

## Työntekijän sitouttaminen mikroyrityksessä X

Kalle Syrjä



<b>Tekijä(t)</b> Kalle Syrjä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työntekijän sitouttaminen mikroyrityksessä X	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa yritykselle X sitouttamissuunnitelma tulevien työntekijöiden sitouttamiseksi, sekä tutustuttaa yrityksen johto sitouttamisen teoriaan. Työ rajataan käsittelemään vakituisia työntekijöitä mikroyrityksissä. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona yritykselle X. Työ on hyvin ajankohtainen yrityksen tulevaisuudensuunnitelmien ja palkkauksen ajankohdan vuoksi.</p> <p>Sitouttamisesta on aiheena kirjoitettu hyvinkin paljon, mutta kirjallisuus on yleensä kohdistettu suuriin tai keskikokoisiin yrityksiin. Mikroyritysten osalta kirjallisuus on puutteellista.</p> <p>Teoreettinen on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ajankohtaisia artikkeleita hyväksikäyttäen. Aluksi käydään läpi mikroyrityksen erikoisasemaa työelämässä, jonka jälkeen tutkitaan sitoutumisen vaikutuksia organisaatioon. Tämän jälkeen tutkitaan sitoutumisen monimuotoisuutta ja johtamisen asemaa sitouttamisessa. Lopuksi käydään läpi sitouttamisen tulevaisuutta. Pohdintaosuudesta löytyvät johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset sekä oma arviointi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin vetoketjumenetelmällä, eli teoriaa käytetään työn aikana kohdeyrityksen kautta läpi. Sitouttamissuunnitelmassa käytetään perustana Rauramon työelämään sovellettua Maslowin tarvehierarkia -teoriaa sekä Lampikosken sitoutumisen luokittelua.</p> <p>Suurin osa Suomen yrityssektorista kuuluu mikroyrityksen luokituksen alle. Pienessä yrityksessä rahaa tärkeämpänä houkutteena toimivat sosiaaliset suhteet sekä pieni byrokratian määrä. Sitoutuminen työympäristöön hyödyttää sekä henkilö itseänsä, sekä työnantajaa. Sitoutuneet työntekijät ovat tutkitusti tehokkaampia ja yleisesti parempia työntekijöitä. Mikroyrityksissä esimiehen toiminta on suurin yksittäinen tekijä henkilön sitoutumisessa. Tulevaisuudessa sitoutuminen vaikuttaa kasvattavan merkitystään erikoistumisen noustessa.</p> <p>Suurin osa Suomen yrityssektorista kuuluu mikroyrityksen luokituksen alle. Pienessä yrityksessä rahaa tärkeämpänä houkutteena toimivat sosiaaliset suhteet sekä pieni byrokratian määrä. Mikroyrityksissä esimiehen toiminta on suurin yksittäinen tekijä henkilön sitoutumisessa. Yrityksen X tuleekin tulevaisuudessa kiinnittää erityisesti huomiota esimiesten koulutukseen. Sitouttamiskeinoista yrityksen kannattaa keskittyä aitoon, tunnepohjaiseen sekä urapohjaiseen sitouttamiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sitoutuminen, sitouttaminen, mikroyritys, avainhenkilö, johtaminen.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön esittely ja rajaus .....	2
1.2	Tutkimuskysymykset .....	2
2	Yrityksen esittely .....	5
3	Mikroyrityksen erikoisasema sitouttamisessa .....	7
3.1	Työ mikroyrityksessä.....	8
3.2	Työn tarpeisiin sovellettu tarvehierarkia Rauramon mallin mukaan .....	9
3.3	Sitoutumisen vaikutus organisaatioon .....	11
3.4	Sitoutumattomuuden kustannukset .....	14
3.5	Lampikosken malliin perustuvat sitouttamisen keinot .....	17
3.6	Johtaminen sitouttamisessa .....	24
3.7	Sitoutuminen tulevaisuudessa.....	24
4	Pohdinta.....	26
4.1	Johtopäätökset.....	26
4.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	26
4.3	Oma oppiminen.....	27
	Lähteet .....	28
	Liitteet.....	31
	Sitouttamissuunnitelma .....	31

# 1 Johdanto

Pidän omasta työstäni, sillä sen tuoma mahdollisuus toteuttaa itseäni ja työn monimuotoisuus kiehtovat minua. Olen kuitenkin huomannut, ettei oman työn arvostus ole mikään itsestäänselvyys nyky-yhteiskunnassa. Usein tuttavieni kanssa käymissäni keskusteluissa sivutaan sitä, miten työssä ei viihdytä ja miten henkilö olisi valmis etsimään uutta ja parempaa työpaikkaa. Kasvua hakevan mikroyrityksen suurimpiin uhkiin kuuluukin omien työntekijöiden menettäminen. Pienessä organisaatiossa lähes kaikki työntekijät ovat suuressa vastuussa yrityksen menestymisestä.

