



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juho-Matti Samuel Veteläinen

# SITOUTUMINEN & SITOUTTAMINEN ASiantuntijaorganisaatiossa

Case Prohoc Oy

Tekniikka  
2018

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Juho-Matti Samuel Veteläinen
Opinnäytetyön nimi	Sitoutuminen & sitouttaminen asiantuntijaorganisaatiossa
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	49 + 1 liitettä
Ohjaaja	Pekka Ketola

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sitoutumista ja sitouttamista asiantuntijaorganisaatiossa. Työssä toteutetussa tutkimuksessa oli tavoitteena ymmärtää sitoutumisen nykytilaa yrityksessä ja peilata tutkimuksen tuloksia opinnäytetyön teoriataustaan. Varsinainen tutkimus ja siihen valikoitunut aineisto on poimittu yritykselle toteutetuista työyhteisökyselyistä.

Opinnäytetyön teoriataustassa käsitellään sitoutumista ja sitouttamisen keinoja asiantuntijaorganisaatioissa yleisesti. Teoriataustaan on valikoitunut yhdeksän sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää, jotka ovat nousseet esille aiheesta tehdystä tieteellisestä tutkimuksesta.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin toteutettua tutkimus, jossa on analysoitu työyhteisökyselyjä sitoutumisen kontekstissa. Tutkimuksen tuloksena muodostettiin johtopäätökset esiin nousseista asioista ja luotiin kehitysehdotukset yritykselle, kuinka kehittää henkilöstön sitoutumista ja yleistä työnantajakokemusta.

---

Avainsanat                      asiantuntijaorganisaatio, sitoutuminen, työnantajakokemus

## ABSTRACT

Author	Juho-Matti Samuel Veteläinen
Title	Commitment and engagement in an Expert Organization
Year	2018
Language	Finnish
Pages	49 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Pekka Ketola

---

The aim of the Bachelor's thesis was to study employee engagement and how to improve it in expert organization. The objective was to execute employee engagement research about the level of employee engagement in the case company and compare the main findings to the theoretical part of this thesis. The actual employee engagement research and its material is based on a well-being survey which has been done for the company by a third party.

The theoretical part of this thesis consists of a study about employee engagement and commitment in the expert organizations and it has nine factors influencing the employee engagement, which are based on the scientific studies.

As a result of this thesis, an employee engagement study was executed to the case company with conclusions and improvement proposals. The case company will be able to use this study and results on their mission to improve employee engagement and employee experience.

---

Keywords                      expert organization, employee engagement, EX

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

LIITELUETTELO

1	JOHDANTO.....	8
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	9
2.1	Yritysesittely .....	9
2.1.1	Yrityksen tarina.....	9
2.1.2	Prohoc tänään .....	11
2.1.3	Yrityksen visio ja missio.....	12
2.2	Tutkimusongelma .....	12
2.3	Tutkimuksen tavoitteet.....	12
2.4	Tutkimusmenetelmät.....	13
2.5	Termit ja määritelmät.....	13
3	SITOUTTAMINEN OSANA ASIANTUNTIJAORGANISAATION HENKILÖSTÖJOHTAMISTA .....	14
3.1	Sitoutumisen lajit .....	15
3.1.1	Tunneperäinen sitoutuminen.....	15
3.1.2	Normatiivinen sitoutuminen.....	16
3.1.3	Jatkuvaperäinen sitoutuminen.....	17
3.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	19
3.2.1	Vision ja strategian jalkauttaminen.....	20
3.2.2	Johdon ja henkilöstön välinen viestintä .....	23
3.2.3	Työolosuhteet.....	25
3.2.4	Työn merkityksellisyys .....	28
3.2.5	Työn tavoitteellisuus ja urasuunnittelu .....	30
3.2.6	Palkitseminen .....	33
3.2.7	Palaute .....	35
3.2.8	Autonomia työssä ja vaikuttamismahdollisuudet.....	38
3.2.9	Henkilöstöjohtaminen .....	39

4	PROJEKTIN KULKU .....	42
4.1	Työn taustatiedot ja aihe .....	42
4.2	Työn tavoite .....	43
4.3	Projektin toteutus .....	44
4.3.1	Aloitusvaihe .....	44
4.3.2	Tiedonkeruuvaihe.....	44
4.3.3	Kyselyaineiston analysointi .....	45
4.3.4	Tulokset ja johtopäätökset.....	46
4.3.5	Opinnäytetyön kirjoittaminen .....	46
5	YHTEENVETO .....	47
	LÄHTEET.....	48

## LIITTEET

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuva 1.</b> Sitoutumisen lajit (Mukaelma lähteistä /10, 11, 26/)	18
<b>Kuva 2.</b> Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Mukaelma lähteistä /10, 26/)	20
<b>Kuva 3.</b> Sisäisen viestinnän perusmuodot (Mukaelma lähteestä /15/)	25
<b>Kuva 4.</b> Työn merkityksellisyys (Mukaelma lähteestä /21/)	28
<b>Kuva 5.</b> Työntekijöiden tavoitteiden johtaminen (Mukaelma lähteestä /17/)	30
<b>Kuva 6.</b> Palkitsemisen kokonaisuus (Mukaelma lähteestä /12/)	34
<b>Kuva 7.</b> Palaute tavoitteen saavuttamisen apuvälineenä (Mukaelma lähteestä /23/)	37
<b>Kuva 8.</b> Myönteisen palautteen merkitys työn suorittamiselle (Mukaelma lähteestä /24/)	37
<b>Kuva 9.</b> Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi (Mukaelma lähteestä /17/)	41

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Työyhteisökyselyn analysointi, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tilaajayritykselle toteutettu tutkimus liittyen henkilöstön sitoutumiseen ja sitouttamiseen. Tutkimuksen pohjana on käytetty yritykselle tehtyä työyhteisökyselyä, josta on poimittu oleelliset sitoutumiseen liittyvät kysymykset.

Opinnäytetyö tilattiin tilaajayrityksen toimesta, sillä yrityksen vuonna 2018 lanseeraaman uuden strategian myötä yritys painottaa henkilöstönsä kokonaisvaltaista hyvinvointia ja haluaa asettaa henkilöstönsä johtamisen keskiöön. Yritys haluaa myös kasvattaa ymmärrystään henkilöstönsä sitoutumisesta ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen toteuttamiselle on myös yrityksellä valmis aineisto, jota halutaan tutkia ja analysoida tarkemmin. Tässä opinnäytetyössä onkin tutkittu yritykselle toteutettuja työyhteisökyselyjä vuosilta 2012, 2015 ja 2017.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sitoutumista ja sitouttamisen keinoja ja peilata teoriataustassa ilmenneitä asioita työyhteisökyselyjen vastauksiin. Varsinaisen tutkimuksen tavoitteena oli vertailla kokemuksia sitouttamisen keinoista yrityksen eri osastojen välillä, yrityksen keskiarvoja toimialakohtaisiin keskiarvoihin, sekä yrityksen eri vuosien keskiarvoja toisiinsa. Näiden pohjalta on tavoitteena muodostaa johtopäätöksiä esiin nousseista asioista ja pyrkiä luomaan kehitysehdotuksia yritykselle. Varsinainen tutkimus sisältää luottamuksellista tietoa, joten itse tutkimus luokitellaan salaiseksi, eikä sitä siten julkaista opinnäytetyön mukana. Tutkimus jää yrityksen sisäiseen käyttöön.



## **2 TUTKIMUKSEN TAUSTA**

### **2.1 Yritysesittely**

Yritysesittelyssä käydään läpi yrityksen historian vaiheet sen perustamisesta tähän päivään, nykytila sekä yrityksen visio ja missio.

#### **2.1.1 Yrityksen tarina**

Prohoc Oy perustettiin vuonna 1996 Vaasassa. Yrityksen varhainen missio oli tukea paikallista jääkiekkoseuraa, tarjoten pelaajistolle työpaikkoja ja mahdollistaen jääkiekkoseuraa pyörittävän yhdistyksen elinvoimaisuus. Niinä aikoina palvelut olivat suurelta osin erilaisia dokumentaatioon ja muihin insinööripalveluiden tukitoimiin liittyviä palveluita paikallista teollisuutta varten. Tärkeimpinä asiakkaina oli vaasalaiset suuret energiateollisuuden palveluita tuottavat yritykset.

Varhaisina vuosina yrityksen perustamistarkoituksen mukaisesti toiminnalla pyrittiin tukemaan hyvin paikallisen jääkiekkoseuran toimintaa, mutta liiketoiminnan kannalta vaikeat toimintaolosuhteet näiden vuosien aikana ajoivat yhtiön taloudelliseen umpikujaan.

Vuoden 2000 lopussa yritys sai sovittua sidosryhmien kanssa velkojen maksusta ja näin panostaminen varsinaiseen liiketoimintaan alkoi, samana vuonna yhtiö siirtyi työntekijöidensä omistukseen, Martti Mannerin tullessa pääomistajaksi muiden vakinaisten työntekijöiden lisäksi. Seuraavien vuosien aikana yrityksen toiminnan painopiste siirtyi dokumentaatiopalveluista teknisiin palveluihin, sekä asiantuntija-resurssipalveluihin. Vuonna 2005 saavutettiin liikevaihdossa 2,5 M€ taso.

Prohoc Oy:n liikevaihto on, pientä 2010 vuoden notkahdusta lukuun ottamatta, ollut maltillisella kasvu-uralla, saavuttaen 5 M€ tason vuonna 2012. Tähän saakka yritystä kehitettiin pienin askelin ja hyvin pienellä toimistoresurssilla tarkan taloudenpidon vallitessa.

Yrityksessä siirryttiin uuteen aikaan vuoden 2013 alkupuolella, kun yrityksen toimitusjohtajaksi palkattiin Matti Manner. Tässä yhteydessä Martti siirtyi hallituksen puheenjohtajan rooliin, ollen muutoksen alkuaikana aktiivisesti mukana myös yrityksen operatiivisessa toiminnassa.

2013 vuodelta saavutettiin liikevaihdossa vajaan 6 M€ taso ja henkilöstömäärä nousi noin 70 henkilöön, joista yrityksen toimintaa kuvaavasti lähes 50 henkeä työskenteli kumppanuusyritysten projekteissa maailmalla uuden strategian mukaisesti. Tuloksia liiketoiminnan ja palveluiden kehittämisestä, sekä uusitun strategian toimivuudesta saatiin myös seuraavana vuonna, kun yritys sai merkittävän tilauksen kaivosteollisuuden projektista Ruotsista. 2014 vuoden liikevaihto nousi kokonaiset 50 % saavuttaen 8,5 M€ tason.

Vuonna 2018 yritys on vakiinnuttanut liikevaihtonsa 10 M€ tasolle, kasvaen hienoisesti pääliiketoiminnoillaan joka vuosi. Tällä hetkellä yritys tähtää nopeampaan kasvuun markkinatilanteen kehittymisen myötä ja tavoittelee 20 M€ liikevaihtoa vuodelle 2020.

Prohoc Oy:n liiketoiminta on ollut viimeisen 10 vuoden aikana jokaisena vuotena kannattavaa, myös viimeisten voimakkaiden kasvuvuosien osalta. Vakavaraisuus takaa hyvät lähtökohdat toiminnan edelleen kehittämiseksi. /1/

### 2.1.2 Prohoc tänään

Prohoc työllistää noin 100 työntekijää, joista suurin osa työskentelee asiakkaan projekteissa ympäri maailmaa. Yrityksellä on pääkonttori Vaasassa ja myyntikonttori Helsingissä. Yrityksen portfolio koostuu yli 650 projektista eri asiakkaille 107 maassa.

Yrityksen toimialat:

- Asiantuntijapalvelut:
  - Asiantuntijapalvelut asiakkaan projektikohteiden resurssitarpeisiin. Projektikohteet voivat sijaita joko Suomessa tai maailmalla. Projektit ovat kestoltaan viikoista jopa yli vuoteen. Prohoc tarjoaa tällä hetkellä asiakkailleen asiantuntijoita seuraavilla profiileilla:
    - Project Engineer
    - Logistics / Scheduling / Site Engineer
    - Automation Supervisor
    - Mechanical Supervisor
    - Electrical Supervisor
    - Civil Work Supervisor
    - HSEQ Supervisor
    - Project Manager
    - Site Manager
- Dokumentoinnin koordinoitipalvelut
  - Dokumentoinnin koordinoitipalvelut ovat asiakkaan tarpeisiin tuotettavia palveluita, joita tuotetaan esimerkiksi laivateollisuuden tarpeisiin tai voimalaitoskohteisiin. Dokumentoinnin koordinoitipalvelut kattavat koko projektin elinkaaren aina myyntivaiheen dokumentoinnin hallinnasta projektin luovutusvaiheen loppudokumentointiin.

