman eri tavalla, ja nostanut esiin kolme motivaation kulmakiveä: osaamisen ja hallinnan, autonomian sekä tarkoituksen. Martela taas tutkimuksissaan on nostanut esille vielä neljännen perustarpeen eli hyvántahtoisuuden. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 77–81.) Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, kun hygieniatekijät huonosti hoidettuina lisäävät työtytymättömyyttä. Motivaatiotekijöinä ovat esimerkiksi työn saavutukset ja tunnustus niistä sekä eteneminen ja työn luonne. Hygieniatekijöitä ovat muun muassa johtaminen ja työympäristö. (Sinokki 2016, 104–105.) Kuitenkin Aulankoski (2022, 25) pohtii sitä, että onko tarve ja motivaatio kuitenkin eri asioita, sillä motivaatio on vapaaehtoista, asteittaista ja vaihtelevaa, kun taas tarve pakottaa tiettyyn toimintaan.

Sisäiseen motivaatioon liittyy aito kiinnostuminen ja syttyminen itse tehtävään, ja halu tehdä parhaansa sekä itsensä toteuttamisen mahdollisuus (Aaltonen ym. 2020, 187). Työnpalkitsevuus tulee henkilöstä itsestään, kun työn tekeminen on nautinnollista (Carlsson & Järvinen 2012, 53), ja tuottaa onnistumisen ja edistymisen iloa (Pitkonen & Rasila 2010, 27). Herzbergin teorian mukaan erityisesti sisäiset palkitsevat tekijät lisäävät motivaatiota, joita on esimerkiksi työn mielenkiintoisuus, menestyminen ja arvostetuksi tulemisen kokemus (Järvinen 2014, 209). Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat myös esimerkiksi mahdollisuus kokea työ tärkeäksi, kehittyä ammatissa, kuulua hyvään työyhteisöön ja myös kokemus oman työn hallinnasta (Salminen 2014, 321–322). Sisäiseen motivaatioon on ulkoisia motivaatiotekijöitä helpompi itse vaikuttaa (Pitkonen & Rasila 2010, 28).

Työmotivaation peruselementtinä on totuttu pitämään ulkoisia kannustimia, joista yleisimmät ovat bonukset ja palkka (Carlsson & Järvinen 2012, 53). Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät myös maineeseen, tunnustukseen ja ylenemismahdollisuuksiin (Aaltonen ym. 2020, 188). Kuitenkin hyvinvointiyhteiskunnassa rahan ja ulkoisten palkkioiden motivoiva vaikutus on hämmästyttävän heikko (Järvinen 2014, 209) ja lyhytaikainen (Pitkonen & Rasila 2010, 28). Herzbergin teorian mukaan rahalliset kannustimet eivät lisää työmotivaatiota, mutta vääränlaisina vähentävät sitä (Aaltonen ym. 2020, 82). Esimerkiksi liian pieni palkka voi nousta työmotivaation esteeksi. Kertaluontoiset tai jatkuvasti saatavat lisäansiot motivoivat tekemään työnsä hyvin yleensä vain lyhytaikaisesti ja jokseenkin huonosti. (Järvinen 2014, 116.) Myös palkkaero syö motivaatiota, mikäli palkat eivät ole tasavertaiset samassa tai muissa organisaatioissa (Pitkonen & Rasila 2010, 28–29). Pätevimmat työntekijät pystyisivät tekemään saman työn muualla, minkä vuoksi he usein odottavat rahallisten palkkioiden tilalle jotain muuta (Kadenius ym. 2015, 30).

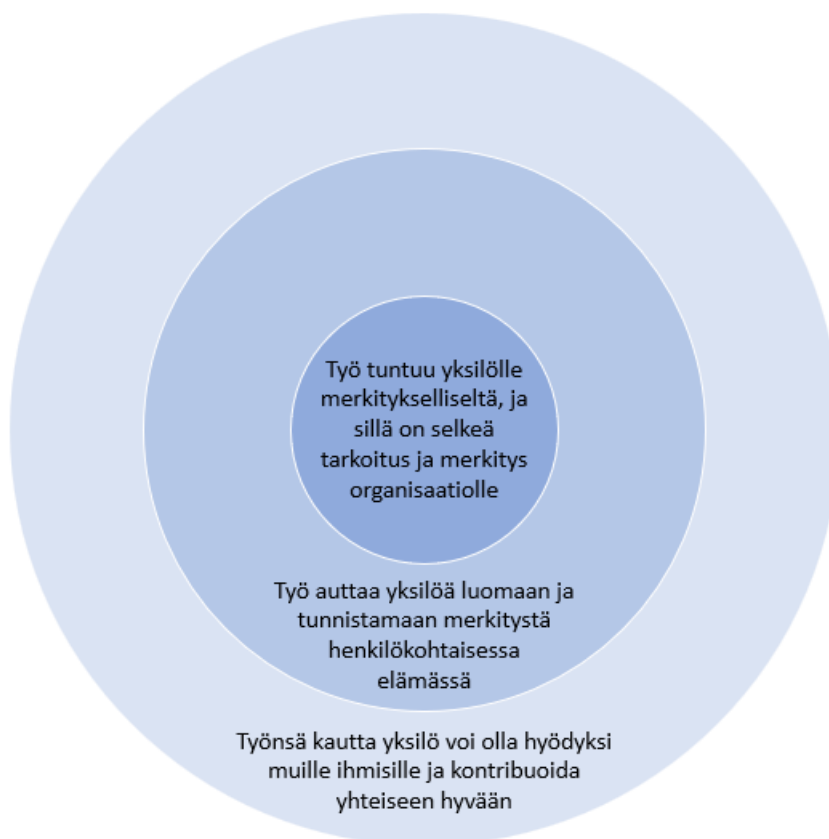
Organisaation tärkein ja rajallisin resurssi on ammattitaitoisten ja motivoituneiden ihmisten aika ja energia (Kadenius ym. 2015, 23). Motivoitunut henkilö yleensä ylittää asetetut tavoitteet todennäköisemmin kuin vähemmän motivoitunut (Järvinen 2014, 209). Yksilön ja työyhteisön motivaatiolla on