Mikroyritys X:n johtoon siirtyessäni löysin itseni kiinnostavasta paikasta. Halusin kasvattaa yritystäni, mikä vaatii uusien työntekijöiden palkkaamista seuraavien vuosien aikana. Samalla muistin tuttavieni puheet töistään, jotka eivät motivoi tai kiinnosta. Haluan, että palkkaamani työntekijät ovat yhtä innoissaan työstään kuin minä, ja uskon tämän vaikuttavan samalla yritykseen ja sen tunnuslukuihin positiivisesti. Sitoutuminen on tämän ajan ns. muotitermi, mutta sitä näkee myös paljon käytännössä muun muassa ICT-toimialalla, jossa taistelu osaavasta työvoimasta on tiukkaa. Työvoiman niukkuus on ICT-alalla ollut jonkin aikaa arkipäivää, mutta tulevaisuudessa väestön ikääntyessä työvoiman niukkuus tulee mitä todennäköisemmin lisääntymään myös muilla toimialoilla. Työvoimasta käytävän kilpailun johdosta sitouttaminen tulee olemaan tärkeä keino henkilöstön rekrytoinnissa ja työsuhteiden keston näkökulmasta yhä useammalla alalla.

Opinnäytetyön aihe on työntekijän sitouttaminen mikroyrityksessä. Työn tarkoitus on luoda yritykselle X toimintasuunnitelma työntekijöidensä sitouttamiseksi, varsinkin kesänä 2019 palkattavien ensimmäisten ns. avaintyöntekijöiden varalle. Kiinnostukseni sitoutumiseen nousi yrityksen opinnäytetyöprosessin aikana ja sai uusia ulottuvuuksia ymmärrettyäni sen liitännän johtamiseen ja edelleen yrityksen tuloksentelekkyyteen muun muassa taloudellisen riskin ja panostuksen kautta. Yrityksellä X on tarve sitouttaa työntekijät työhönsä tulevaisuuden turvaamiseksi ja samalla parantaa työntekijöiden pysyvyyttä, omaa henkistä hyvinvointiani, vähentää stressiä sekä luoda positiivinen työilmapiiri. Sitoutuminen on käsitteenä taloustieteessä melko uusi ja kritisoitu. Määritelmänä sitoutuminen on kuitenkin luonut itselleen pysyvän paikan. Aiheeni käsittelee mikroyrityksiä, sillä vaikka sitoutumisesta on kirjoitettu paljon, kirjoitukset eivät juurikaan käsittele sen soveltamista mikroyrityksissä. Yritys X on myös mikroyritys ja tämä osaltaan vaikutti aiheen valintaan. Toimeksiantoon sisältyy teoreettisen viitekehyksen kytkeminen osaksi yrityksen johtamiskulttuuria ja avainhenkilöiden sitoutumisen merkityksen tunnistaminen, sekä siihen läheisesti liitty-

vien käsitteiden ja mekanismien tunnistaminen. Sitouttamissuunnitelmassa käytetään perustana Rauramon työelämään sovellettua Maslowin tarvehierarkia -teoriaa sekä Lampikosken sitoutumisen luokittelua, joita täydennetään muilla täydentävillä keinoilla.

## 1.1 Opinnäytetyön esittely ja rajaus

Tutkimuksen aihe määräytyi oman henkilökohtaisen tarpeen ja kiinnostuksen kautta. Opinnäytetyön tavoite on valmentaa minua itseäni ymmärtämään henkilöstön sitoutumista ja johtamista paremmin. Tavoite konkretisoituu toimintasuunnitelmassa, jonka teen yritykselle X tulevien ja varsinkin alkukesällä 2019 palkattavan uuden vakituisen työntekijän sitouttamisesta. Työ käsittelee sitouttamisen käsitettä, sen tuomia etuja, siitä aiheutuvia kustannuksia ja keinoja yrityksen näkökulmasta mikroyrityksissä. Sitouttamisesta mikroyrityksissä on kirjoitettu vähän ja sitoutumista koskeva kirjallisuus käsittelee aihetta suurissa yrityksissä. Mikroyrityksiin kohdistuva kirjallisuus on hyvin puutteellista. Työ on hyödyksi muille mikroyrityksille alasta riippumatta.