- ProID
  - ProID-palvelut ovat asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä kilpi- ja merkintätuotteita. ProID valmistaa erilaisia tunnistekilpiä ja -tarroja asiakkaan tarpeisiin.
- Tekniset tuotteet
  - Mittalaitteiden valmistusta asiakkaille.
- Dokumentoinnin tuotantopalvelut
  - Dokumenttien tuotanto- ja koonnospalvelut asiakkaan tarpeisiin. /2/

### 2.1.3 Yrityksen visio ja missio

**Visio** on olla luotettavin ja halutuin projektikumppani ketterällä toimintamallilla sekä markkinoiden voimaannutetuimmilla (Empowered Employees) työntekijöillä.

**Missio** on panostaa voimakkaasti ja jatkuvasti parantaen työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, jotta työntekijöillä olisi parhaat mahdolliset olosuhteet luoda lisäarvoa asiakasyrityksille. /3/

## 2.2 Tutkimusongelma

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden hallitsemisen analysointi kohdeyrityksessä. Keinot henkilöstön sitoutumisen tason nostamiseen.

## 2.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja tutkia Elo-efektikyselystä, mikä on työntekijöiden näkemys sitouttamisen keinojen hallitsemisesta yrityksessä. Tämän jälkeen peilataan kyselyiden tuloksia ja teoriataustassa ilmenneitä asioita toisiinsa, joista muodostuu tutkimuksen johtopäätökset. Lopuksi tehdään johtopäätösten perusteella suunnitelma toimista, joilla yritys voi edelleen kehittää työntekijöidensä sitoutumista.

## 2.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta. Tutkimuksessa käytetään työyhteisökyselyn tuloksia, joiden perusteella muodostetaan kuva yrityksen henkilöstön näkemyksistä sitoutumisen keinojen hallinnasta kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyössä tutkitaan vastausten eroavaisuuksia eri osastojen välillä, vertailaan yrityksen keskiarvoja toimialan yleisiin keskiarvoihin, sekä keskiarvojen kehitystä vuodesta 2012 vuoteen 2017.

## 2.5 Termit ja määritelmät

**Asiantuntijaorganisaatio** ratkaisee asiakkaansa vaikeita, monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijaorganisaation henkilöstö koostuu keskimääräistä korkeammin koulutetuista, työssään pätevoityneistä, kokeneista osaajista, joilla on usein takanaan jo yli 10 työvuotta. Asiantuntijaorganisaatioksi voidaan määritellä organisaatio, jonka henkilöstö koostuu suurimmalta osalta kuvauksen kaltaisista työntekijöistä. /4/

**Henkilöstöjohtaminen** ”Ihmisten ja asioiden johtamista, joka tähtää strategialähtöisesti ja vastuullisesti henkilöstön muodostamiseen, kehittämiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen siten, että organisaation suoriutuminen ja henkilöstön työhyvinvointi mahdollistuvat nyt ja tulevaisuudessa. Näin varmistetaan organisaation perustehtävän toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen.” /5/

**Organisaatioon sitoutuminen** tarkoittaa työntekijän uskoa, hyväksymistä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä halua pysyä organisaation jäsenenä. Organisaatioon sitoutuneella työntekijällä on sisäsyntyinen motivaatio ponnistella organisaation tavoitteiden mukaisesti. /6/

**Organisaatioon sitouttaminen** tarkoittaa henkilöstön sitouttamista erilaisten sitouttamisen keinojen avulla (palkitseminen, palautteen anto), jonka tavoitteena on kasvattaa henkilöstön sitoutumisen tasoa organisaatiossa. /7/

### **3 SITOUTTAMINEN OSANA ASiantuntijaorganisaation Henkilöstöjohtamista**

Useissa kansainvälisissä ja suomalaisissa työelämä tutkimuksissa on erityisesti 2000-luvun alkupuolelta alkaen havaittu ja todennettu, että organisaation johtamisella yleisesti, erityisesti henkilöstöjohtamisella, on iso vaikutus organisaation kokonaistoimintakyvykkyteen, tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Ihmiset ovat siirtyneet toiminnan keskiöön ja on herätty ajattelemaan, että ihmiset ovatkin organisaatioiden tärkein resurssi - organisaatiothan toimivat ihmisten avulla. /9/

Hyvä henkilöstöjohtaminen on myös tärkeä elementti sitoutumisen vahvistamisessa, henkilöstön työhön motivoituminen ja osaamisen tehokas käyttäminen korreloivat vahvasti sitoutumisen tasoon. Tästä johtuen henkilöstön vahva sitoutuminen yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin on ratkaisevan tärkeää. /10/

Tutkimusten mukaan eri yritysten edustajat pitävätkin henkilöstön osaamista, ammattitaitoisen työvoiman saamista, henkilöstön motivoimista sekä henkilöstön sitouttamista tämän päivän ja tulevaisuuden yhtenä merkittävimmistä haasteista. /10/

Tällä hetkellä ja tulevaisuudessa edelleen kasvavassa markkinoiden osaajapulassa korostuukin organisaatioiden kyky hankkia uusia osaajia, halu panostaa osaavan työvoiman edelleen kouluttamiseen sekä onnistuminen osaajien huolehtimisesta ja pitämisestä organisaatiossa. Organisaatiolle on kilpailuetu, mikäli se kykenee hallitsemaan näitä kolmea henkilöstöpolitiikan ydinfunktiota. /10/

### 3.1 Sitoutumisen lajit

”Sitoutuminen” – sanaa käytetään yleisesti ilmaisemaan henkilön työyhteisöön kuulumisen, sekä yrityksen arvojen ja tavoitteiden sisäistämisen voimakkuuden tasoa. Sitoutumisen eri lajeja pidetään myös työntekijän ajattelumallina työstään, joka vaikuttaa yksilön toimintatapoihin ja toiminnan tasoon. /11/

Tässä kappaleessa käsitellään sitoutumisen eri lajeja ja muotoja. Sitoutumisen lajit on jaettu kolmeen eri kategoriaan, jonka alla on avattu sitoutumisen muodot (**Kuva 1**).

#### 3.1.1 Tunneperäinen sitoutuminen

Tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa lojaliteettia organisaatiolle ja halua pysyä organisaation jäsenenä. Tunneperäiselle sitoutumiselle on ominaista, että yksilö uskoo organisaation arvoihin, visioon ja tavoitteisiin. Yksilö myös yleensä luottaa, että työsuhde on hänelle kannattava ja hyödyllinen myös jatkossa. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä ei ole yleensä riski, mitä tulee työpaikan vaihtolttiuteen. Myös työntekijän tehokkuus ja laatu on yleensä korkea-asteista ja jatkuvasti kehittyvää, tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on yleensä yritykselle varmin ja turvallisin työntekijä. Alla lueteltuna tunneperäisen sitoutumisen eri muotoja. /10, 26/

**Tunnepohjainen sitoutuminen** eli niin sanottu ”organisaatiokansalaisuus” tarkoittaa henkilön kiintymystä organisaatioonsa, työkavereihinsa, sekä samaistumista yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin. Henkilö on sitoutunut täyttämään organisaationsa tavoitteet ja hän osallistuu monin eri tavoin organisaation toimintoihin - myös vapaa-ajallaan. Sosiaaliset suhteet organisaation sisällä ovat tärkeitä henkilölle. /10/

**Aito sitoutuminen** eli niin sanottu arvolojaliteetti tarkoittaa, että henkilö samaistuu organisaation arvoihin ja toimii työssään organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Henkilö haluaa pysyä organisaation palveluksessa ja aidon sitoutumisen taustalla voi olla myös tunne elämäntehtävästä tai kutsumuksesta. /10/

**Normisitoutuminen** eli niin sanottu normilajiteetti tarkoittaa, että henkilö kokee velvollisuutta toimia organisaation palveluksessa. Tämänkaltainen sitoutumismuoto on tunnettua erityisesti vanhemmilla työntekijöillä, jotka kokevat, että ovat saaneet uransa aikana organisaatioltaan merkittäviä etuja liittyen esimerkiksi koulutukseen, uraan tai taloudellisiin asioihin. /10/

### 3.1.2 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa yksilön sitoutumista omaan työhön, uraan tai ympäristöön. Lähtökohtaisesti normatiivinen sitoutuja katsoo sitoutumistaan omien intressiensä kautta, mikäli työ- ja uratavoitteet tulevat saavutetuksi työnantajan mahdollistamana, työn sijaintipaikkakunta on työntekijälle mieluinen tai työn tarjoamat etuisuudet ovat miellyttävät, voi normatiivinen sitoutuja sitoutua organisaatioonsa. Sitoutuminen ei kuitenkaan yleisesti tapahdu välittömästi, vaan työntekijän omat intressit tulee tulla täytetyiksi, jotta sitoutuminen organisaatioon voidaan saavuttaa. Normatiiviset sitoutujat voivat hyvin olla tehokkaita ja laadukkaita työntekijöitä, mutta vaihtavat todennäköisemmin työpaikkaa uusien ja parempien työmahdollisuuksien perässä, jos esimerkiksi näkevät näin voivansa edistää omaa uraansa. Alla lueteltuna normatiivisen sitoutumisen eri muotoja. /10, 26/

**Etuihin perustuva sitoutuminen** tarkoittaa, että henkilö kokee saavansa omalta organisaatiolta haluamiaan etuja ja tuntee, että organisaatiosta lähdettäessä menetykset ovat suuremmat kuin organisaatiossa pysyessä saavutettavat etuisuudet. Tällaiset henkilöt ovat alttiita vaihtamaan työpaikkaa, jos löytävät uuden organisaation, mikä pystyy niitä paremmin tarjoamaan. Motiivit voivat liittyä esimerkiksi työn ja organisaation tarjoamiin rooleihin tai asemaan työssä ja työyhteisössä. /10/

**Työhön sitoutuminen** tarkoittaa, että henkilö on sitoutunut ennemminkin omaan työhönsä ja työn tekemiseen kuin organisaatioon. Sitoutumisen pohjana toimivat omat intressit, työn ilo, mielenkiinto työtehtäviin, työsaavutusten tuomaan mielihyvään sekä kokonaisvaltaiseen paneutumiseen omaan työrooliin. Mikäli nämä tekijät, tai osa niistä täyttyy organisaatiossa, voi työntekijä sitoutua välillisesti myös organisaatioonsa. Työhön sitoutujat ovat alttiita vaihtamaan työpaikkaa, omien intressiensä johdattelemana. /10/



**Karrierisitoutuminen** tarkoittaa, että henkilö on sitoutunut omiin henkilökohtaisiin uratavoitteisiinsa ja uralla eteneminen omien suunnitelmien mukaisesti painottuu henkilön valinnoissa. Urasitoutunut henkilö asettaa omat henkilökohtaiset uratavoitteensa etusijalle ja on altis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli tavoitteet eivät täyty organisaatiossa. Urasitoutuneelle henkilölle työnantajat toimivatkin usein ponnahduslatoina uralla etenemistä ajatellen ja matkalla kohti omaa päämääräänsä. Urasitoutuneet työskentelevät yleensä useissa eri organisaatioissa työuransa aikana. /10/

**Ympäristöön sitoutuminen** tarkoittaa, että henkilö on sitoutunut työskentelypaikkakuntaansa, työympäristöönsä tai projektiinsä. Ympäristöön sitoutunut henkilö asettaa omat intressinsä etusijalle ja jos ne täyttyvät, hän voi välillisesti sitoutua organisaatioon. Motiivit voivat liittyä esimerkiksi perheasioihin, tai tiettyyn projektiin. Näiden asioiden muuttuessa, voi ympäristöön sitoutuja vaihtaa työpaikkaa tai työpaikkakuntaansa. /10/