yhteistyön, työn ilon ja tuloksen kannalta iso merkitys (Pitkonen & Rasila 2010, 44). Mikäli työntekijä ei ole motivoitunut omasta työstään, vaikuttaa tämä negatiivisesti koko työyhteisöön (Sinokki 2016, 102). Kaikille työntekijöille ei voi kuitenkaan käyttää samoja motivointityökaluja. Esihenkilön on saatava työntekijä itse tunnistamaan omat motivaatiotekijät, ja organisaation on pystyttävä vastaamaan yksilöllisesti yksilöllisiin motivaatiotekijöihin. (Järvinen 2014, 117.) Esimerkiksi asiantuntijaa usein motivoi tietämyksen lisääminen sekä tunnustus asiantuntijuudesta, kun taas rajoittuneet uramahdollisuudet laskevat motivaatiota (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015, 172).

2.3 Työn merkityksellisyys

Työstä etsitään aina vaan enemmän tarkoitusta, ja kiinnostus työn merkityksellisyyttä kohtaan on kasvanut. Yleisesti merkityksellisenä pidetään kutsumuksesta tehtyä työtä, jota kohtaan tunnetaan tiettyä vetoa ja jota voisi tehdä pienelläkin palkalla. (Carlsson & Järvinen 2012, 32–33.) Työelämässä on kuitenkin yleisempää halu ymmärtää, mikä oman työn tekemisen tarkoitus on, ja että tuntee tekemänsä työn tärkeäksi (Järvinen 2014, 220). Työn merkityksellisyyttä lisää vielä se, miten oma toiminta on kytköksissä kokonaisuuteen ja miten muut hyötyvät tehdystä työstä (Carlsson & Järvinen 2012, 32).

Työn merkityksellisyys voidaan tutkimuksen perusteella jakaa ainakin kolmeen osa-alueeseen: *meaning of work* tarkoittaa työn merkitystä ja arvoa, *meaning in work* työn tuottamaa kokemusta työn ja työtehtävien merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä sekä *meaning at work* työyhteisön, työroolien ja työskentelykontekstin merkityksellisyyttä. Martela ja Pessi ovat nostaneet esille työn arvokkuuden, hyvää tuottavan päämäärän ja itsensä toteuttamisen. Merkityksellisen työn tutkimuksen edelläkävijäteoria JCT vuodelta 1974 esittää myös tärkeitä tekijöitä: työn vaatimien taitojen moninaisuus, autonomia, palaute ja sekä työtehtävien moninaisuus, sisällöllinen mielekkyys, merkitys ja vaikutus kokonaisuuteen. Maailmalla käytetyin merkityksellisen työn mittari on WAMI-malli. (Aaltonen ym. 2020, 87, 91.)



Kuva 1. Merkityksellisen työn WAMI-malli (Aaltonen ym. 2020, 91)

Työn merkityksellisyyttä täytyy myös katsoa organisaatiotasolla, sillä organisaatio ja työyhteisö voivat vaikuttaa merkityksellisyyteen positiivisesti. Yhden mallin mukaan merkityksellisyyden syntyyn vaikuttaa yhdistelmä organisaation, työtehtävien, työroolien ja vuorovaikutuksen merkityksellisyydet. Organisaation tulisi sanoittaa tavoitteet, arvot, missiot, visiot ja päämäärät selkeästi. Organisaation tehtävään kuuluu yhdistää työntekijän työrooli ja työpanos organisaation tavoitteisiin, ja miten työntekijä voi niiden edistämiseen vaikuttaa. (Aaltonen ym. 2020, 93–95.) Työntekijällä on vastuu merkityksellisyyden rakentamisessa, mutta organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa siihen ja olla olematta sen esteenä (Järvinen 2014, 221).

Työn merkityksellisyys voi vaihdella elämäntilanteen mukaan. Se voi olla vain ansiotyötä ja tapa pitää katto pään päällä. Urajohteisilla työn merkityksellisyys voidaan mitata tittleissä ja työtunneissa. (Järvinen 2014, 219.) Nuorisolle

tärkeintä on ensimmäisen oman palkan saaminen, kun lähellä eläkepäiviä olevalle henkilölle työllä pysytään kiinni yhteiskunnassa. Merkityksellisyys siis koetaan eri tavalla ja eri asioista. (Aaltonen ym. 2020, 71, 85.)

Työnsä merkitykselliseksi kokeva on usein työntekijänä onnellinen, mikä on tuottavuutta lisäävä tekijä. Onnellisuutta edistävät yritykset menestyvät todennäköisemmin kuin pelkästään taloudellista kannustinta käyttävät yritykset (Carlsson & Järvinen 2012, 33). Työntekijä on valmis menemään jopa läpi harmaan kiven, mikäli hän kokee tekevänsä merkityksellistä työtä (Järvinen 2014, 45). Kun työntekijä tietää työllään olevan joku merkitys, hän kestää paremmin kuormituksen ja kiireen (Aaltonen ym. 2020, 63). Vahvaa työn merkityksellisyyttä kokeva on valmis ottamaan vastuun oman osaamisen ja työn kehittämisestä, työn laadusta sekä yhteistyöstä muiden kanssa (Salminen 2014, 324). Merkityksellisyyden esteenä voi toimia työyhteisön toimimattomuus, joka voi olla huonoa esihenkilötyötä, arvostuksen tai yhteistyön puute tai jopa ihmisten väliset ristiriidat. Merkityksellisyyden tunnetta voi myös vähentää palkan pienuus. (Aaltonen ym. 2020, 97, 104.)