Opinnäytetyön rajaan käsittelemään työntekijöiden sitouttamista työnantajan ja yrittäjän näkökulmasta mikroyrityksessä. Lisäksi rajaan työn koskemaan kokovuotisessa vakituisessa työsuhteessa olevia henkilöitä. Keskityn työn aikana käsittelemään avaintyöntekijän asemassa olevia työntekijöitä jättäen reunatyövoiman vähäisemmälle huomiolle, sillä mikroyrityksissä avaintyöntekijöiden osuus työvoimasta on korostunut ja reunatyövoimaa on helppo korvata.

Toteutan opinnäytetyön vetoketjumallin mukaisesti. Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka tavoitteena on tuottaa yritykselle X toimintasuunnitelma työntekijöiden sitouttamiseksi. Toimintasuunnitelma sitouttamisesta on esiteltävä yritykselle viimeistään 1.7. Käyn opinnäytetyön aluksi läpi yleiset käsitteet, minkä jälkeen siirryn sitouttamisen teoriaan. Teorian lähteinä olen käyttänyt suomenkielistä kirjallisuutta, englanninkielistä kirjallisuutta sekä verkkojulkaisuja ja artikkeleita.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Haen työssäni vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin.

Pääongelma:

- Miten uuden työntekijän sitouttaminen onnistuu parhaiten mikroyrityksessä X?

Alaongelmat:

1. Millaisia sitouttamisen keinoja voidaan käyttää mikroyrityksessä?
2. Mitkä sitouttamisen keinot eivät sovi mikroyritykseen?
3. Millaisia ovat sitouttamisen uudet keinot?

Seuraavaksi peittomatriisi, jossa esittelen tutkimuskysymysten suhdetta tietoperustaan ja tuloksiin.

Tutkimusongelma	Tietoperusta	Tulokset
Miten uuden työntekijän sitouttaminen onnistuu parhaiten mikroyrityksessä?	3.1, 3.5	3.5, 4.1
Millaisia sitouttamisen keinoja voidaan käyttää mikroyrityksessä?	3.5	3.5, 4.1
Miten sitouttaminen näkyy yrityksessä?	3.3, 3.4	3.3, 3.4

Avaintyöntekijä on yrityksen toiminnalle elintärkeässä roolissa tai toiminnossa oleva työntekijä. Avaintyöntekijällä on suuri vaikutusvalta yrityksen toimintaan ja mahdollisesti omistus yrityksessä. Avaintyöntekijä voi vastata esimerkiksi merkittävästä osasta yrityksen liikevaihtoa, suuresta osastosta tai julkisuuskuvasta. (Yrittäjät, 2019)

Mikroyritys on määritelmältään yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää. Lisäksi vuodesta 2003 alkaen yrityksen liikevaihdon tulee olla alle kaksi miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään kaksi miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton, eli 25 % yhtiön osakkeista tai äänivallasta ei saa olla sellaisen yrityksen omistuksessa, johon ei voi soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää (Tilastokeskus, 2019a).

Motivaatio määritellään yksilön tarkoituksellista toimintaa tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseksi. Motivaatiota voidaan tarkastella sen voimakkuuden tai sen suuntautumisen näkökulmasta. (Hayward S, 2010)

Sitoutumisen määritelmiä löytyy monia, kaikkien ollessa hieman erilaisia toisistaan ne kertovat kuitenkin samasta ilmiöstä. En vertaile sanan monia eri määritelmiä opinnäytetyössä

sillä, määritelmät ovat hyvin samankaltaisia. Yksi käytetyimpiä ja tässä työssä käytetty määritelmä sitoutumiselle on Gallup Inc -yrityksen verkkosivuillaan tarjoama määritelmä. (Gallup Inc, 2016)

- "Engaged employees are involved in and enthusiastic about their work.
- Those who are not engaged may be satisfied but are not emotionally connected to their workplaces and are less likely to put in discretionary effort.
- The Actively Disengaged are emotionally disconnected from their work and workplace and jeopardize their teams' performance."