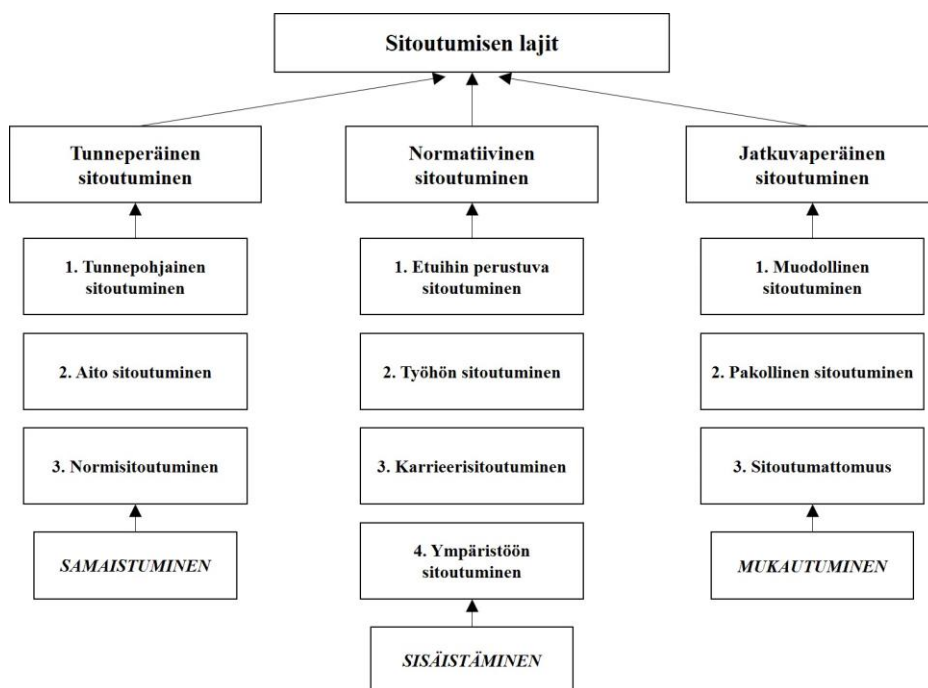
### 3.1.3 Jatkovaperäinen sitoutuminen

Jatkovaperäinen sitoutuminen eli ”paikkansa säilyttäjät” pyrkivät yleensä vain säilyttämään paikkansa organisaatiossa ja pysymään työllistettyinä. Tällaiset sitoutujat eivät yleensä näe merkittäviä työmahdollisuuksia organisaationsa ulkopuolella. Jatkovaperäiset sitoutujat ovatkin taipuvaisia säilyttämään paikkansa organisaatiossa, mutta se riippuu myös yksilölle tarjotuista eduista ja motivaatiotekijöistä. Yleisesti heidän työpanoksensa jää heikommaksi kuin tunneperäisesti- tai normatiivisesti sitoutuneiden. /10, 26/

**Muodollinen sitoutuminen** tarkoittaa, että henkilö haluaa tietyt edut organisaatioon ja voi mukautua organisaationsa arvoihin ja tavoitteisiin, mutta toimii edelleen pääasiallisesti omien tavoitteidensa mukaisesti. /10/

**Pakollinen sitoutuminen** tarkoittaa, että henkilö pysyy organisaation palveluksessa, koska on pakko. Henkilöllä ei ole vaihtoehtoja työpaikkojen suhteen, joten sen vuoksi hän pyrkii pysymään osana organisaatiota. Tällainen sitoutuja ei välttämättä sisäistä organisaation arvoja, mutta täyttää organisaation minimitulostaatimukset. /10/

**Sitoutumattomuus** tarkoittaa, että henkilö ei sisäistä organisaation arvoja ja suoriutuu työtehtävistään heikosti. Henkilö ei ole sitoutunut organisaationsa tavoitteisiin ja on valmis jopa riskeeraamaan työuransa toiminnallaan. /10/



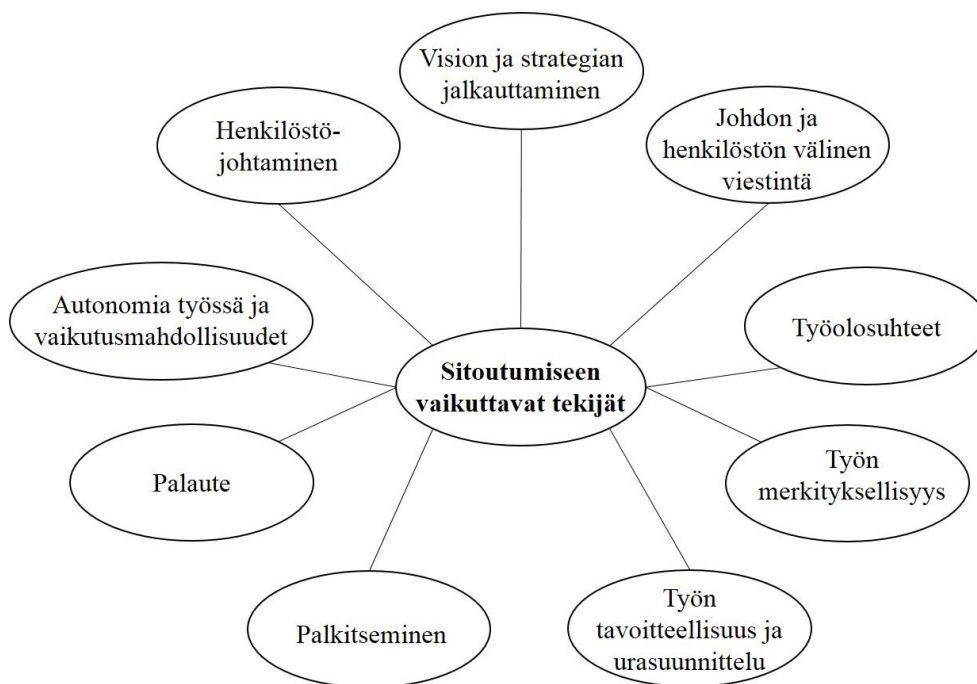
**Kuva 1.** Sitoutumisen lajit (Mukaelma lähteistä /10, 11, 26/)

### 3.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumiskulttuuria edistävä ja kehittävä, strategisesti pätevä johto, pitää henkilöstöään kumppaneina ja partnereina, tunnistaa henkilöstönsä tarpeet ja odotukset, ottaa huomioon henkilöstön monimuotoisuuden, investoi henkilöstöönsä strategisena kilpailuresurssina, viestii selkeästi visiosta, arvoista ja tavoitteista sekä ottaa huomioon sitouttamisen vaatimukset rekrytoinnissa, urasuunnittelussa, työolosuhteiden kehittämisessä ja palkitsemisessa. Organisaatio myös pyrkii luomaan avoimen, joustavan ja oikeudenmukaisuutta sekä turvallisuutta korostavan yrityskulttuurin. /10/

Yrityksen onnistuessa sitouttamisessa ja henkilöstön sitoutuessa organisaatioonsa, ruokkii se työntekijöiden innovatiivisuutta, motivaatiota ja vakautta, tämä nostaa kokonaisuudessaan henkilöstön suorituskykyä. Sitoutuneen henkilöstön ansiosta organisaatio saavuttaa todennäköisemmin asettamansa tavoitteet ja tulokset. Tulevaisuuden tuloksetekokyky varmentuu. /10/

Henkilöstön todellinen sitouttaminen on pitkä prosessi, joka ei synny yksittäisillä teoilla. Sitoutuneisuuden kehittäminen on monitahoinen prosessi, joka syntyy pitkäjänteisen työn tuloksena. Strategisen kokonaispaketin kehittäminen, jossa huomioidaan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, on yrityskohtainen asia ja sen pitää sopia organisaation kulttuuriin, siinä tulee ottaa huomioon myös toimialan ja henkilöstön erityispiirteet. Sitouttamisstrategian on oltava kilpailukykyinen ja omintakeinen, joka erottuu edukseen toimialalla sekä työmarkkinoilla. Sitouttamisstrategian rakentaminen pitääkin perustua organisaatiokohtaisiin selvityksiin. **(Kuva 2.)** /10/



**Kuva 2.** Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Mukaelma lähteistä /10, 26/)

### 3.2.1 Vision ja strategian jalkauttaminen

Visiot ja uskomukset ilmentävät yrityksen arvoja ja tavoitteita. Lupaavat ja hyvin jalkautetut tulevaisuudenvisiot ovat parhaimmillaan henkilöstöä hyvin sitouttava asia. Visioiden puute puolestaan voi pahimmillaan viedä uskon tulevaisuuteen ja johtaa näin henkilömenetyksiin yrityksissä. Visionäärinen johtamistapa voi luoda henkilöstön keskuuteen seikkailullisen tunteen ja vahvan tahdon astua visioituun, mutta tuntemattomaan tulevaisuuteen yrityksen kanssa. /10/

Visioiden jalkauttaminen edellyttää kuitenkin kykyä viestiä visio uskottavasti ja rehellisesti. Nykyajan henkilöstö tulkitsee itsekkin yrityksen liikeideaa ja strategioita, josta se osaa muodostaa omia johtopäätöksiä. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden tapauksessa henkilöstö voi seurata markkinoiden tapahtumia ja analyttikkojen sekä asiantuntijoiden tulkintoja markkinatilanteesta, joita he peilaavat yrityksen menestysmahdollisuuksiin.

Jos yrityksen visio ja yleinen markkinatilanne ovat suuresti ristiriidassa keskenään, voi asialla olla vaikutusta yrityslojalisuuteen ja sitoutuneisuuteen. Luottamus yrityksen vahvuuksiin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin onkin monesti ratkaiseva tekijä siihen, näkeekö työntekijä yrityksen palveluksessa jatkamisen mielekkääksi. /10/

Jos yritys onnistuu viestimään visionsa realistisesti ja tulkitsemaan tulevaisuuden näkymät rohkaisevassa valossa, ne innostavat henkilöstönsä tavoittelemaan erinomaisuutta ja aikaansaavat tunteen työn merkityksellisyydestä: tämän organisaation palveluksessa kannattaa jatkaa mahdollisista huonoistakin olosuhteista huolimatta. Visiot itsessään eivät sinänsä luo luottamusta, mutta johdon taito pitää lupauksensa ja taito perustella kykynsä lupauksensa pitämisestä tulevaisuudessa, synnyttävät luottamusta henkilöstössä. /10/

Strategia määrittää organisaation ainutlaatuisuuden ja ohjaa, miten sen resurssit, taidot ja kompetenssit yhdistetään sekä kohdistetaan oikeisiin asioihin kilpailuedun aikaansaamiseksi. /19/

Strategian jalkauttamisen onnistumiseksi strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen tulee olla kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Tämä suhde ei nimittäin synny automaattisesti, vaikka se saattaa vaikuttaa itsestäänselvyydeltä. Tämän kytköksen synnyttääkseen, on kaikkien johdon jäsenten istuttava yhdessä alas ja osattava nousta yrityksen päivittäisen toiminnan yläpuolelle ja nähtävä riittävän kauas eteenpäin. /17/

Yleinen ongelma PK-yrityksissä on, että strategia on olemassa ja kirkaana omistajien tai johdon mielessä, mutta siitä ei ole luotu dokumentoitua strategiaa. Näissä tapauksissa olisi erityisen tärkeää saattaa strategia sellaiseen muotoon, että se näyttyy samanlaisena kaikille siitä kiinnostuneille ihmisille ja, että siitä voitaisiin helposti keskustella. /17/

Strategian olemassaolo onkin yrityksille välttämätöntä, mutta se ei itsessään vielä riitä. Ollakseen toimiva ja mielekäs, strategian tulee näyttää suuntaa ja ottaa kantaa. Erityisesti henkilöstöjohtamisen kannalta on tärkeää, että strategia sisältää järkeviä

ja ymmärrettäviä kannanottoja ihmisten toiminnalle. Taloudellinen kehitys tai asema markkinoilla ovat itsestään selviä ja helppoja tavoitteita strategiassa, mutta ne eivät kuitenkaan anna selkeitä suuntaviivoja henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöjohtamisen kannalta on välttämätöntä, että strategia nostaa esille luontevalla tavalla esimerkiksi millaista osaamista ja toimintatapaa yritys haluaa kehittää ja ylläpitää edetäkseen kohti tavoitteitaan. Tällainen strategia tulee lähelle työntekijää ja henkilöstöä – ihmisten onkin kietouduttava osaksi muiden johtamisalueiden sisältöjä. /17/

Henkilöstöön liittyvien näkökohtien saattaminen yhdeksi osaksi yleistä yrityksen strategiaa, on ensimmäinen askel henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Strategia, joka sisältää mielekkäitä kannanottoja ihmisten toiminnalle, on henkilöstön kannalta sitouttava tekijä. Hyvin toimiva johto osaa myös hyödyntää henkilöstön itsensä näkemyksiä luodessaan strategiaa ja kannanottoja. Pääasia on, että henkilöstöä koskevat näkökohdat on tunnistettu ja muotoiltu sopivien linjausten muotoon ja, että koko johto seisoo niiden takana. /17/

Henkilöstöä koskevat linjaukset strategiassa voivat olla esimerkiksi seuraavia:

- Mihin suuntaan henkilöstömäärämme kehittyä tulevaisuudessa?
- Mitkä seikat vaikuttavat henkilöstötarpeeseemme?
- Millaista osaamista tarvitsemme ja poikkeako se nykyisestä osaamisestamme?
- Miten mittaamme suoritustamme? Millaista toimintaa odotamme työyhteisöltä ja yksilöiltä?
- Mitä asioita haluamme korostaa henkilöstöjohtamisessa – työhyvinvointia, pysyvyyttä, innovatiivisuutta, joustavuutta, tehokkuutta vai jotain muuta – ja miten aiomme edistää näiden asioiden saavuttamista?
- Mitä tärkeitä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja seuraamme? Mitä tavoitteita asetamme esimerkiksi sairauspoissaoloille tai aloiteaktiivisuudelle? /17/