Tulevaisuudessa työelämän menestystekijä tulee olemaan työn merkityksellisyys. Ihmiset kaipaavat merkityksellisyyden kokemusta työltä, ja että työ on tärkeää ja tekemisen arvoista. Nuoret osaajat työelämässä - tutkimuksen (2018) tuloksista kävi ilmi, että nuorista vastaajista 87 % pitää palkkaakin tärkeämpänä asiana juuri työn merkityksellisyyttä. Mikäli sitä ei löydy organisaatiosta, nuori lähtee etsimään sitä muualta. Siitä syystä merkityksellisen työn tarjoaminen on hyvä sitouttamisen keino. (Aaltonen ym. 2020, 55–56, 210.)

2.4 Palkitseminen sitouttamisen välineenä

Palkitsemisella on monta tarkoitusta. Palkitseminen kertoo siitä, mihin organisaatiossa pyritään ja mitä arvostetaan. Sillä voidaan houkutella yritykseen ja tehtävään sopivaa henkilöstöä, tai tavoitella henkilöstön pysymistä ja sitoutumista. Sen tavoitteena voi olla myös henkilöstön innostuksen kasvu,

hyvät työsuoritukset, toiminnan ja osaamisen kehittäminen sekä hyvä yhteistyö. (Hakonen ym. 2018, 13, 130.) Palkkion ja palkitsemisen avulla voi myös pyrkiä ohjaamaan suorituksia ja laatua vaikuttamalla ja kontrolloimalla käytöstä (Kadenius ym. 2015, 79). Tutkimusten perusteella tuloksista ja suorituksista palkitseminen voi parantaa organisaation tuottavuutta (Hakonen ym. 2018, 55). Palkitseminen auttaa henkilöstöä pysymään motivoituneena, ja saa heidät tekemään töitä ahkerammin, kun he ymmärtävät minkälaista taloudellista hyötyä työtehtävän suorittamisessa on. Kasvaneista vaatimuksista myös selviydytään paremmin, kun nähdään selkeä yhteys palkkioiden ja työnteon välillä. (Ulrich 2007, 178.)

Palkitseminen voi kuitenkin helposti mennä pieleen, jos sitä käytetään väärin. Siitä voi koitua epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, kateutta, ylimääräisiä kustannuksia ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen heikentää koko organisaation menestystä. Rahalliset palkkiot voi tuntua yhdentekevilta, mikäli niistä ei ole kerrottu tai palkkiojärjestelmä ei tunnu sopivalta omaan työhön. Liian pienet palkkiot voivat vähentää työmotivaatiota ja tuntua loukkaavilta. Palkkiot voivat myös kannustaa vääränlaiseen tekemiseen ja aiheuttaa haitallista kilpailua. (Hakonen ym. 2018, 13, 56–57, 61.) Palkkioista voi lopulta tulla tehottomia, kun työntekijöitä alkaa kiinnostamaan se, millä heitä lahjotaan, ja keskitytään enemmän bonusten saamiseen eikä toivottuun työsuoritukseen tai tulokseen (Kadenius ym. 2015, 79).

Oikeudenmukaisuus, vaikuttavuus ja läpinäkyvyys ovat hyvän palkitsemisen kulmakiviä (Pitkänen 2010, 137). Organisaatiolla tulisi olla selkeä ja perusteltu palkitsemisjärjestelmä (Hakonen ym. 2018, 60), jotta palkitseminen voidaan hoitaa kannustavasti ja kustannustehokkaasti (Sweins & Ylikorkala 2015, 22). Siitä täytyy myös viestiä organisaatiossa avoimesti, että miksi palkitaan tai mitä on saatu aikaan (Pitkänen 2010, 140–141). Olisi myös kannattavaa ottaa henkilöstö mukaan sen suunnitteluun ja kehittämiseen, jotta organisaatio voi saavuttaa paremman lopputuloksen (Hakonen ym. 2018, 26).

Palkitsemisen kokonaisuus on paljon tehokkaampi keino tavoitella ja sitouttaa työntekijöitä kuin pelkkä rahapalkka. Työntekijät voivat olla eri vaiheissa uraa tai

elämää, jolloin kiinnostavin palkitsemistapa voi vaihtua. Tällöin palkitsemisen kokonaisuudesta olisi hyvä löytyä jokaiselle jotain, ja se voi myös helpottaa organisaatiota, kun esimerkiksi palkkoja ei taloudellisista syistä voida nostaa. Palkitsemisen kokonaisuudessa olisi hyvä olla aineettomia ja aineellisia tapoja. Työntekijöiden mielenkiintoa lisää se, kun he voivat valita sovitusta tavoista itselleen sopivat tavat, esimerkiksi palkitseminen rahana, vapaana tai valmennuksena. (Hakonen ym. 2018, 31, 36, 39.)

Yksi aineellinen palkitsemisen tapa on peruspalkka, joka on korvaus työnteosta ja työpanoksesta, ja se voi vaihdella työn vaativuuden tai työkokemuksen mukaan. Se voi perustua aikaan, urakkaan tai palkkiopalkkaukseen. (Sweins & Ylikorkala 2015, 23, 25.) Palkka voi kuitenkin helposti aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikäli se ei ole kunnossa tai oikealla tasolla. Palkkojen perusteet ja porrastus pitäisikin olla avoimesti kerrottu ja mietitty huolellisesti. (Hakonen ym. 2018, 29, 50–51.)