Sitouttamisstrategia on toimintasuunnitelma, jossa käydään läpi yrityksen sitouttamiskeinot. Strategiassa korostetaan yritykselle sopiviksi todettuja sitouttamisen keinoja. Sitouttamisstrategia on aina organisaatiokohtainen ja tulee suunnitella pitkällä aikajänteellä. Suunnitelma antaa yritykselle selvän kuvan tulevien työntekijöiden sitouttamiskeinoista.

## **2 Yrityksen esittely**

Salainen.



Salainen.

### 3 Mikroyrityksen erikoisasema sitouttamisessa

Yrityksille yksi suurimmista haasteista ja kulueroista on korvata menettämänsä työntekijät. Paikattava aukko työntekijän lähtiessä on suuri ja sen merkitys mikroyrityksessä on korostunut suurempiin yrityksiin verrattaessa. Mikäli lähtijä työskentelee yrityksessä avainasemassa ovat katastrofin ainekset kasassa. Avainasemassa olevan työntekijän menetys tuo välittömiä vaikeuksia organisaatiolle osaavan työntekijän lähtiessä. Pidempiaikaisia haasteita ovat muun muassa uuden työntekijän koulutus, kotouttaminen, rekrytoinnin kalleus ja kesto. (Lampikoski 2005, 25) Mikroyrityksistä puhuttaessa useimmat organisaation rooleista ovat avainasemassa organisaatiolle. Avaintyöntekijät saattavat mikroyrityksessä vastata merkittävästä osasta liiketoimintaa tai elintärkeästä toiminnasta. Jo yhdenkin työntekijän menetys voi horjuttaa koko liiketoimintaa mikroyrityksessä. Tämä nostaa työntekijöiden sitouttamisen yhdeksi mikro-organisaatioiden tärkeimmistä tehtävistä, sillä heidän lähtiessään koko yritys on vaarassa. Työnantajan kannattaakin panostaa henkilöstön kokonaisvaltaiseen sitouttamiseen (Viitala 2013, 86–87).

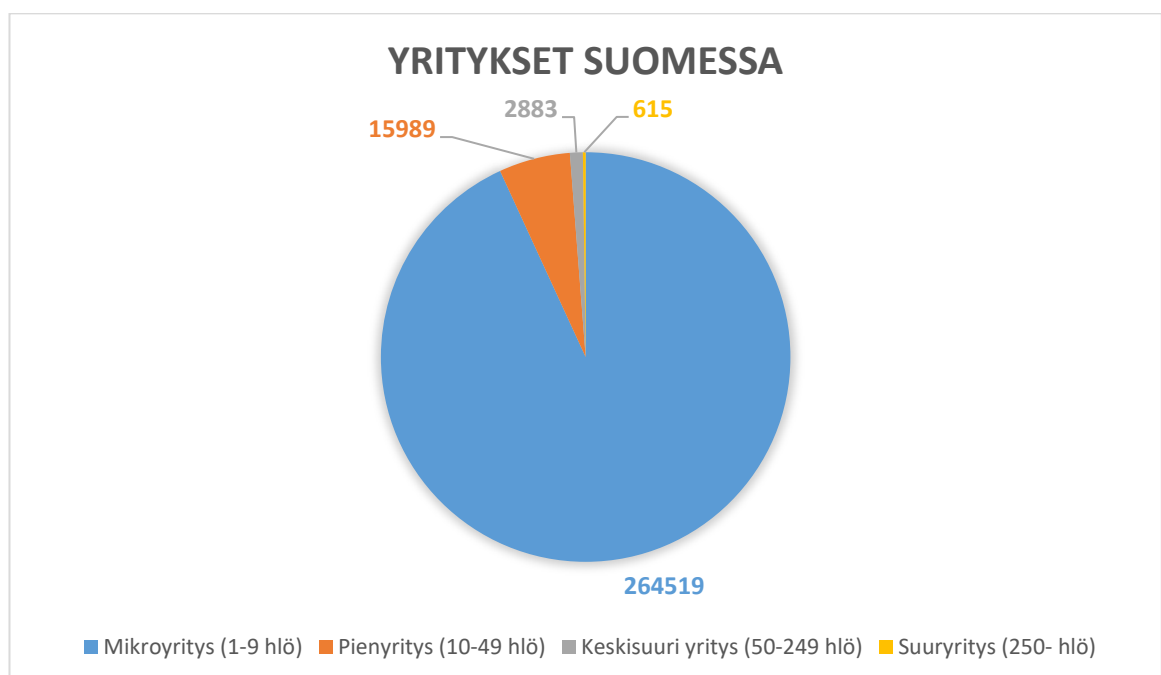
Avaintyöntekijän tai pahimmassa tapauksessa parhaan työntekijän menetys sattuu. Mikroyrityksessä se voi olla syy suuriinkin talousongelmiin. Pahimmassa tapauksessa työntekijän irtisanoutuminen voi aiheuttaa yritykselle suuriakin tappioita, mikäli työntekijä siirtyy esimerkiksi kilpailijan palkkalistoille. Tällöin yrityksen strategia, käytännöt sekä asiakastieto on vaarassa, kun työntekijä vie kokemuksensa kilpailijalle. Suorien vaikutusten lisäksi ensimmäiset ongelmat luovat uusia ongelmia, talousvaikeudet eivät ainakaan houkuttele työntekijöitä jäämään (Pendell R & Wigert B, 2019). Jatkuva irtisanoutuminen voi jopa johdattaa itseään ylläpitävään kierteeseen, jossa kukaan ei pysy muutamaa vuotta pidempään yrityksen palveluksessa. Kaikkien työntekijöiden pitäminen yrityksessä ikuisesti on kuitenkin mahdoton ja jopa huono vaihtoehto, sopiva vaihtuvuus henkilöstössä luo tilaa uusille osaajille ja innovaatioille (Lampikoski Kari, 2005, 69–70). Uusien työntekijöiden mukana on yrityksen mahdollista saada käyttöönsä uusia näkemyksiä ja kokemuksia. Tämä on mikroyritykselle suuri mahdollisuus oman toimintansa kehittämiseen. Mikroyrityksen tietoperusta kasaantuu usein vain yhden tai muutaman henkilön harteille, kun nämä henkilöt tutustutetaan uusille ideoille, on mahdollisuus suuriin kehityksiin.