### 3.2.2 Johdon ja henkilöstön välinen viestintä

Yrityksen sisäisen viestinnän perusmuodot organisaatioissa koostuvat henkilökohtaisesta kanssakäymisestä, sähköisestä sekä kirjallisesta viestinnästä (**Kuva 3.**). /14/

Viestintä on yrityksen ja organisaation toiminnallisuuden näkökulmasta erittäin tärkeä työkalu. Viestintää onkin kuvattu termeillä liima ja sideaine, jonka tehtävänä on pitää yrityksen eri toiminnot kasassa. Jos yrityksen viestintä ei toimi ja organisaatio ei kykene kommunikoimaan, voi se aiheuttaa suuria haasteita yrityksen toiminnalle. /15/

Sisäisen viestinnän tärkeimmät tavoitteet ja päämäärät yrityksen toiminnan kannalta on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen visiosta, arvoista, tavoitteista, strategiasta, toiminnan muutoksista ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi sisäisen viestinnän tulee edistää yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa ja parantaa organisaation toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. /14/

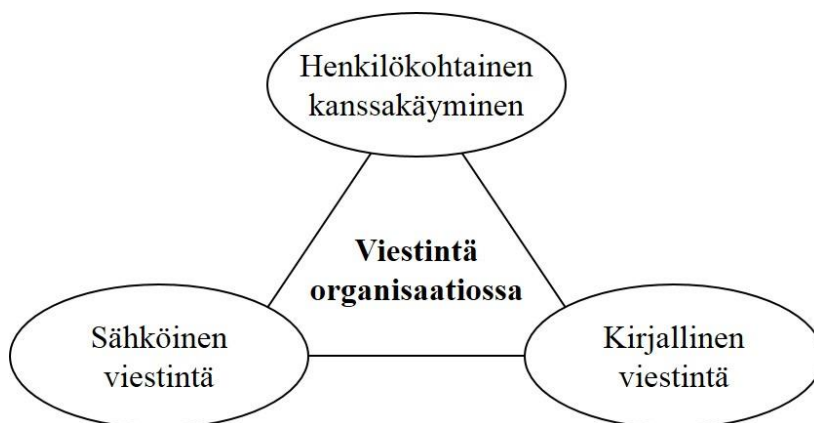
Kulmakivinä yrityksen sisäiselle viestinnälle toimivat esimiehet. Esimiehen ja alaisen välinen viestinnän toimivuus on perusta koko yrityksen sisäiselle viestinnälle. Vaikka uusimpien teknologioiden myötä viestinnän tehokkuus on kasvanut suuresti, ei se korvaa esimiehen ja alaisen välistä henkilökohtaista kanssakäymistä. Rehellinen ja avoin esimiehen ja alaisen välinen keskustelu on edelleen paras tapa kommunikoida ja jos esimiehellä on oikea asenne viestintään, kehittää se koko työyhteisöä ja sen viestintää. /15/

Hyvästä johtamisesta, viestinnällisessä mielessä, on käytetty myös sanaa keskusteleva johtaminen. Yksinkertaistettuna keskusteleva johtaminen tarkoittaa ihmisten mukaan ottamista ja osallistamista sekä arvostavalle vuorovaikutukselle perustuvaa keskustelua. Hyvässä esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa ei korosteta asemaa tai arvovaltaa, vaan tasa-arvoista kohtaamista ja toisen aitoa ymmärtämistä. /16/

Toisaalta entistä useammat organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka työskentelevät tiimi- tai projektiorganisaatioina, jotkut jopa virtuaaliorganisaatioina. Kyseisissä organisaatiomuodoissa sisäinen viestintä on entistä haasteellisempaa ja sen onnistuminen edellyttää erityistä perehtymistä ja suunnitelmallisuutta viestintäasioissa. Lisäksi tämänkaltaisissa organisaatioissa vastuu sisäisen viestinnän toimivuudesta ei ole enää pelkästään johdolla ja esimiehillä, vaan vastuu on jokaisella organisaation henkilöstöön kuuluvalla asemasta riippumatta. /14/

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioille organisaation sisäinen viestintä on erityisen tärkeää. Sisäisen viestinnän toimivuuden merkitystä yrityksen tulokseen on hankala todentaa, sillä vaikutus on usein välillinen. Asiaa tutkineiden johtopäätös sen vaikutuksesta on, että sisäisen viestinnän toimivuus organisaatioissa antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan, lisää työmotivaatiota, vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäiseen työilmapiiriin. Nämä seikat puolestaan vaikuttavat työn tuottavuuteen perustuen siihen, että työn jälki on parempaa, työntekijät ovat motivoituneita ja tyytyväisiä työhönsä sekä työyhteisössä vallitsee hyvä henki. Nämä asiat taas vaikuttavat positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen organisaatiossa. /14/





**Kuva 3.** Sisäisen viestinnän perusmuodot (Mukaelma lähteestä /15/)

### 3.2.3 Työolosuhteet

Henkilöstön sitouttamisen kannalta on johdon pyrittävä poistamaan tyypillisiä tyytymättömyyttä aiheuttavia ja työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä. Työolosuhteet voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin tekijöihin. /10/

Aineellisia tekijöitä ovat esimerkiksi työvälineet ja työtilat. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa oleellisesti se, millaiset työvälineet työnantaja työntekijöilleen tarjoaa, ovatko ne tarpeenmukaiset ja mahdollistavatko ne tehokkaan ja turvallisen työskentelyn. Vanhanaikaiset ja epätarkoituksenmukaiset työvälineet vähentävät nopeasti työmotivaatiota, kun taas nykyaikaisilla ja tehokkailla työvälineillä työn tehokkuutta ja työmotivaatiota voi kasvattaa suuresti. Tärkeää myös on, että työntekijä voi itse esittää työvälineitä koskevia toivomuksia omalle esimiehelleen. /14/

Työtilojen toiminnallisuus on ensiarvoisen tärkeää paitsi työturvallisuuden ja mukavuuden näkökulmasta, myös tuottavuuden kannalta. Lähtökohtaisesti työtilojen tulee täyttää kaikki lakien ja asetusten määräämät seikat, ja tämän lisäksi niiden pitää olla toiminnalliset ja tarkoituksenmukaiset. Tärkeitä huomioon otettavia asioita työtilojen suunnittelussa on muun muassa toimitilojen vaikutus organisaatiokulttuuriin, eri yksiköiden ja henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen, ja toimitilojen soveltuvuus eri töiden vaatimuksiin. Näihin asioihin olisi hyvä löytää

selkeitä ratkaisuja, sillä toimitiloilla vaikutetaan työviihtyvyyteen, organisaatiokulttuuriin, innovatiivisuuteen ja kaikkien näiden kautta tuottavuuteen. /9/

Työtilojen toiminnallisuus voidaan kiteyttää kolmeen tärkeään pääasiaan, joiden kaikkien tulisi olla kunnossa ja yhdessä henkilöstön kanssa mietittynä yrityksissä. Asiaa on kuvattu A + B + C – mallilla:

- A. Sisäympäristötekijät ovat kunnossa
  - Sisäilma, ilmanvaihto, melu, ergonomia
- B. Tilojen käyttäjät ovat sisäympäristötekijöihin tyytyväisiä, eivätkä koe tiloihin liittyviä terveyshaittoja
- C. Työpaikalla on yhdessä sovitut hyvät toimintatavat tilojen ylläpidossa, huollossa ja sisäympäristön kehittämisessä /18/

Aineeton tekijä työolosuhteista puhuessa voi olla esimerkiksi työn mielekkyys ja siihen vaikuttavat tekijät. Työn mielekkyuden kokemus työntekijälle on vahvasti onnellisuutta edistävä, henkilökohtainen tunne, joka on saavutettavissa heille parhaimmin soveltuvassa ympäristössä ja työtehtävässä. Työn mielekkyuteen vaikuttavat työ itsessään, mutta myös työyhteisön yleinen ilmapiiri ja henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet. Työn mielekkyuden johtaminen onkin useimmissa yrityksissä vielä puuttuva inhimillisen henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin puuttuva lenkki. Tähän asiaan panostamalla yrityksellä onkin mahdollisuudet saavuttaa kestävää menestystä. /19/

Työn mielekkyys on mahdollinen kaikille, organisaatioon tai tehtävään katsomatta. Pohjimmiltaan työn mielekkyuden kehittämisessä on kyse asenteiden, osaamisen ja kulttuurin muutoksesta. Johdon tehtävä työn mielekkyuden kehittämisessä on systemaattisesti tunnistaa koko henkilöstön potentiaali sekä hyödyntää ja kanavoida se optimaalisesti. Kun arvokkaille ja osaaville työntekijöille saadaan luotua tunne, millainen osa arvokasta kokonaisuutta heidän työnsä on, ja kun ihminen itse saa määrittää millä tavalla työnsä tekee, ollaan jo lähellä optimaalista sitouttamista. Kiteytettynä voidaan sanoa: Anna jokaiselle valta järjestää työnsä parhaalla mahdollisella tavalla siten, että hän kantaa vastuun oman ja ympäristönsä tuloksista. /19/

Työn mielekkyyden johtamisesta käytetään myös termiä mielekkyysstrategia. Mielekkyysstrategia rakentuu arvotelesien ympärille, joissa huomioidaan mielekkyyden menestystekijänä:

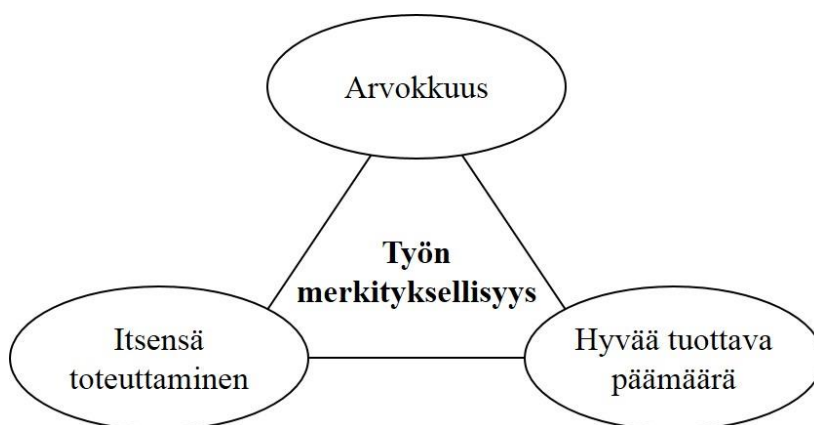
1. Jokaisen työntekijän organisaatiossa on saatava tehdä mielekkääksi kokeemaansa, merkityksellistä työtä, joka edistää liiketoimintastrategian luomista.
2. Jokaisen työntekijän tulee sisäistää, kuinka tärkeä on yrityksen menestykselle. Toimenkuvilla varmistetaan työn pitkäjänteinen tuottavuus ja hyvää työtä rajoittavia tekijöitä karsitaan. Tuottavuuden varmistamiseksi rakennetaan selkeät yksilö- ja tiimitason mittarit ja tavoitteet.
3. Jokaisen työntekijän tulee saada loistaa ja kyetä pyrkimään erinomaisiin suorituksiin. Jokainen oppii tunnistamaan ja viestimään vahvuutensa, että voi antaa parastaan yksilö- ja tiimitasolla. Vahvuuksia vahvistetaan ja heikkouksia kompensoidaan.
4. Jokaisen työntekijän tulee saada uudistua ja kehittyä yhä paremmaksi ihmiseksi ja ammattilaiseksi, yksilöllisiä ratkaisuja ja elämäntilanteita kunnioitetaan.
5. Jokaisen työntekijän tulee saada kantaa vastuuta. Jokainen saa kantaa vastuun omasta henkilökohtaisesta tuloksetekokyvystään ja työn mielekkyyden kokemuksesta. Yritys kantaa vastuun tämän mahdollistamisesta. /19/

Yleisesti työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia voidaan edistää erilaisilla keinoilla, joilla on positiivinen vaikutus myös henkilöstön sitoutumiseen. Tällaisia keinoja voivat olla muun muassa erilaiset työaikakokeiluohjelmat, stressin hallinnan ohjelmat, joilla pyritään ymmärtämään työn kuormittavuutta ja reagoimaan siihen. Työntekijöiden henkilökohtainen konsultointi ja osallistaminen yrityksen toiminnan ja työolosuhteiden kehittämiseen. Liikuntapalveluiden tarjoamisella ja työterveyden seurannalla ja -huollolla vaikutetaan lisäksi henkilöstön kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. /10/