Henkilöstöä voi myös palkita hyvistä tuloksista tai työsuorituksista lyhyellä aikavälillä, kun tavoitteena on kannustaa ja motivoida. Tyypillinen lyhyen aikavälin kannustin on tulospalkkio, joka voidaan jakaa 1–4 kertaa vuodessa. (Sweins & Ylikorkala 2015, 24, 31.) Tulospalkkio voi olla kertaluontoinen erikoismyyntipalkkio tai projektipalkkio, ja se voidaan myös sitoa useamman vuoden kestävään tavoitekauteen (Hakonen ym. 2018, 29–30). Salmisen (2014, 64) mielestä kerran vuodessa jaettavat pienet tulospalkkiot eivät välttämättä kannusta parempiin suoritukseen, vaan lyhyempi seurantajakso olisi tehokkaampi. Myöskään yksilöpalkkiot eivät kannusta yhteistyöhön, mikä voi saada työntekijät kilpailemaan keskenään (Salminen 2014, 65). Usein myynnin alalla tulospalkkiot ovat kuitenkin suosittuja, sillä niiden ajatellaan yhdistävän myyjän sekä organisaation motiivit, kun molemmat saavat rahaa myynnistä. Tässä piilee kuitenkin omat riskinsä, esimerkiksi jos myyjä myy palkkion toivossa tuotteita tappiolla. (Kadenius ym. 2015, 80–81.) Tulospalkkiot voivat myös tuoda kokemuksen painostuksesta ja kontrolloimisesta, jos johto joka vuosi kiristää tavoitteita (Hakonen ym. 2018, 50).

Kertapalkkio saadaan yleensä heti onnistuneen suorituksen jälkeen. Se on hyvä tapa huomioida erinomainen suoritus tai merkittävä tapahtuma nopealla aikataululla ja yllätyksenä. Kertapalkkion voi jakaa myös tiimin kesken. (Sweins & Ylikorkala 2015, 24, 33.) Se on palkitsemisen muodoista monipuolisin ja eniten mahdollisuuksia tarjoava. Se voi olla työkavereilta saatuja kiitoslappuja, mutta myös perinteistä rahaa tai tavaraa. Hyviä ideoita on myös palkitseminen juhlahetkellä tai juhlaillallisella, leffaliput tai vapaapäiviä. Rahallisesti sen ei tarvitse olla edes kovin suuri. (Hakonen ym. 2018, 39, 97.)

Johtoa ja avainhenkilökuntaa usein sitoutetaan pitkän aikavälin kannustinpalkkiolla, joka maksetaan esimerkiksi 3 vuoden seurantajakson päättymisen jälkeen (Sweins & Ylikorkala 2015, 24). Tässä voi tosin tulla se ongelma vastaan, että onko henkilö todella sitoutunut yritykseen vai odottaako tylsistyneenä tulevaa etua ja lähtee heti sen saatuaan (Hakonen ym. 2018, 44).

Aineellisia palkitsemisen tapoja ovat myös henkilöstöedut. Henkilöstöetuja voivat olla lounas- tai autoedut, etätyömahdollisuus ja joustavat työajat. Myös terveydenhoito on henkilöstöetu, joka tuo turvaa ja antaa yrityksestä huolehtivan kuvan. (Hakonen ym. 2018, 30.) Työnantaja voi myös tarjota erilaisia vakuutuksia, työvaatteet tai alennuksia omista tuotteista. Erilaisilla eduilla yrityksestä tehdään houkutteleva, helpotetaan vapaa-ajan ja työn sujuvuutta sekä edistetään hyvää työnantajakuvaa. (Sweins & Ylikorkala 2015, 34–35.)

Aineeton palkitseminen on todella tärkeä osa työhön sitoutumisessa ja työssä viihtymisessä, vaikka moni ei sitä välttämättä edes palkitsemiseen yhdistä (Sweins & Ylikorkala 2015, 35). Palaute on avainasemassa työntekijän työmotivaation ja työhyvinvoinnin kannalta, sillä kaikki haluavat saada työstään palautetta. Näin työntekijä voi tietää missä on onnistunut ja missä on parantamisen varaa. Palautetta voi kerätä esihenkilöiltä, asiakkailta ja työkavereilta, ja sitä tulee antaa kannustavasti, rakentavasti, rehellisesti sekä spontaanisti että systemaattisesti. Mikäli työntekijä ei koskaan saa palautetta, voi hän alkaa epäillä, ettei hänen tekemällään työllä ole merkitystä. (Hakonen ym. 2018, 30, 71.) Palautteen antaminen ja arvostuksen osoittaminen on

organisaatiolle tehokas ja ilmainen keino motivoida ja palkita (Sweins & Ylikorkala 2015, 39).

Palkitsemista on myös antaa työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa oman työajan järjestelyyn. Se kertoo organisaation luottamuksesta työntekijöitä kohtaan, (Hakonen ym. 2018, 30) mikä voi parantaa sitoutumista ja halua työskennellä organisaation hyväksi. Työntekijöitä voi palkita koulutuksilla, ja tarjota mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön. Yksi aineeton palkitsemiskeino määräaikaisille työntekijöille on tarjota pysyvää työsuhdetta. (Sweins & Ylikorkala 2015, 37–38.)

3 Johtaminen

3.1 Johtamisen määritelmä

Johtamista pidetään useimmiten esihenkilön toimintana, mutta sille ei ole vain yhtä oikeaa näkemystä tai tapaa. Johtaminen tarkoittaa eri ihmisille eri asioita riippuen heidän kokemuksestaan johtamisesta, esimerkiksi opettajien, esihenkilöiden, yritysjohtajien tai poliittisten johtajien kautta. Johtaminen on yhteisöllinen ilmiö. Johtamisesta on kyse silloin, kun henkilöt alkavat seurata toista, ja kun ryhmä yhdessä alkaa tekemään töitä kohti tiettyä päämäärää. (Juuti & Juuti 2021, 19–20.) Henkilöstä käytetään nimitystä johtaja, kun hänellä on kyky ja mahdollisuus vaikuttaa ihmisiin, mikä pohjautuu henkilön asemaan, karismaan, suhteisiin, verkostoon tai asiantuntemukseen. Johtajuus ymmärretään myös organisaatioon liittyvänä käsitteenä. (Aaltonen ym. 2020, 135.)