Sitoutumisen tarpeellisuus vaihtelee yrityksen alasta ja työntekijän työtehtävästä riippuen. Varsinkin asiantuntija-alan yrityksissä vaihtuvuuden vähyyys on yritykselle tärkeämpää asiakasuskollisuuden ja tyytyväisyyden vuoksi verrattuna työhön, jossa työntekijä työskentelee yksin tai ilman kosketusta asiakkaaseen ja on helposti korvattavissa. Jälkimmäisen

luokan ammatteja voi olla muun muassa puhelinmyynti, varastotyö ja rakennusmies. Sitoutuminen näissä työtehtävissä ei mahdollisesti ole yritykselle kovin tärkeää, tällöin puhutaan reunatyövoimasta.

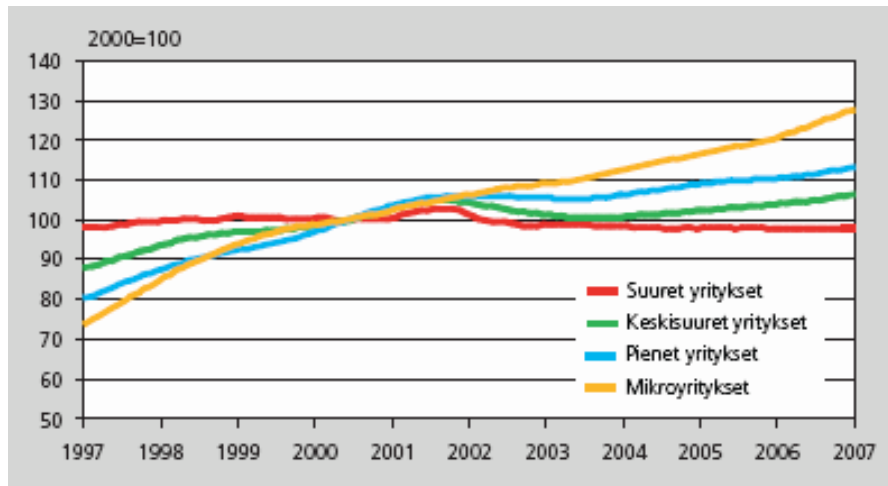
### 3.1 Työ mikroyrityksessä

Tilastokeskuksen rekisterin mukaan vuonna 2017 Suomessa oli yhteensä 286 934 yritystä (Yrittäjät 2019) ja näistä 93,2 % eli 264 519 ovat alle 10 hengen mikroyrityksiä. Lukumäärällisesti mikroyritykset ovat yleisin yritysmuoto ja erittäin suuri työllistäjä. Työllistävä vaikutus ei kuitenkaan ole aivan saamaa luokkaa lukumäärän kanssa, sillä 65 % yrittäjistä työllistää vain itsensä (Ukko 2016).