### 3.2.4 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys on yksi suurimmista, ellei suurin tekijä työntekijän sitoutumisessa omaan työtehtäväänsä ja sitä kautta organisaatioonsa. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että tehtäväänsä sitoutuneet henkilöt tekevät parempaa ja laadukkaampaa tulosta organisaatiolleen sekä voivat kokonaisvaltaisesti henkisesti paremmin. /20/

Tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyyden määritelmänä on noussut suurimpina kolme seuraavaa teemaa: arvokkuus, hyvää tuottava päämäärä ja itsensä toteuttaminen (**Kuva 4.**). /21/



**Kuva 4.** Työn merkityksellisyys (Mukaelma lähteestä /21/)

Yleisimmällä tasolla työn merkityksellisyyden kokemuksessa on tärkeää olla arvokkuuden tunne työssä. Arvokkuudella tarkoitetaan, että työllä on jokin suurempi merkitys ja tarkoitus kuin pelkkä rahan ansaitseminen ja toimeentulon takaaminen. Työn ollessa suuri osa elämää olisi hyvä, että se tarjoaisi arvokasta ja syvällisempää merkitystä tekijälleen. /21/

Toinen teema merkityksellisyyden vahvistamisessa on hyvää tuottava päämäärä. On tärkeää, että työn tekemisellä on jokin päämäärä ja mielellään jotakin hyvää tuottava. Työntekijä, joka kokee tekevänsä makrotasolla yhteiskunnallisesti, tai

vaikkapa mikrotasolla tiiminsä hyväksi jotain arvokasta, on motivoitunut tehtävistään ja työnsä suorittamisesta. /21/

Kolmantena teemana merkityksellisyiden vahvistamisessa on itsensä toteuttamisen tunne. Työntekijä, joka kokee pääsevänsä työssään ilmaisemaan ja toteuttamaan itseään, on sisäsyntyisesti motivoitunut työnsä tekemiseen ja hyvään suorittamiseen. /21/

Vaativat tehtävät, jotka ovat sopivan haastavia ja merkityksellisiä, sitouttavat työntekijöitä parhaiten, saaden heidät ponnistelemaan laadukkaaseen työhön ja kohti hyviä tuloksia. Liian helpot ja epämielekkäät työtehtävät, ja erityisesti jos työtehtävän merkityksellisyys ei tule selväksi päivittäisessä työssä, saavat työntekijät epämotivoituneeksi. Liian haastavilla ja vaativilla työtehtävillä taas on vaara vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen. /20/

Sitoutumisen rapautuminen tai työtehtäviin kyllästyminen ei kuitenkaan usein johdu varsinaisesta työtehtävästä. Työtehtävät voivat vaihdella ja välillä olla tylsempiäkin, mutta jos johto ja esimies onnistuvat tehtävän merkityksellisyiden viestimisessä työntekijälle, on se tärkein ja merkittävin keino työtehtävään sitouttamisessa. Työntekijän on äärimmäisen tärkeää saada konkreettista kokemusta ja informaatiota työnsä vaikutuksesta kokonaisuuteen. /20/

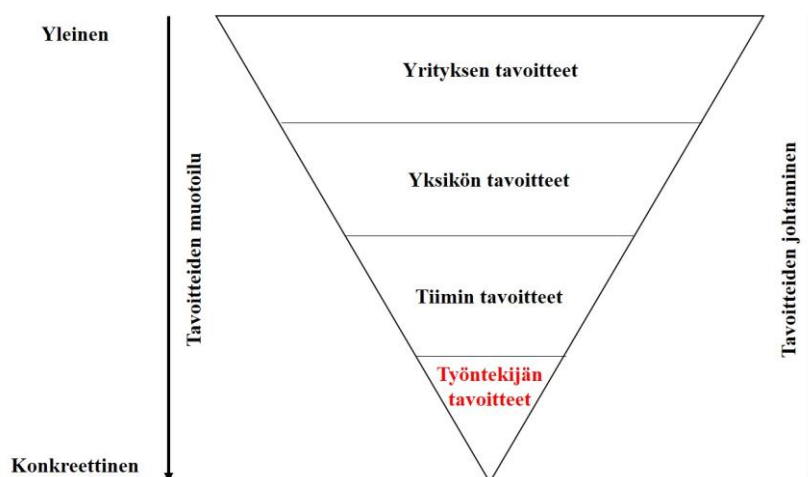
Johto ja esimiehet voivat edesauttaa työn merkityksellisyiden viestimistä työntekijälle järjestämällä esimerkiksi yhteisiä palavereja yritysasiakkaiden ja työntekijöiden kanssa, joissa voidaan käydä läpi yhteistyön hyötyjä ja tuloksia. Johdon on hyvä ohjata työntekijät ja asiakkaat saman pöydän ääreen, jolloin työntekijät saavat konkreettista palautetta ja informaatiota työnsä vaikutuksista. Organisaation johdolla on suuri vastuu merkityksellisyiden viestimisessä työntekijöilleen eri keinoin. /20/

Voidaankin sanoa, että työtehtävät, joiden merkityksellisyys ei käy ilmi työntekijälle päivittäisissä toiminnoissa, ovat usein epämotivoivia ja saavat työtehon ja työn laadun kärsimään. Tällaisen tilanteen toistuvuus voi vaarantaa työntekijän sitoutuneisuuden ja saada hänet vaihtamaan organisaatiota. /20/

### 3.2.5 Työn tavoitteellisuus ja urasuunnittelu

Työn tavoitteellisuus on yksi avaintekijöistä henkilöstön sitoutumisen ja innostuneisuuden ylläpitämisessä organisaatioissa. Lisäksi aktiivinen urapolkujen suunnittelu ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille lisää sitoutumista ja vähentää työpaikan vaihtoalttiutta henkilöstössä. /10/

Jokaisen organisaation tulee olla tavoitteellinen menestyäkseen, tavoitteita on oltava, jotta kaikki tietävät mihin pyritään. Tavoitteita on oltava eri tasoisia, ylimpänä yrityksen tavoitteet ja alimpana jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet (Kuva 5.). /15/



**Kuva 5.** Työntekijöiden tavoitteiden johtaminen (Mukaelma lähteestä /17/)

Organisaation ylemmän tason tavoitteet ovat tärkeitä tulevaisuuden kannalta ja ne antavat yritykselle suunnan, mutta yksittäiselle työntekijällekin on kyettävä luomaan henkilökohtaiset tavoitteet, joita kohti pyrkiä. Yksittäisen työntekijän tavoitteet tulee aina käsitellä työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesti. Työntekijälle tehtävä selkeä tavoitteiden asettaminen ja työntekijän sitoutuminen tavoitteisiinsa edesauttaa tiimin ja tiimin tavoitteiden saavuttamisen kautta koko yrityksen tavoitteiden saavuttamista. /15/

Henkilökohtaisten tavoitteiden yhteensopivuus yrityksen tavoitteisiin on hyvin tärkeää kokonaisuuden menestyksen kannalta. Yrityksen tavoitteet muodostavat ketjun ylhäältä alas ja mitä alemmas mennään, sen yksityiskohtaisempia tavoitteet ovat. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että yksilöille jaettavat tavoitteet ovat hyvin tarkkoja ja tehtäväkohtaisia, mutta ne ovat linjassa tavoitetekijän ja kokonaisuuden kanssa. /15/

Hyvät tavoitteet ovat käyttökelpoisia ja konkreettisia, onkin tärkeää, että tavoitteet hyväksytään henkilöstön toimesta, jotta ne ovat saavutettavissa. Hyvin asetetut tavoitteet ovat oikeudenmukaisia ja realistisia, niiden tulee myös olla joustavia ja niitä tulisi kyetä muuttamaan, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Tavoitteiden tulee myös asettua oikealle tasolle, sopivan korkeat tavoitteet ovat motivoivia ja innostavia. Liian korkeat tavoitteet voivat turhauttaa ja liian helpot eivät juuri motivoi henkilöstöä. /15/

Henkilöstön näkökulmasta tärkeintä on, että työntekijät itse tietävät, mitä heiltä odotetaan. Onnistuneen tavoitteiden asettamisen myötä henkilöstö tietää hyvin omat tavoitteensa, sekä niiden yhteyden yrityksen tavoitteisiin. Näiden myötä myös henkilöstön motivaatio kasvaa, kun on ymmärrys oman työnsä ja tavoitteidensa merkityksestä koko yrityksen toiminnassa. Tavoitteiden ymmärtäminen on myös henkilöstölle huomattavasti helpompaa, jos se pääsee osallistumaan tavoitteita koskeviin päätöksiin. Tällä on myös sitouttava vaikutus henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja sitä kautta koko organisaatioon. /15/

Osaamisen johtamisen näkökulmasta henkilöstön kehittäminen kattaa paljon erilaisia henkilöstön osaamista ja työtehtävien vaatimuksia yhteen linkittäviä toimintoja. Perinteisten koulutusten ohella osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa esimerkiksi työpaikoilla tapahtuvalla opettamisella, kuten vertaisopettamisella ja osaamisen jakamisella, mentorointiohjelmilla, työnkierroilla tai tiimityöllä. Mahdollisuus työssä oppimiseen näkyy lisääntyneenä työmotivaationa, innostumisena oman työn kehittämiseen, muutosten sietämisen vahvistumisena, sekä positiivisen työilmapiirin rakentumisena. Kaikki nämä vaikuttavat myös positiivisesti organisaatioon sitoutumisessa. /17/

Henkilöstön sitouttamisen ja yrityksen kehittymisen kannalta tarkasteltuna henkilöstön urakehitykseen investoiminen on useimmiten tuottoisaa. Henkilöstön urakehityksen suunnittelun perusta on tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoinnissa, jota yrityksissä tulisi tehdä jatkuvasti. /10/

Pitkän aikavälin kehittämis- ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle on tutkimusten mukaan yksi merkittävimmistä sitouttamisen keinoista. Organisaatio, jossa henkilöstö voi hyödyntää ja kehittää vahvoja puoliaan, kehittyä ammatillisesti ja edetä urallaan, lisää voimakkaasti henkilöstön sitoutumisen tasoa. Näköpiirissä olevat etenemismahdollisuudet ja mahdollisuus tehdä mielekkäitä ja haluttuja työtehtäviä sekä kiinnostavat ja mielekkäät haasteet ylläpitävät sitoutumista. /10/

Urasuunnitelmien luominen yhdessä henkilöstön kanssa lisää paitsi pitkäjänteistä sitoutumista ja pysyvyyttä,

myös urasuunnitelman ja tavoitteiden sisäistämistä henkilöstössä. Henkilöstön kanssa yhdessä luodut urasuunnitelmat tehostavatkin usein yksilön tehokkuutta ja sitoutumista omiin tehtäviinsä ja tavoitteisiinsa, jolloin myös suoritustaso ja työn laatu paranevat. /10/

Vastuunottoa ja aloitteellisuutta urasuunnitelmien luomiseen kannattaa myös painottaa henkilöstölle itselleen, organisaatiossa on hyvä rakentaa avointa kulttuuria, missä henkilöstö uskaltaa ja rohkaistuu ottamaan kantaa oman uransa suunnitteluun organisaation sisällä. Urasuunnitelmien tarkastelua ja luomista voidaan käsitellä esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä ja siihen on hyvä luoda rutiininomainen käytäntö. Henkilöstössä on aina kuitenkin yksilöitä, joille oman uran suunnittelu on vaikeampaa, näissä tapauksissa johdon ja esimiehen onkin oltava rohkaisevia ja kannustettava työntekijöitä miettimään uraansa ja sen rakentamista. /14, 17/

Urasuunnittelu ei kuitenkaan aina välttämättä tarkoita, että tavoitteena olisi nostaa henkilö vertikaalisesti entistä vaativampiin ja haasteellisimpiin tehtäviin, vaan se voi myös olla horisontaalista uusien tehtävien ja tehtäväalueiden oppimista ja haluttuunottoa. Urasuunnittelu voi myös toisaalta olla hetkellistä osa-aikaisuuden



tekemistä tai vaikkapa kevyemmän tehtävän suorittamista. Urasuunnittelussa tulee kin aina ottaa huomioon henkilön yksilölliset tarpeet ja elämänvaiheet. Tärkeintä urasuunnittelussa onkin ottaa yksilön tarpeet huomioon, ja sitä kautta kasvattaa henkilöstön sitoutumisen tasoa ja suoriutumista omassa tehtävässään. /10/