Eri teoreetikot korostavat johtamisessa eri asioita, joista kuitenkin neljän kanssa pärjää pitkälle. Johtamista on asioiden ja sisällön johtaminen, jolloin tehtävänä on pitää huolta siitä, että työn perustehtävä tulee tehdyksi. (Aaltonen ym. 2015, 110.) Asioiden johtamiseen tarvitaan taloudellista ymmärrystä, oman toimialan, liiketoiminnan ja käytössä olevan tekniikan tuntemusta sekä informaatio- ja suunnittelutaitoja (Salminen 2014, 51). Henkilöiden johtaminen keskittyy siihen, että hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä tekee parempaa tulosta (Aaltonen ym. 2015, 110). Tällainen johtaminen tarvitsee vuorovaikutustaitoja, tiimin johtamisen ja palautteen antamisen taitoja (Salminen 2014, 51). Johtamiseen liittyy vahvasti myös kommunikointi, sillä johtajan täytyy kuunnella organisaatiolta tulevia viestejä ja hänen on jatkuvasti viestittävä yrityksen arvoista, visiosta sekä tavoitteista. Johtaminen on vielä yhteistyön rakentamista, jotta työntekijät pärjäävät tarpeen vaatiessa ilman johtajaa määriteltyjen pelisääntöjen avulla. (Aaltonen ym. 2015, 110–111.)

Johtamiseen ei riitä pelkkä titteli, oma työhuone tai iso palkka, vaan se on taitolaji. Johtajan täytyy osata motivoida, toimia esimerkkinä ja kuunnella.

Hänen täytyy olla jämäkkä, mutta samalla joustava, ja annettava alaisten kehittyä. Johtajan pitää nostattaa turvallisuuden tunnetta ja uskoa jatkuvuuteen, ja taas samalla toteutettava muutoksia. (Aaltonen ym. 2015, 20.) Johtaminen on hallinnointia, järjestelyä ja pyrkimystä vaikuttamaan ihmisiin (Aaltonen ym. 2020, 134). Johtajan tehtävänä on luoda ja tukea sellaisia työolosuhteita, joissa työntekijä voi mahdollisimman hyvin suoriutua. Johtamisen tehtävä on myös työntekijöiden kehittäminen, mikä edellyttää läsnäoloa päivittäisessä työssä, eikä vain kerran tai kahdesti pidettävää kaavanomaista kehityskeskustelua esihenkilön kalenterin mukaan. Johtamisen tavoitteena on ihmisistä ja asioista huolehtiminen kaikenkattavasti tilanteen vaatimalla tavalla. (Kadenius ym. 2015, 90, 96, 98.)

3.2 Hyvä johtaminen

Hyvä johtaminen tuottaa yleensä työtyytyväisyyttä ja kasvattaa henkilöstön työkykyä. Jotta voi johtaa muita, ja olla myös hyvä siinä, on viestinnän taito ehdoton. (Salminen 2014, 55, 247.) Johtamisessa viestintä on vaikuttamista eikä asioiden ilmoittamista. Viestinnällä tulisi aina olla jokin tarkoitus tai halu saada jotain aikaan. (Pitkänen 2010, 208.) Viestintä tarkoittaa vuorovaikuttamista, tietojen jakamista sekä fiiliksen ja yhtenäisyyden luomista. Siinä pitää käyttää eri kanavia, ja usein viestintä vaatii toistoja, jotta se sisäistetään. Johto ja esihenkilöt useimmiten pyrkivät täydelliseen ja lopulliseen viestintään. Ongelma siinä on se, että tällainen viestintä on usein myöhässä, sillä huhut ovat jo liikkeellä. Liikaa tietoa kerralla ja vaikeaselkoisesti selitetyt asiat menevät myös helposti työntekijöiltä ohi. (Aaltonen ym. 2020, 167.) Työntekijät ovat tuottavimpia, luovempia ja sitoutuneempia, kun he ymmärtävät organisaation päämäärät syvällisemmin, ja se onnistuu vain viestimällä (Salminen 2014, 248). Viestintä ja vuorovaikutus korostuu varsinkin etäjohtamisessa (Työturvallisuuskeskus 2023).

Hyvään johtamiseen liittyy myös avoimuus, sillä sen puute voi vaikeuttaa työn tekemistä ja viihtyvyyttä töissä, jolla taas on suora vaikutus motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Avoimuus voi tarkoittaa sitä, että sallitaan ja uskalletaan

puhua asioista niin kuin ne ovat, ja jokaisella on mahdollisuus tuoda oma mielipide ja näkemys esille. Avoimuus on avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Se edistää tiimin yhteishengen ja luottamuksen rakentumista. (Vilkman 2016, 33–34, 106, 141.)

Esihenkilö pärjää vähemmällä johtamistyöllä, mitä enemmän henkilöstö häneen luottaa, saadakseen henkilöstön toimimaan halutulla tavalla. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa, ja se syntyy vuorovaikutuksen avulla ja pienistä päivittäisistä teoista. Luottaminen on vaikeaa, jos toisen ajatuksia ei tunne tai tekoja voi ennustaa. (Salminen 2014, 54, 347.) Luottamuksen rakentaminen vaatii avointa kommunikointia, ja luottamuksen osoittamista työntekijöitä kohtaan (Vilkman 2016, 27). Varsinkin etätyössä luottamus on kaiken perusta, vaikka se vie enemmän aikaa kuin normaalisti. Luottamuksella on iso vaikutus yhteistyön ja kommunikoinnin onnistumisen kannalta, ja se myös auttaa sitoutumisen rakentamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Luottamuksen voi kuitenkin menettää nopeasti, ja sen palauttaminen on yksi esihenkilötyön vaikeimpia haasteita (Salminen 2014, 54).