Kuvio 1. Yritykset Suomessa vuonna 2017.

Pienyritysten henkilöstömäärä on kasvanut nopeimmin suhteessa muun kokosiin yrityksiin aikavälillä 1997–2007 (Kuva 1). Kasvu on jopa jatkunut finanssikriisin yli vuosina 2001–2002 vaikkakin hieman hidastuneena. Vetovoimaa mikroyrityksistä siis löytyy henkilöstön kasvattamiseen ja kilpailuun suurempien yritysten kanssa. Mikä mikroyrityksessä siis viehättää?



Kuva 1. Henkilöstömäärän kehitys yrityksissä (Tilastokeskus, 2019b)

Wapshott & Mallett (2016) tuovat kirjassaan ilmi, että pienissä yrityksissä rahallinen korvaus on keskiarvoltaan pienempi suuriin yrityksiin verrattaessa. Yleisesti hyväksytty teoria esittää, että sijainti, suurempi joustavuus ja byrokratian vähäinen määrä sekä henkinen hyvinvointi korvaavat pienemmän rahallisen korvauksen. On esitetty, että ihmiset aktiivisesti hakeutuvat pieniin yrityksiin juuri tämän vaihtokaupan perässä ja omien henkilökohtaisten toiveidensa perässä. Muutamat 2010-luvulla tehdyt tutkimukset antavat viitteitä pienyritysten työntekijöiden suuremmasta tyytyväisyydestä työhönsä. Tulosta on kuitenkin kritisoitu sen ns. ”puolueellisuudesta”. Pienistä yrityksistä kun puuttuu suurimmat työtytyttömyyttä aiheuttavat asiat, kuten turha byrokratia ja pitkä johtoporras. Tästä johtuen pienyritysten tyytyväisyys työhön onreditoitu läheisemmille esimies-suhteille, jotka mahdollistavat paremman joustavuuden töissä. Tämä on myös pienyritysten suurin kilpailuetu työmarkkinoilla, mitä tulee aktiivisesti korostaa viestinnässä ulospäin.

### 3.2 Työn tarpeisiin sovellettu tarvehierarkia Rauramon mallin mukaan

Yksilön tarpeisiin ja niiden toteutumista kuvaava Maslow’n tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Teoria antoi kuvan ihmisen toiminnan motivaattoreista ja siihen liittyvistä tarpeista. Teoria muodostaa viiden askeleen pyramidin, jossa viisi perustarvetta toimivat ihmisen tavoitteina, eli motivaationa. Pyramidissa tarpeiden askeleita kuljetaan alhaalta ylös, eikä korkeampaa askelmaa ole mahdollista saavuttaa ennen alemmalle askelmalle saapumista (Rauramo 2008, 27–35). Uuden askeleen saavuttaminen eli tarpeen tyydyttäminen vapauttaa henkilön voimavarat kyseisen tason saavuttamisesta seuraavan tason tavoitteluun. Rauramo (2008 27–35) esittää tarvehierarkian soveltamisen työelämään taulukossa 1.



Taulukko 1. Tarvehierarkia työelämässä. (Rauramo 2008, 27–35)

Ensimmäisen tason täyttävät fysiologiset tarpeet kuten työn kuormittavuus, mahdollisuudet sovittaa työelämä ja vapaa-aika yhteen ja hyvä työterveyshuolto. Nämä ovat perusarvoja työelämässä ja tulisi olla jokaisessa työpaikassa kunnossa. Mikäli työ kuormittaa työntekijää liikaa on riskinä, että hän palaa loppuun hyvin nopeasti. Sama tapahtuu, mikäli vapaa-aikaa ei ole tarpeeksi työn ulkopuolella. Poikkeuksena ne ihmiset, jotka työskentelevät joko lyhytaikaisesti tai tietyn henkilökohtaisen tavoitteen eteen. Tällöin vapaa-ajasta luopuminen on tietoinen ratkaisu ja voi täten toimia lyhytaikaisesti (Rauramo 2008, 27–35).