### **3.2.6 Palkitseminen**

Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, joka parhaimmillaan hyödyttää molempia osapuolia; palkitseminen on johtamisväline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin toivotunlaisesta toiminnasta ja viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa ovat yksilöllisiä. /12/

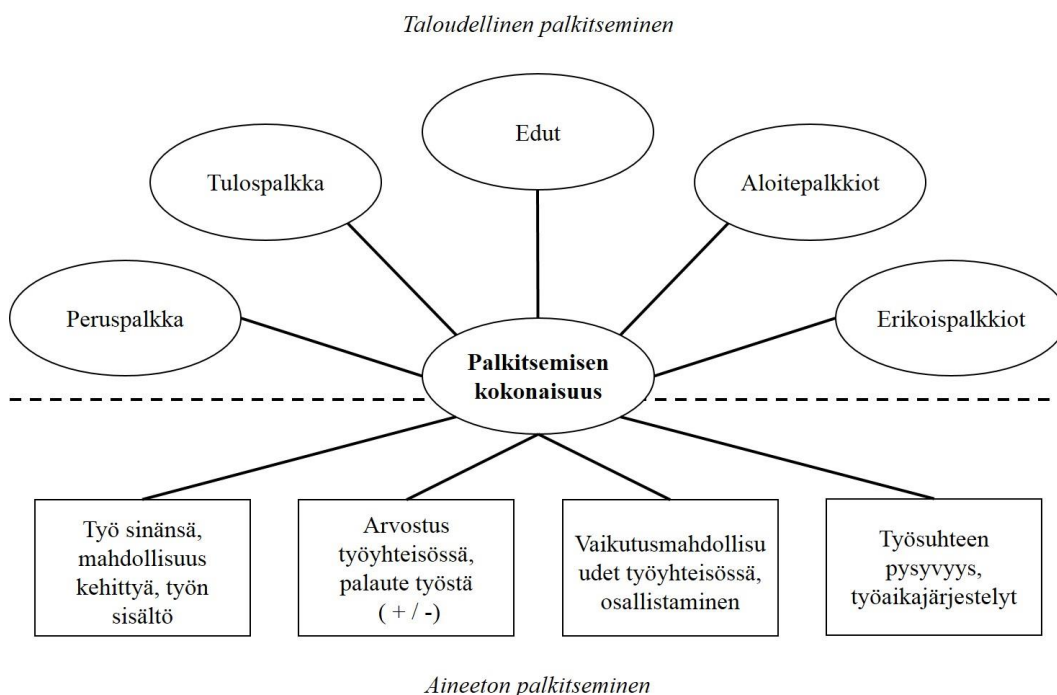
Henkilöstöjohtamisen kannalta palkitseviksi elementeiksi voidaankin katsoa erityisesti kaikki ne asiat, joita työntekijät pitävät palkitsevina ja joita työnantaja voi tarjota. Palkitseminen tukeekin tehokkaimmillaan organisaation menestymistä silloin, kun palkitsemisperusteet ja palkitsemistavat ovat organisaation ja henkilöstön kannalta oikein valitut. /13/

Yleensä palkitsemisesta puhuttaessa, tarkoitetaan yksinomaan taloudellista palkitsemista. Palkitseminen voidaan kuitenkin jakaa yleisesti kahteen pääkategoriaan; aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Nykytutkimuksen valossa näyttääkin siltä, että useimmiten parhaimmat ja motivoivimmat keinot ovat nimenomaan aineettoman palkitsemisen puolelta. /13/

Palkitseminen on siis kokonaisuus, joka muodostuu taloudellisesta palkitsemisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Taloudellinen palkitseminen muodostuu rahallisista ja aineeton ei-rahallisista palkkioista. Tyypillisiä taloudellisia palkitsemismuotoja ovat rahapalkka, erilaiset palkkiot ja rahalliset kannustimet, luontaisedut sekä muut henkilöstöedut. Aineettoman palkitsemisen keinoiksi luetaan yleisesti esimerkiksi mielekäs ja haastava työn sisältö, arvostava ja innostava työyhteisö, jatkuva palautteenanto työsuorituksista, vaikutusmahdollisuuksia tarjoava ja osallistava työyhteisö, työsuhteen pysyvyys, joustavuus työaikajärjestelyissä sekä hyvä

työilmapiiri ja ajantasaiset työvälineet. Tämä kokonaisuus ja niiden vaaliminen organisaatiossa vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen. **(Kuva 5.)** /13/

Palkkiojärjestelmää laadittaessa on tärkeää, että koko henkilöstö osallistuu sen rakentamiseen ja kehittämiseen. On hyvä, että suunnitteluvaiheessa järjestelmän tarkoitusta ja toimintaa mietitään monesta näkökulmasta. Palkkioita voidaan laatia niin yrityksen tasolla kuin yksittäisille työntekijöille asetettavina tavoitepalkkioina. Henkilöstön osallistaminen palkkiojärjestelmien kehittämiseen onkin paras tapa viestiä järjestelmästä ja sen myötä sillä on yhdistävä ja sitouttava vaikutus koko henkilöstöön. /22/



**Kuva 6.** Palkitsemisen kokonaisuus (Mukaelma lähteestä /12/)

### 3.2.7 Palaute

Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat yleisesti saavansa liian vähän palautetta työstään, kun taas johto ja esimiehet kokevat antavansa sitä riittävästi - tämä ristiriita on yleisesti toistuva ja siksi haasteellinen paikka hyvän esimiestyön toteutumiselle. Lisäksi, että palautteen määrässä on puutteita, on sen laadussa usein myös parannettavaa. Hyvin annettu ja perusteltu palaute on erinomainen johtamisen väline, jonka merkitystä ei voi korostaa liikaa. /23/

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen onkin keskeisiä työvälineitä tunteiden johtamisessa. Hyvät palautteenantamisen taidot ovat osa vuorovaikutustaitoja ja tunneälykkyyttä. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitojen kehittäminen ja niiden kehittyminen työyhteisössä ja esimiestyössä rakentavat perustan luottamukselliselle ja vapautuneelle työyhteisölle. Se mahdollistaa myös aidon uusiutumisen ja oppimisen sekä vähentää oleellisesti riskiä sisänpäinkääntyneisyydelle ja vaikeamisen kulttuurille, mikä voi olla todella haitallista organisaatiolle ja sen toiminnalle. /24/

Palautteen hyödyt ovat selviä, palaute auttaa yksilöä hahmottamaan oman tilanteensa ja sijaintinsa, sekä löytämään oikean suunnan ja pääsemään perille tavoitteisiinsa. Palaute avustaa työntekijää näkemään asiat laajemmasta perspektiivistä, näiden myötä korjaavat liikkeet työtehtävissä ja -tavoissa voidaan tehdä nopeammin ja itse työ tehokkaammin. Palautteen ansiosta työntekijä näkee paremmin omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta osaa tehdä oikeita valintoja ja keskittyä olennaisimpiin asioihin. (Kuva 7.) /23/

Palautteen voima ja tehokkuus kasvavat, mitä enemmän palautetta annetaan ja mitä useampi palautteenantoon osallistuu. Ihannetilanteessa ja hyvin toimivassa organisaatiossa kaikki voivat antaa kaikille palautetta, tällöin jokaisella on hyvä tilannekuva organisaatiossa tapahtuvista asioista ja ihmisten työtehtävistä, tämän lisäksi se parantaa kaikkien mahdollisuuksia onnistua. Voidaankin sanoa, että kun jokainen työyhteisön jäsen osallistuu, havainnoi sekä osaa ja uskaltaa antaa palautetta, jokainen sitä myös saa. Kannustavaa palautetta ja onnistumisista kehumista ei kannata säästellä, sillä sen on todistettu lisäävän erinomaisesti työyhteisön

yhteisöllisyyttä, yhteishenkeä ja se motivoi palautteensaajaa entistä parempiin suoriin. /23/

Palaute on erityisen tärkeää myös opeteltaessa uusia asioita. Kannustava ja innostava palaute auttaa jatkamaan haastavien tehtävien parissa, sekä ratkaisemaan vaikealta tuntuvia ongelmia. Kannustava palaute on myös tärkeä elementti itseluottamuksen kasvattamiseksi henkilöstössä. Kehityksen kehuminen toimii myös hyvin motivoivana ja opettavana tekijänä, kun onnistumisesta kehdutaan työntekijä ei vain oletta onnistuneensa, vaan myös tietää sen. Positiivinen palaute myös kasvattaa työntekijän sitoutumista työtehtäviinsä ja organisaatioonsa, lisäksi yhteistyö työyhteisössä vahvistuu. **(Kuva 8.)** /23/

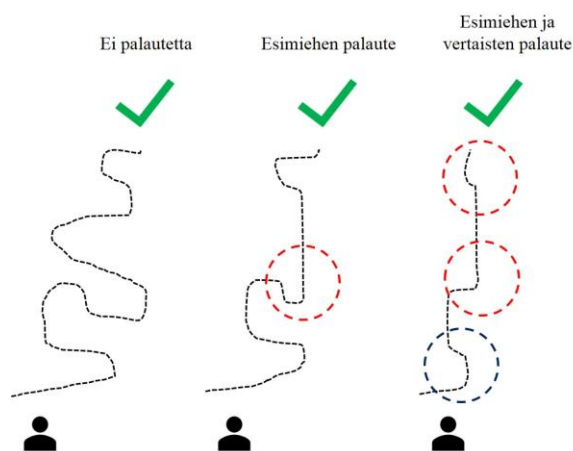
Korjaavan palautteen on sanottu ihanneltilanteessa sisältävän aina neuvon tai ohjeen. Tämä on kuitenkin myytti, neuvot ja ohjeet eivät kuulu palautteeseen, niin kuin eivät käskyt ja määräyksetkään. Palautteen tarkoituksena ei ole muuttaa tai kannustaa ihmistä muuttamaan tapojaan haluttuun suuntaan sillä se voi herättää työntekijässä vastustusta ja epäluuloa. Korjaavan palautteen tarkoitus on ensisijaisesti valaista ja antaa vapaus valita, ei kaventaa päätösvaltaa. /23/

Kriittisen rakentavan palautteen on hyvä lähteä siitä, että ensin katsotaan, mitkä asiat ovat onnistuneet ja kehittyneet. Tämän jälkeen mietitään, mitkä asiat vaativat korjausta. Korjattavaa asiaa on hyvä tarkastella yhdessä ja esimies voi kysymyksillä ohjata palautteen vastaanottajaa miettimään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Yhdessä voi syntyä oivalluksia, mitä tilanteen korjaamiseksi tulee tehdä. Kriittinen rakentava palaute voi synnyttää ihanneltilanteessa motivoivan kriisin, muutoshalun vahvistaminen ja muutostoimenpiteiden suunnittelu sekä oivaltaminen ovat kriittisen palautteen ydinkohtia. Myös seurannasta kannattaa sopia, sillä se tukee onnistumista. Onnistumiskokemukset ja niistä saatu kannustava palaute taas vahvistaa oppimista ja kehittymistä. /24/

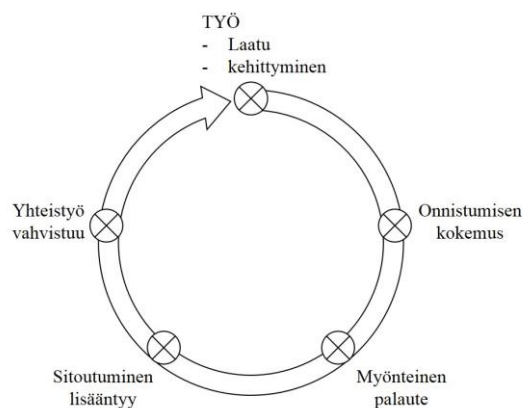
Palautekulttuuriin kannattaa myös panostaa ja siitä tulee puhua työyhteisössä. Kannattaa kehittää ja kannustaa kaikkia työyhteisön jäseniä myös hakemaan palautetta toisiltaan ja esimiehiltä. Myös esimiesten kannattaa aktiivisesti pyytää palautetta

toiminnastaan alaisilta – palautetta hakevaa esimiestä pidetäänkin tutkimusten mukaan tehokkaimpana esimiehenä. /23/

Kannustava ja aktiivisesti palautetta antava työyhteisö on avoin, luottamuksellinen ja siellä vallitsee hyvä ja keskusteleva yhteisöllisyys. Tällaisessa työyhteisössä työskenteleminen on myös tehokkaampaa, sillä työntekijät kannustavat ja ohjaavat toinen toisiaan parempiin työsuorituksiin. Tällaisessa työyhteisössä myös sitoutuminen yhteisöön ja organisaatioon kasvaa, työntekijät kokevat tulevansa nähdyksi ja arvostetuksi, mikä lisää heidän hyvinvointiaan. /24/