3.3 Erilaisia johtamistapoja

Johtamistyyllillä esihenkilö toteuttaa johtamistaan erilaisissa johtamista vaativissa tilanteissa. Se pohjautuu esimerkiksi henkisiin ominaisuuksiin ja omaan temperamenttiin, mutta myös muilta opittuun ja nähtyyn johtamistapaan. Toiset ovat energisiä, toiset viileitä, joku puhelias ja joku hiljainen. Johtamistyyli ei välttämättä ole hyvä tai huono, vaan siihen vaikuttaa miten tyyli sopii johtamistilanteeseen. Halutaanko johtamistilanteessa esimerkiksi kuria ja järjestystä, uusia ideoita, lisää tavoitteellisuutta tai sitoutumista. (Salminen 2014, 51–52, 343.) Erilaiset tilanteet vaativatkin erilaista johtamistyyliä. Johtajan on tunnistettava omat vahvuudet ja heikkoudet, jotta pystyy toimimaan parhaiten omalla vahvuusalueellaan. (Aaltonen ym. 2020, 146.) Organisaatiolla on myös omat odotuksensa ja kokemuksensa johtamisesta, jolloin on syytä selvittää mikä organisaatiossa on hyväksyttävää (Salminen 2014, 337).

On paljon erilaisia johtajia ja johtamistyyliä, joista klassinen jako tehdään ”management” ja ”leadership” välillä. Jako on hyödyllinen, mutta hyvä johtaja tarvitsee molempia. (Aaltonen ym. 2015, 104.) Manageri on johtajatyyppejä, joka omistautuu talouteen, systematiikkaan ja numeraaliseen seurantaan. Hän tekee nopeita ja selkeitä päätöksiä, sekä tarjoaa organisaatiolle johdonmukaisuutta, kontrollia ja pelisääntöjä. Johtamisessa painottuu järjestelmät ja prosessit, ja keskitytään nykytilan hiomiseen ja hoitamiseen. Managerin ongelmana voi olla ihmismielen roolin vähättely organisaation menestyksessä ja tulevaisuuden suunnittelun unohtaminen. (Aaltonen ym. 2020, 135–136.) Manageri nähdään usein määräilevänä pomottajana (Pitkänen 2010, 171). Liiderijohtaja vaikuttaa enemmän ihmisiin innostamalla ja näyttämällä suuntaa. Liiderijohtaja kasvattaa työntekijöiden itseluottamusta, ja auttaa valmentavan työskentelemisen luomisessa. Hän keskittyy tulevaisuuden rakentamiseen ja merkitysten luomiseen. Haasteena voi olla kaoottinen ja impulsiivinen johtaminen, sillä liiderijohtaja usein vähättelee rakenteiden ja prosessien merkitystä. (Aaltonen ym. 2020, 136.) Liideri voi myös saada aikaan turhautumista, kun mikään ei etene puheita pidemmälle (Pitkänen 2010, 171).

Johtamisessa täytyy ottaa huomioon ihmisten erilaisuus. Eroavia tekijöitä on monta, esimerkiksi persoonallisuus, motivaatiotekijät, arvot, sukupuoli, ikä, kulttuurinen tausta, koulutus, mielipiteet ja terveys. Menestynyt yritys hyödyntää tätä moninaisuutta, sillä se johtaa uusiin oivalluksiin. Erilaisuus voi myös luoda haasteita organisaatiolle, sillä työntekijöillä on omat näkökulmansa käsiteltäviin kokonaisuuksiin, ajankäyttöön ja tunteiden näyttämiseen. (Aaltonen ym. 2020, 201.) Esihenkilön on tunnistettava työntekijöiden erilaisuus tutustumalla heihin syvällisemmin (Salminen 2014, 65–66), sillä työntekijä haluaa esihenkilön kohtaavan hänet yksilönä. Myös tuntemalla työntekijöiden yksilölliset erot, esihenkilö pystyy vaikuttamaan tiimin tuloksiin. (Jabe 2017, 14, 24.)

Asiantuntija odottaa johtamiselta hyväksyntää ja läsnäoloa, mutta etenkin tukea, sillä asiantuntija on usein epävarma ja itsekritiittinen. Tämän takia hyväksyvä ja kannustava johtaminen on tärkeää. Asiantuntijaa ei voi kätkeä tai hänen työtään valvoa, mutta kiinnostunut pitää olla. Asiantuntijalle luonnollisen

innostuksen voi tappaa olemalla määräilevä tai puuttumalla pikkuasioihin. Asiantuntijat organisoivat paljon itse omaa tekemistään, ja he toimivat usein verkostona tai tiiminä, jolloin johtajan tehtävänä on näyttää suuntaa. (Pitkänen 2010, 47, 51, 200, 232.) Asiantuntija tarvitsee esihenkilötyötä, jonka tarkoitus on lähinnä esimerkiksi luoda järjestystä, huolehtia yhteisistä tavoitteista ja toimintatapojen selkeydestä sekä hankkia resursseja (Salminen 2014, 57).

Valmentava johtamisote on erinomainen työkalu, kun halutaan innostaa työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet ja suoriutuvan paremmin (Aalto & Kurttila 2021, 14). Esihenkilön tavoitteena on ensisijaisesti työntekijöiden osaamisen kehittäminen, vaikka hän ei varsinaisesti opeta, mutta varustaa ja tukee sitä. Valmentava johtaminen on ihmiskeskeistä, jossa pyrkimyksenä on tukea työntekijää löytämään ja toteuttamaan omia kykyjään. Valmentava johtaminen on moderni, empaattinen ja vuorovaikutteinen ihmisjohtamisen tapa, jossa esihenkilön ja työntekijän välillä tieto ja kokemukset jaetaan avoimesti kyselemällä, kuuntelemalla ja olemalla läsnä. (Moksi 2016, 11–12.)