Toinen taso liittyy työn turvallisuuteen ja vakauteen. Riittävä toimeentulo takaa työntekijän mahdollisuuden työskennellä yrityksessä. Yksilön talous ei voi pidempiä aikoja olla negatiivisena, jälleen poikkeuksena lyhytaikaiset harjoittelut ja työssäoppiminen. Työn pysyvyys pitää olla taattu, jotta työntekijä ei joudu jatkuvasti tarkkailemaan työmarkkinoita ja huolehtimaan omasta toimeentulostaan. Työpaikan tulee myös olla turvallinen työskennellä ja työntekijöitä kohdella yhdenvertaisesti, jotta toinen taso saavutetaan (Rauramo 2008, 27–35). Tämä on tyypillinen ongelma pienissä yrityksissä, joissa tiedossa oleva tilauskanta saattaa olla tyypillisesti noin 1–4 kuukautta.

Kolmas askel hierarkiassa pitää sisällään työntekijän sosiaaliset tarpeet, kuten työyhteisön yhteishengen. Varsinkin mikroyrityksessä, jossa henkilösuhteilla on työssä suurempi merkitys kuin suurissa yrityksissä, ovat hyvät henkilösuhteet kanssatyöntekijöiden sekä esimiesten kanssa erittäin tärkeitä. Yrityksen Me-henki liittyy henkilöstön yhteen ryhmään

ja parantaa yhteistyötä yrityksessä. Luottamus ja avoimuus lisäävät yksilön uskoa yrityksen toimintaan (Rauramo 2008, 27–35).

Neljäs askel koostuu arvostuksen tarpeista. Jatkuva palautteenantaminen ja kehityskeskustelut luovat hyvän kuvan työntekijälle omasta tasostaan ja samalla kartoittaa tulevaisuutta. Ihmiset kaipaavat arvostusta toisilta ihmisiltä, varsinkin läheisiltään. Myös yrityksen suunnalta tuleva arvostus ja kiitos on tärkeää työntekijälle. Jatkuva koulutus kertoo myös työntekijälle hänen tärkeydestään työyhteisölle (Rauramo 2008, 27–35).

Asteikon ylin ja viides askel on itsensä toteuttamisen tarve. Tämä taso on korkeimpien tarpeiden, eli itsensä toteuttamisen ja luovuuden toteuttamista. Kun henkilön ei tarvitse huolehtia muista tarpeistaan, hän on vapaa toteuttamaan omia ideoitaan ja innovoimaan. Tämä tuo esille työntekijän täyden potentiaalin töissä. Tähän askeleeseen kuuluu läheisesti myös suuri osaaminen alallaan ja kivenkova ammattitaito (Rauramo 2008, 27–35). Nämä henkilöt muodostavat useasti pienten ja keskisuurten yritysten selkärangan, joista tulisi pitää kiinni kaikin olemassa olevin keinoin. Väheksymättä reunatyövoiman merkittävyyttä tulisi sitouttamisen suurimmat panostukset kohdistaa näiden avainhenkilöiden pysyvyyden varmistamiseksi. Henkilöiden potentiaali ja kyvykkyys yrityksen näkökulmasta tulee tunnistaa ja sisällyttää osana sitouttamisstrategiaa.

### **3.3 Sitoutumisen vaikutus organisaatioon**

Sitoutuminen käsitetään hyvin usein yksilön käytöstä sitovaksi ”voimaksi”. Sitoutuminen nähdään velvoittavana voimana, joka ohjaa yksilöiden käytöstä organisaation haluamaan suuntaan (Herscovitch & Meyer 2001, 301). Jokaisella yrityksellä tulisi olla tavoitteenaan täyttää henkilöstönsä sitoutuneilla työntekijöillä, jotka nauttivat työstään, ovat ahkeria ja toimivat työssään yrityksen eduksi. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät asetettuja tavoitteita kohti itsenäisesti, ahkerasti ja ovat valmiita joustamaan omista henkilökohtaisista rajoistaan tehtävän suorittamiseksi. Sitoutuneiden työntekijöiden etsimisen tulisikin olla yksi yrityksen tärkeimpiä kriteerejä rekrytoinnissa. Sitoutuminen työhön on myös työntekijän eduksi, sillä sitoutunut työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja kokee työstään tyydytystä. Sitoutuminen työhön, jonka tekemisestä työntekijä nauttii, tapahtuu melkein automaattisesti.