**Kuva 7.** Palaute tavoitteen saavuttamisen apuvälineenä (Mukaelma lähteestä /23/)



**Kuva 8.** Myönteisen palautteen merkitys työn suorittamiselle (Mukaelma lähteestä /24/)

### 3.2.8 Autonomia työssä ja vaikuttamismahdollisuudet

Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu henkilöstön tarve toimia autonomisesti ja vapaasti omissa työtehtävissään. Asiantuntijatyö on myös usein luonteeltaan itsenäistä ja työntekijät joutuvat tekemään päätökset omatoimisesti. Kuitenkin autonomia pitäisi ulottua myös muihin asioihin kuin velvollisuuksiin – samalla tavalla työntekijän on saatava olla autonominen, esimerkiksi työn järjestelyyn ja työaikoihin liittyvissä asioissa. Autonomia työssä perustuu johdon, esimiesten ja työntekijän väliseen luottamukseen. Kun luottamus on kunnossa ja työntekijä voi toimia autonomisesti oman työnsä suorittamisessa, on sillä tutkitusti motivoiva ja sitouttava vaikutus omaan työtehtävään ja sitä kautta organisaatioon. Antamalla tilaa vahvistetaan sidettä. /10/

Tutkimusten mukaan hyvä johtaja ei ole se, joka pystyy johtamaan suurinta joukkoa, vaan hän, joka pystyy kasvattamaan suurimman määrän autonomisia itsensä johtajia. Tällä tarkoitetaan, että kehitetään työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä ja itsenäisyyttä työtehtäviensä suorittamiseksi. /25/

Sisäiset yrittäjät organisaatiossa haluavat usein tilaa, aikaa ja vapautta kokeilla, arvioida, testata ja muunnella ideoitaan ja toimintatapojaan. He motivoituvat haasteista ja haluavat ratkaista niitä omalla tavallaan, sekä ovat usein valmiita ponnistelemaan haasteiden selvittämiseksi. Sisäisen yrittäjyyden ruokkimiseksi on kuitenkin kehiteltävä myös kannustusbonuksia tai erityiskorvauksia. Tilan ja autonomian antaminen mahdollistaa toiminnan ja työtapojen kehityksen, mutta kun innovaatioita syntyy, on niistä tärkeää myös palkita. /10/

Vaikuttamisen mahdollisuus työssä ja organisaatiossa on erittäin tärkeä asia työyhteisön kehittymisen kannalta. On hyvä vaalia organisaatiokulttuuria, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin. Tällainen organisaatio on jatkuvasti kehittyvä ja oppiva organisaatio. /9/

Osallistavan ja oppivan organisaation kehittymistä tukee vahvasti esimiehen valmentava ote johtamiseen. Esimies ei aina anna valmiita vastauksia henkilöstön esittämiin kysymyksiin, vaan kannustaa työntekijät miettimään vaihtoehtoisia

ratkaisuja, niiden kustannuksia ja vaikutuksia organisaation toimintaan. Osallistavassa organisaatiossa pyritään siihen, että koko henkilöstö on kykeneväinen ratkaisemaan ja päättämään asioista. /9/

Osallistavan organisaation kehittymiseksi on erittäin tärkeää, että virheistä ei rankaista ja että niitä saa tehdä. Virheet tulee toki käsitellä ja dokumentoida oppimisen kannalta ja ne onkin otettava ensisijaisesti oppimiskokemuksina. Ilman kokeiluja ja virheitä jää usein parhaimmat uudet ja luovat ratkaisut saavuttamatta. /9/

Osallistava ja oppiva organisaatio, joka tarjoaa ja kannustaa työntekijöitään vaikuttamaan omiin ja yhteisiin asioihin, kasvattaa tutkimusten mukaan organisaation tuottavuutta, joustavuutta, henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja näiden kautta organisaation menestymistä sekä mainetta. /9/

### **3.2.9 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtamisen tavoite on varmistaa, että yrityksessä on oikea määrä oikeanlaista työpanosta oikein kohdennettuna, vaihtelevissakin tilanteissa. Edellytykset yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle muodostuu osaavan, motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön kautta. Henkilöstöjohtamista voidaan verrata mihin tahansa yrityksen johtamisen alueeseen; sitä voidaan tarkoituksellisesti johtaa ja sen laatu riippuu siitä, miten sen johtamisessa onnistutaan. /17/

Henkilöstöjohtaminen on ollut jo pitkään tutkijoiden ja käytännön johtajien tunnistama hyvän johtamisen osatekijä. Työelämän murroksessa ja lisääntyvän digitalisaation, automatisaation ja robotisaation aikana on hyvä muistaa, että ihminen on vielä se, joka tekee valtaosan suunnittelusta, ohjelmoinnista, palveluista ja kehittämisestä ja kaikkein tärkeimpänä ihminen tahtoo, oivaltaa, innostuu, jaksaa ja sitoutuu. On siis hyvin tärkeää, miten ja mihin ihmiseen kytkeytyviä voimavaroja suunnataan. Juuri siihen tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista. /17/

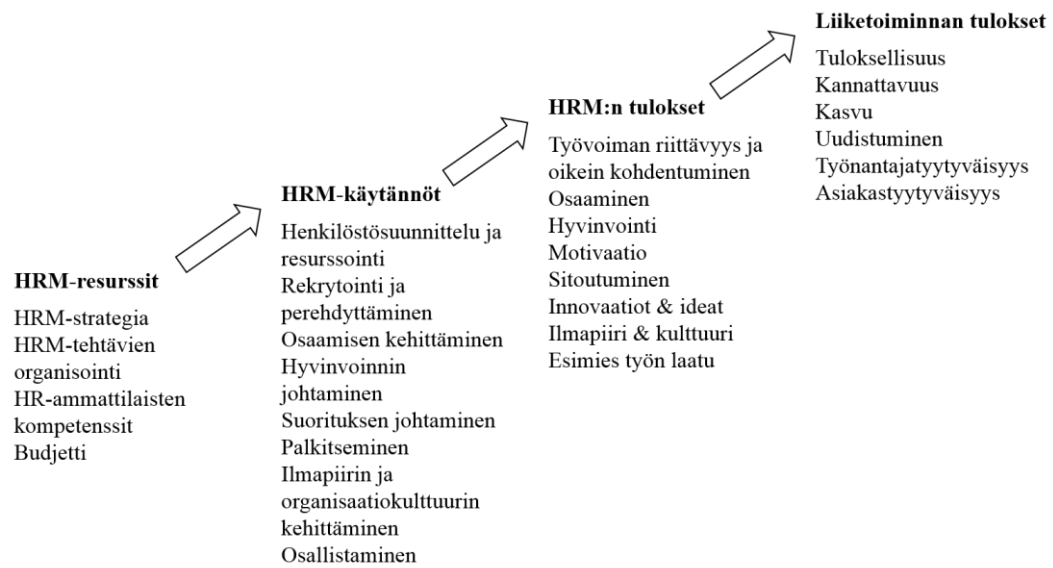
Johdon ja esimiehen henkilöstöjohtamisen ammattitaito koostuu suurelta osin kyvystä luoda omalle henkilöstölleen olosuhteet sellaisiksi, että heidän parhaat puolensa pääsevät esille ja kehittymään. Henkilöstöjohtamisen keskeinen tavoite on luoda henkilöstölle onnistumisen edellytykset. /16/

Yrityksissä ja organisaatioissa henkilöstöjohtaminen ei rajoitu yksittäisiin toimiin tai tapahtumiin, vaan sillä tarkoitetaan organisaation jokaisen jäsenen ura-kaarella rekrytoinnin ja työsuhteen päättymisen välillä toteutettavaa jatkuvaa tuke- mista. Henkilöstöjohtamisen laatu punnitaan kyvystä ratkaista henkilöstön uran ai- kana ilmeneviä solmukohtia ja moninaisia haasteita, jotka vaikuttavat työntekijän työkykyyn niin välillisesti kuin suoraankin. Tutkimuksissa on huomattu, että orga- nisaatioiden henkilöstö tulkitsee työntäjän sitoutumista henkilöstöön suoraan henkilöstökäytäntöjen kautta. Niiden kehittämisellä onkin iso merkitys työnantaja- kuvan kehittämisen kannalta. /17/

Henkilöstöjohtamisella on yritykselle suuri merkitys, nimittäin tuotteiden ja palve- luiden laatu, toiminnan kehittyminen ja uudistuminen sekä innovaatiot ovat henki- löstön toiminnan tulosta. Yrityksen strategian toteuttavatkin siellä toimivat työnte- kijät yhdessä - mitä paremmin henkilöstö kykenee sitä toteuttamaan, sitä paremmin yritys pääsee tavoitteisiinsa. Hyvällä syyllä voikin siis todeta, että henkilöstöjohta- misen onnistuminen on avain menestykseen. /17/

PK-yrityksen henkilöstöjohtamisen tuottamaa arvoa yritykselle voidaan tarkastella arvoprosessina. Arvoprosessi rakentuu portaiksi, joissa alempi porras mahdollistaa ylemmät ja jokainen porras johtaa lähemmäs kohti yrityksen strategisia tavoitteita. Portaatt järjestyksessä alhaalta ylös ovat henkilöstöjohtamisen resurssit, henkilöstö- käytännöt, henkilöstöjohtamisen tulokset ja viimeisenä varsinainen päämäärä, eli yrityksen liiketoiminnan tulokset. Portaikko sijoittuu yrityksen liiketoimintastrate- gian ja taloudellisten edellytysten alueelle. Jos alimmat portaatt ovat heikosti hoi- dettu, ovat ylemmät portaatt heikoilla kantimilla. **(Kuva 9.)** /17/





**Kuva 9.** Henkilöstöjohtamisen arvo prosessi (Mukaelma lähteestä /17/)

## 4 PROJEKTIN KULKU

### 4.1 Työn taustatiedot ja aihe

Opinnäytetyöprojekti alkoi aiheen kyselyllä keväällä 2018 työnantajaltani Prohoc Oy:ltä. Yritys oli tuttu entuudestaan, olin työskennellyt yrityksessä koulun ohessa tuntityöntekijänä sekä kesän 2017 kesätyöläisenä.

Työnantajan kanssa keskusteltuani ilmeni kaksi potentiaalista aihetta, josta opinnäytetyön olisi voinut tehdä - tämä opinnäytetyön aihe valikoitui kuitenkin jouhevasti molempien osapuolien todetessa sen sopivammaksi. Opinnäytetyölle oli myös tilausta, sillä uuden 2018 lanseeratun strategian mukaisesti Prohoc Oy on asettanut vahvasti työntekijänsä johtamisen keskiöön. Yrityksen tuore strategia painottaa työntekijöitään yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja se tähtää hyviin suorituksiin panostamalla työntekijöidensä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työntekijöiden sitoutuminen on vahvasti riippuvainen heidän hyvinvoinnistaan työssä ja työyhteisössä.

Toinen syy opinnäytetyön tärkeydelle on Prohoc Oy:n päätoimialan luonne – suurin osa yrityksen työntekijöistä työskentelee projekteissa maailmalla ja heidän työhyvinvointinsa ja sitoutumisensa on siitä syystä todellinen haaste yritykselle. Vaaditaan paljon ymmärrystä ja oikeita ratkaisuja, että jokaisella henkilöllä olisi parhaat mahdolliset olot organisaation palveluksessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää erilaisia keinoja työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kehittämiseksi.

Kolmas syy opinnäytetyön valikoitumiselle oli olemassa oleva tutkimusaineisto Prohoc Oy:llä. Yritys oli teettänyt laajan työhyvinvointikyselyn loppuvuodesta 2017, jossa oli selvitetty työhyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä yrityksessä. Tutkimuksesta oli saatu yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen toteuttajalta, Työeläkeyhtiö Eloilta, mutta oli kuitenkin vielä mahdollista paneutua aineistoon syvemmin ja peilata sitä yleiseen tutkimukseen aiheesta.

Työn tilaajan ja ohjaavan opettajan kanssa pidettiin aloituspalaveri jo keväällä 2018 ja aiheesta päästiin yhteisymmärrykseen. Työ itsessään tulisi sijoittumaan yleisen

henkilöstöjohtamisen alueelle, suurimman painotuksen ollessa kuitenkin sitoutumisen ja sitouttamisen tutkimisessa.

Opinnäytetyö sisältää tutkimusta sitoutumisesta ja sitouttamisen keinoista, sitouttamisen keinojen hallitsemisen analysointia kyselyaineistosta, sekä tulosten ja teoriataustan peilaamista toisiinsa. Johtopäätöksinä tutkimuksesta on tavoitteena saada oivalluksia, mitä asioita asiakasyrityksessä tulisi kehittää, jotta työhyvinvointi ja sitoutuminen kehittyisivät henkilöstön keskuudessa.