Valmentavassa johtamisessa painottuu oivalluttaminen ja kannustaminen (Huttunen 2018, 46), sekä työntekijän haastaminen, jotta työntekijä voi nähdä uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja (Aalto & Kurttila 2021, 16). Valmentavan johtajan työssä painottuu muitakin asioita. Tavoitteellisuudella pyritään keskustelemaan itse asiasta ja hahmottamaan sen erilaiset näkökulmat, sekä sanomaan selkeästi mitä keskustelulla tavoitellaan ja mihin sillä pyritään. Ratkaisukeskeisellä työllä etsitään konkreettisia käytännön ratkaisuja ja autetaan pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja päästä eteenpäin, eikä keskitytä liikaa ongelmiin. Keskittymällä vahvuuksiin rohkaistaan työntekijää löytämään ratkaisu omasta itsestään ja ympäristöstä. (Huttunen 2018, 47–48.)

Valmentavaa johtamista voidaan käyttää erilaisin tavoin monessa eri tilanteessa. Se voi olla pikainen kysymys käytävällä, että mikä on käsiteltävän asian tavoite tai vaikka kehityskeskustelussa pohdinta työntekijän toiveista. Kyvykkäälle osaajalle voi riittää suunnan näyttäminen ja energisointi, kun taas epävarman tekijän kohdalla valmentava johtaminen on enemmän yksityiskohtien läpikäyntiä ja kannustaminen kehittymään. (Aalto & Kurttila

2021, 21–22.) Valmentava johtaminen sopii tilanteisiin, kun halutaan lisätä työntekijän motivaatiota ja vastuunottoa, sekä tukea itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja päätöksentekoa (Huttunen 2018, 46).

Etäjohtamisen osaaminen oli Mercuri Urvalin tekemässä virtuaalijohtamisen tutkimuksessa nimetty 85 prosentin vastaajan mielestä tärkeäksi tulevaisuuden ydinosamiseksi (Vilkman 2016, 135). Toisaalta etäjohtaminen on koettu vaikeaksi ja haasteelliseksi monen esihenkilön mielestä (Kataja & Vuorinen 2021). Etätyön hyvät puolet liittyvät muun muassa työhön keskittymiseen ja työn hallintaan. Etätyön kokemus on kuitenkin hyvin yksilöllistä, sillä jotkut saattavat kokea eristyneisyyttä, kun sosiaalinen vuorovaikutus ja fyysiset kontaktit vähenevät. Etätyön haasteena on myös työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. (Työterveyslaitos n.d.) Onnistuakseen etätyö edellyttää hyvää johtamista ja työn suunnittelua, ja se sopii erityisesti asiantuntijatehtäviin (Akava 2019).

Etäjohtamisessa muutos alkaa ymmärryksestä, ettei työntekijöitä voi enää johtaa huippusuorituksiin asioita johtamalla, vaan siinä keskitytään ihmisten johtamiseen. Työn tulosten ja työssä viihtymisen kannalta on tärkeää hyvä ilmapiiri ja me-henki, jota voidaan luoda yhteisöllisyyden avulla. Etätyössä yhteisöllisyyden luominen vaatii erityishuomiota ja sen ylläpitämisessä on etäjohtamisessa oma haasteensa. (Vilkman 2016, 41, 62–63.)

Etäjohtamisen haasteista itsensä johtaminen siirtyy työntekijälle, joka varsinkin etätyöntekijälle on tärkeä taito. Työntekijän täytyy itse määritellä, miten työskentelee, mitä vaatimuksia itselleen asettaa ja miten työn edistymistä tai tavoitteiden saavuttamista seuraa. Esihenkilön tehtäväksi jää seurata, ettei kukaan jää tehtävien ja ongelmien kanssa liian yksin. (Vilkman 2016, 51–52.) Itseohjautuvuudella annetaan tiimille vastuu suorittaa ja johtaa omaa päivittäistä työtään, jolloin he itse suunnittelevat, aikatauluttavat ja tekevät päätökset, sekä ratkaisevat ongelmat oma-aloitteisesti. Esimerkiksi asiantuntijatehtävissä voidaan päättää keskenään työnjako ja seurata itse työn edistymistä. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

4 Tapaus

4.1 Yritys Oy

Tämä osio on toteutettu toiminnallisena.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valikoitui teemahaastattelu. Haastattelu on yksinkertaisin ja monesti tehokkain tutkimusmenetelmä, kun tarkoituksena on selvittää henkilön ajatukset jostakin asiasta (Eskola & Vastamäki 2015, 27), ja se on myös tutkimusaineiston hankintakeinoista yksi käytetyimmistä (Kananen 2013, 93). Teemahaastattelun keskiössä on etukäteen valitut aihealueet, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto voivat vaihdella (Eskola & Vastamäki 2015, 29). Teemahaastattelun kysymyksiin ei voi vastata lyhyesti, ja usein keskusteluista nousee myös esille uusia kysymyksiä käsitellyistä aiheista (Kananen 2013, 93).

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jolloin on mahdollista saada tarkempaa ja luotettavampaa tietoa (Kananen 2013, 94). Haastatteluista suurin osa käytiin työpaikalla kasvotusten joko neuvotteluhuoneessa tai haastateltavan omassa työhuoneessa, mutta muutaman kanssa haastattelu käytiin virtuaalisesti Teams-kanavaa käyttäen. Haastatteluun osallistui 10 organisaation työntekijää kirjanpidon osastosta. Yhteensä kirjanpidon osastossa on työntekijöitä 16, jolloin haastattelun osallistumisprosentti oli yli 60 %. Haastatteluun valikoitui työntekijät, joilla olisi mahdollisimman vaihtelevasti työkokemusta organisaatiossa. Toimeksiantaja ei saanut yksittäisiä haastatteluja itselleen, vaan pelkästään tässä opinnäytetyössä näytettävän tuloksen. Tämä tieto kerrottiin myös jokaiselle haastateltavalle, jotta heiltä saataisiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia.

4.3 Tutkimuksen tulokset

4.3.1 Yleistiedot

Tämä osio on toteutettu toiminnallisena.

4.3.2 Sitoutuneisuus

Tämä osio on toteutettu toiminnallisena.

4.3.3 Työpaikan vaihto

Tämä osio on toteutettu toiminnallisena.

4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämä osio on toteutettu toiminnallisena.

5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka sitoutuneita työntekijät organisaation ovat, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miten sitoutuneisuutta voitaisiin parantaa erilaisilla keinoilla. Tutkimus onnistui hyvin, vaikka nyt raapaistiinkin vain pintaa, ja aihe vaatisi vielä lisätutkimuksia ja kyselyitä. Haastattelut olisivat voineet olla laadukkaampia ja syvällisempiä, mikäli tutkija olisi osannut kysellä enemmän tarkentavia kysymyksiä.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan työmotivaatiolla, työn merkityksellisyydellä, palkitsemisen onnistumisella ja hyvällä johtamisella on suuri merkitys sitoutuneisuuteen, ja ne ovatkin paljon sidoksissa toisiinsa. Työmotivaatioon voi vaikuttaa hyvällä johtamisella, kun työntekijöihin luotetaan ja heitä kannustetaan kehittymään. Onnistunut palkitseminen kasvattaa työmotivaatiota, ja hyvä johtaja tietää miten se tehdään. Työnsä merkitykselliseksi kokeva henkilö on valmis tekemään parhaansa, mutta huonolla johtamisella voi olla merkityksellisyyden tunnetta vähentävä vaikutus.

Tämä osio on toteutettu toiminnallisena.

Tuloksista saa hyvän yleiskäsityksen organisaation työntekijöiden sitoutuneisuuden tilasta, ja toimeksiantajalle on tuotu esille korjaavia toimenpiteitä. Koska tutkija itse on organisaatiossa töissä, jää hänkin innokkaana odottamaan, mitä vaikutuksia opinnäytetyöllä loppujen lopuksi organisaation toimintatapoihin on.

Lähteet

Akava 2019. Etätyö. Viitattu 6.10.2023. <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>.

Aalto, P. & Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2015. Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Aulankoski, S. 2022. Tietotyön taidot: Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi. 1. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–44.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A., 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään: Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki: Basam Books.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kadenius, T., Markkanen, J. & Törmälä, V. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kataja, J. & Vuorinen, M. 2021. Etäjohtaminen – mahdollisuus vai uhka. Yritysakatemia. Viitattu 6.10.2023. <https://yritysakatemia.fi/asiantuntija-artikkeli/etajohtaminen-mahdollisuus-vai-uhka/>.

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

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa: Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Espoo: Katriina Moksi.

Mäkilä, V. 2021. Selvitimme, onko suuri irtisanoutumisaalto rantautunut jo Suomeen – näistä syistä työpaikka menee nyt vaihtoon. Kauppalehti. Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu 16.10.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/selvitimme-onko-suuri-irtisanoutumisaalto-rantautunut-jo-suomeen-naista-syista-tyopaikka-menee-nyt-vaihtoon/668f038b-8c05-4c58-926b-2493ea0a0cf5>.

Pitkonen, M. & Rasila, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys: Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Helsinki: Infor.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. 1. painos. Helsinki: J-Impact.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sweins, C. & Ylikorkala, A. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 21–40.

Taloushallintoliitto 2022. Työn imuun tarvitaan muutakin kuin liikuntaseteleitä. Viitattu 16.10.2023. <https://taloushallintoliitto.fi/tyon-imuun-tarvitaan-muutakin-kuin-liikuntaseteleita/>.

Työterveyslaitos n.d. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 6.10.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Työturvallisuuskeskus 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 6.10.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Teemahaastattelu

Yleistiedot

1. Kuinka kauan olet ollut kirjanpitäjänä?
2. Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?
3. Ikähaarukka
 - a. 18–25-vuotias
 - b. 26–35-vuotias
 - c. 36–45-vuotias
 - d. 45 -> vuotias

Sitoutuneisuus

4. Kuinka sitoutunut olet tällä hetkellä organisaatioon?
5. Mitkä asiat tällä hetkellä vaikuttavat sitoutuneisuuteen?
6. Kuinka sitoutunut olet joskus ollut yritykseen, ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet mahdolliseen muutokseen?
7. Mikä kannustaa ja motivoi tällä hetkellä työntekemiseen?
8. Minkälainen luulet organisaation kirjanpitiimin sitoutuneisuuden nykytilan olevan?

Työpaikan vaihto

9. Harkitsetko siirtymistä kokonaan uudelle alalle?
10. Seuraatko aktiivisesti työpaikkailmoituksia, ja koska olet viimeksi katsonut niitä?
11. Onko sinuun ollut yhteydessä joku toinen työnantaja tai rekrytoija, vaikka viimeisen vuoden aikana, ja lähditkö keskustelemaan uusista mahdollisuuksista vai kieltäydytkö suoraan?
12. Harkitsetko siirtymistä toiseen saman alan yritykseen, ja mitkä ovat siihen vaikuttavat tekijät?
13. Luuletko, että vaihtaisit työpaikkaa 2–3 vuoden sisällä?