## **4.2 Työn tavoite**

Työn tavoitteena on tutkia työhyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toinen tavoite on analysoida tarkemmin yrityksen teettämän Elo Efekti-kyselyn tuloksia vuodelta 2017. Teoriataustan ja kyselyaineiston vertailulla on pyritty ymmärtämään, mitä asioita Prohoc Oy:llä tulisi edelleen kehittää kasvattaakseen edelleen työhyvinvointia ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Lopullinen tavoite on saada tutkimuksesta kehitysehdotuksia, mitä tulevaisuudessa voitaisiin tehdä ja mihin asioihin fokusoida, jotta yritys saisi pidettyä huippuosaajat organisaatiossaan ja houkuttelisi uusia osaajia riveihinsä.

Opinnäytetyö on strategisesti tärkeä Prohoc Oy:lle ja se osoittaa yrityksen halua kehittää toimintaansa ja organisaatiokulttuuriaan työntekijälähtöiseksi. Tavoitteena on myös välillisesti kehittää työnantajamielikuvaa ja kiinnostavuutta työntekijämarkkinoilla.

### **4.3 Projektin toteutus**

#### **4.3.1 Aloitusvaihe**

Opinnäytetyöprojekti alkoi virallisesti keväällä 2018 tilaajayrityksen, Vaasan ammattikorkeakoulun ja opinnäytetyöntekijän hyväksyessä opinnäytetyön aiheen. Aloituspalaverissa sovittiin alustavasti opinnäytetyön rajauksesta, sisällöstä ja aikataulusta. Opinnäytetyön tekijä sai vaikuttaa vapaasti ehdotuksen laatimiseen tutkimuksen toteutustavasta ja aikataulusta, opinnäytetyön valmistumistavoitteeksi sovittiinkin joulukuun 2018.

Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä laati alustavan sisällysluettelon ja ehdotti sitä työn tilaajalle ja ohjaavalle opettajalle. Kun opinnäytetyön sisällysluettelo, laajuus ja rajaus oli hyväksytty kaikkien toimesta, alkoi varsinainen aiheeseen orientoituminen ja alustava tutkimusaineiston keruu.

#### **4.3.2 Tiedonkeruuvaihe**

Kesän 2018 aikana alkoi alustava tiedonkeruuvaihe, aiheeseen liittyvää aineistoa ja materiaalia tuli ohjaavalta kollegalta tilaajayrityksessä, opinnäytetyön ohjaavalta opettajalta sekä satunnaisella aineiston hakemisella kesätöiden ohessa. Varsinainen tiedonkeruuvaihe alkoi syksyllä 2018 kesätöiden päättyessä Prohoc Oy:llä.

Syksyllä 2018 alustavan aineiston pohjalta alkoi syvällisempi perehtyminen aiheeseen, myös aihetta sivuavat lopputyöt olivat hyviä aineistoa etsiessä. Aineistoa kertyi pitkälti sitä mukaa, kun teoriatausta edistyi.

Kyselyaineistot saatiin tilaajayrityksestä jo kevään ja kesän 2018 aikana. Kyselyaineistoon orientoituminen ja perehtyminen alkoi teoriataustan valmistuessa loka-kuun aikana.

### 4.3.3 Kyselyaineiston analysointi

Kyselyaineistoon orientoituminen alkoi puhelinsoitolla Työeläkeyhtiö Elon yhteyshenkilölle. Aineistosta käytiin alustavaa keskustelua siitä, mitkä voisivat olla tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita nostaa esille. Yhteyshenkilön kanssa keskustellessa todettiin, että koko aineistoa ei kannata käydä läpi, vaan nostaa oleellimmat asiat aineistosta analysoitavaksi. Oli myös ajatus, että kyselyaineistosta voisi yrittää etsiä tarkempia tietoja vastaajista, jotta voitaisiin vertailla esimerkiksi eri ikäluokien tai sukupuolen vaikutusta vastauksiin.

Tarkempi puhelinpalaveri aineistosta sovittiin lokakuun loppupuolelle, mihin oli kutsututtu myös aineiston toteuttaja, joka pystyi kertomaan aineistosta ja sen toteuttamisesta lisää. Valitettavasti lokakuun loppupuolella selvisi, että aineistoon ei ollut enää pääsyä sillä Efekti-kyselyä oli uudistettu ja vuoden 2017 työyhteisökysely oli ollut viimeinen siinä muodossa toteutettu kysely. Tästä johtuen opinnäytetyön tutkimuksen luonne muuttui hieman yleispätevämmäksi, sillä tarkka vastaajien analysointi ja identifiointi ei ollut enää mahdollista.

Kyselyaineiston analysointi sijoittui loka-marraskuulle, siinä verrattiin kyselyaineistosta nostettujen relevanttien asioiden tuloksia teoriataustasta nostettuihin sitouttamisen keinoihin.

#### 4.3.4 Tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyössä käytettyä kyselyaineistoa oli alun perin tarkoitus haarukoida vielä tarkemmin niin, että tarkempien johtopäätöksien tekemiseksi olisi kaivettu vastaajista lisätietoa, esimerkiksi ikä ja sukupuoli. Tässä muodossa tutkimusta ei kuitenkaan Työeläkeyhtiö Elolla enää toteuteta ja tutkimuksessa käytettyihin materiaaleihin ei ollut pääsyä. Tästä johtuen ei ollut mahdollista tarkemmin identifioida vastaajia ja rakentaa sieltä tarkempia johtopäätöksiä tilastollisen tietojenkäsittelyohjelman avulla.

Oli kuitenkin sitoutumisen tutkimuksen kannalta hyvä nostaa esille tässä tutkimuksessa käytetyt kysymykset ja näiden avulla saada käsitystä siitä, miten eri osastoilla työskentelevät Prohocilaiset kokevat sitoutumiseen vaikuttavat asiat työssään. Lisäksi oli mielenkiintoista vertailla Prohocin keskiarvoja muihin keskiarvoihin ja nähdä, kuinka kokemukset olivat muuttuneet vuosien varrella yrityksen sisällä.

Tulokset tässä muodossaan ovat olleet yrityksessä jo selvillä, mutta näiden asioiden tarkempi analysoiminen sitoutumisen ja sitouttamisen kontekstissa antaa tarkempaa ymmärrystä sitouttamisen nykytilasta yrityksessä. Johtopäätöksissä ei ole annettu valmiita reseptejä sitouttamisen kehittämiseen, vaan sen sijaan nostettu kolme teemaa esiin, joita yrityksessä olisi hyvä miettiä ja niiden pohjalta lähteä kehittämään sitouttamista organisaatiossa.

#### 4.3.5 Opinnäytetyön kirjoittaminen

Opinnäytetyön kirjoittaminen sujui jouhevasti syys-marraskuun aikana. Kirjoitusprosessin aikana pidettiin muutama palaveri tilaajayrityksen sekä koulun ohjaajan kanssa, mutta kaiken kaikkiaan kirjoitustyön ja tutkimuksen toteuttamisessa oli hyvin vapaat kädet.

Opinnäytetyöprosessia helpotti se, että samaan aikaan ei ollut pakollista läsnäoloa koulussa, eikä työpaikalla muita työprojekteja. Keskittyminen opinnäytetyön tekemiseen ei siis häiriytynyt muiden velvollisuuksien takia.

## 5 YHTEENVETO

Yhteenvetona opinnäytetyöprojektistä voidaan todeta, että projekti on ollut äärimmäisen mielenkiintoinen ja opettavainen. Koulutusalani ja suuntaavat opintoni eivät varsinaisesti ole valmistaneet opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen tekemiseen, mutta aihealue ja tilaajayrityksen mielenkiintoisuus ovat kompensoineet täysin opinnäytetyöntekijän kompetenssivajauksia kyseisen aihealueen hallinnasta. Opinnäytetyön voidaan ajatella sijoittuvan yleisen henkilöstöjohtamisen alueelle, mistä ei ollut mainittavaa kokemusta muutoin kuin opinnäytetyön tekijän kiinnostuneisuus aiheeseen ja oma vapaa-ajalla toteutettu perehtyminen.

On ollut suuri mahdollisuus saada tehdä kyseinen opinnäytetyö tilaajayritykselle ja vapaus toteuttaa se omalla tavalla on antanut tilaa rauhassa perehtyä ja opiskella aihealuetta opinnäytetyön toteuttamisen aikana. Tämä opinnäytetyö voi toimia myös hyvänä perustana mahdollisille jatko-opinnoille myöhemmissä elämänvaiheissa.

Opinnäytetyön toteuttaminen tilaajayrityksen toimesta todistaa, että yritys on aidoosti kiinnostunut kehittämään ja panostamaan aikaa ja resursseja työntekijöidensä hyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen. Opinnäytetyön tuloksena on noussut kehityskohtia esille yrityksen toiminnassa, joten tutkimus sinänsä on ollut hyödyllinen ja sillä on voitu osoittaa asioita, mitä kehittää yrityksessä.

Yrityksen sitoutuminen kehitysideoihin ja työhyvinvoinnin sekä sitoutumisen kehittämiseksi takaa yritykselle hyvät mahdollisuudet edistää työntekijöidensä työhyvinvointia ja tuloksentekeyttä. Näiden toimien kautta on lupa odottaa työnantajamielikuvan kehittymistä ja yrityksen houkuttelevuuden kasvua työnhakijamarkkinoilla. Tämä opinnäytetyö toimii hyvänä pohjana näiden toimien kehittämiseksi ja yrityksen vahvistumiselle.

## LÄHTEET

- /1/ Manner, M. Prohocin lyhyt historiikki. Sähköposti Juho Veteläiselle 11.9.2018.
- /2/ Prohoc Scope. Viitattu 11.9.2018. <http://www.prohoc.fi>
- /3/ About us. Viitattu 13.9.2018. <http://www.prohoc.fi>
- /4/ Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva. Infor Oy
- /5/ Lämsä, A-M. 2016. Academic Life ohjausryhmän kokous, Jyväskylän yliopisto. Power Point esitys. Viitattu 13.9.2018. [https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/academic\\_life/almuistiot/almuistio32016liite1/at\\_download/file](https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/academic_life/almuistiot/almuistio32016liite1/at_download/file) 5s.
- /6/ Ahonen, A & Kallio, T. 2002. Käsitem- ja tekstitutkimuksen metodologia – perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Turku. Turun kauppakorkeakoulu
- /7/ Nederström, M. 2015. Sitouttamisen viisi tekijää. Viitattu 13.9.2018. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- /8/ Skottman, T. 2017. Employee Net Promoter Score, eli eNPS työhyvinvoinnin mittarina. Viitattu 13.9.2018. <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/employee-net-promoter-score-tyohyvinvoinnin-mittarina/>
- /9/ Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro. Printon Oy
- /10/ Lampinkoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki. Edita Prima Oy
- /11/ Hälikkä, A. 2006. Systeminen ihmiskäsitys 3. Viitattu 19.9.2018. [http://www.kolumbus.fi/innovo.ky/system\\_3.html#sitoutuminen](http://www.kolumbus.fi/innovo.ky/system_3.html#sitoutuminen)
- /12/ Vartiainen, M & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki. WSOY
- /13/ Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa. Waasa Graphics Oy
- /14/ Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy
- /15/ Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki. Tykes
- /16/ Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy



- /17/ Luoma, M. & Viitala, R. 2017. Katveesta kilpailukyvyn ytimeen – kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki. BoD – Books on Demand
- /18/ Rauramo, P. 2014. Työympäristötekijät asiantuntija ja toimistotyössä. Viitattu 2.10.2018. <http://docplayer.fi/7453301-Tyoymparistotekijat-asiantuntijaja-toimistotyossa.html>
- /19/ Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki. Talentum
- /20/ Kinnunen, J. 2016. Nyrkkisäännöt työntekijän sitouttamiseen – osa 1. Viitattu 9.10.2018. <https://atalent.fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen-osa-1>
- /21/ Martela, F. 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Viitattu 9.10.2018. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia>
- /22/ Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki. Sanoma Pro Oy
- /23/ Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua. Human Interest
- /24/ Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki. Edita Prima Oy
- /25/ Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B. & Nohria, N., 2011. How to Hang On to Your High Potentials. Viitattu 10.10.2018. <https://hbr.org/2011/10/how-to-hang-on-to-your-high-potentials>
- /26/ Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Viitattu 10.10.2018. <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- /27/ Työeläkeyhtiö Elo. 2017. Efekti työyhteisökysely, Prohoc Oy
- /28/ Manner, M. Kyselytutkimuksen tausta. Sähköposti Juho Veteläiselle 23.10.2018.

## LIITE 1. Työyhteisökyselyn analysointi, johtopäätökset ja kehitysehdotukset