Sitoutumisen tulisi olla kahdenvälinen kauppa työnantajan ja työntekijän välillä. Työntekijä sitoutuu yrityksen palvelukseen ja vastaavasti yritys sitoutuu työntekijään. Työnantaja näyttää sitoutumisensa aktiivisella otteella henkilön tulevaisuuteen, esimerkiksi jatkuvalla koulutuksella ja palkitsemisella. On tärkeää, että työntekijän ja yrityksen tavoitteet sopivat

yhteen. Kun työntekijä tietää yrityksen olevan sitoutunut häneen, tämä alkaa näkyä suurempana sitoutumisena yritykseen (Viitala 2013).

Konseptina sitoutuminen on kehittynyt jatkuvasti sen epäjohdonmukaisen määrittelyn vuoksi. Kirjallisuudesta on vaikea löytää kahta samaa määritelmää sitoutumiselle. Sitoutumiseen liittyvä tutkimus on kärsinyt sitoutumisen määritelmien epäjohdonmukaisuudesta (Christian M. S., Garza A. S. & Slaughter J. E., 2011, 89–136). Sitoutumista on myös kritisoitu ns. uudelleenpaketoinnista, jossa motivaatio, tyytyväisyys ja velvollisuus on lyöty yhteen ja esitelty uutena kokonaisuutena (Guest D. 2014, 252–156).

Sitoutuminen ei ole jäänyt ilman ison yleisön huomiota, huolimatta määritelmien epäselvyyksistä. Hayward (2010, 11–17) teettämän tutkimuksen mukaan 70 % yritysten johtajista uskoo, että sitoutuminen on kriittistä heidän liiketoiminnalleen. Tämä ei yllätä, sillä sitoutunut henkilöstö edistää organisaation tuloksentekeyttä, innovatiivisuutta sekä joustavuutta. Henkilöstön motivaatio uusien taitojen ja asioiden oppimiseksi on selvästi korkeampi sitoutuneilla työntekijöillä. Sitoutumisen epäonnistuksessa tai puuttuessa kokonaan koetaan korkeampia sairaspaisaoloja, työtytymättömyyttä sekä irtisanoutumisen herkkyyden nousua. (Lampikoski 2005, 27) On määritelty, että työpaikkaansa sitoutumattomia (disengaged) tai aktiivisesti sitoutumattomia (actively disengaged) on maailmassa jopa 60–75 % työntekijöistä riippuen lähteestä. Suhdeluvut sitoutumisen tasosta ovat länsimaissa korkeampia verrattuna muihin maihin.

Lampikoski (2005, 47) ilmentää oheisessa taulukossa (Taulukko 2) avainhenkilöiden sitoutumisesta seuraavia hyötyjä. Taulukosta voi huomata koko organisaation hyödyn sitoutumisesta, vaikka käsite usein ajatellaan yksilöön kohdennettuna hyötynä. Sitoutuminen on koko organisaation käsittävä asia, joka parantaa työilmapiiriä, asiakkaiden sitoutumista, tuottavuutta ja monia muita osa-alueita.



Taulukko 2, Avainhenkilöstön sitoutumisen merkitys (Lampikoski 2005, 47)

Sitoutuneimmat työntekijät ovat tutkimuksen mukaan 20 % tehokkaampia ja 87 % vähemmän todennäköisiä lähtemään yrityksestä verrattuna sitoutumattomaan työntekijään (M.D. Dunnette and L.M. Hough 1992, 443–471). Sitoutuneet työntekijät pysyvät yrityksen palvelussa todennäköisemmin kuin työhön sitoutumattomat, myös taloudellisesti heikompina aikoina.

Sitoutuneet työntekijät tuovat mukanaan menestystä. V. Kumar ja Anita Pansari, (2015, 69) huomasivat tutkimuksessaan korkeamman sitoutumisasteen omaavat yritykset keskimääräisesti tuottavimmiksi kuin alemman sitoutumisasteen omaavat yritykset. Kahdeksan sitoutumisastettaan nostanutta yritystä nostivat samalla osakekohtaista tulostaan 19%.

Suuremmissa tutkimuksissa Harter J. K., Schmidt F. L., Killham A. E. & Agrawal S (2009) osoittivat sitoutumisen vaikutuksia työhön ja organisaation tuloksiin. Tutkimuksessa sitoutumisen vaikutusta tutkittiin 152 yrityksen ja jopa 955 000 työntekijän kohdalla. Tavoitteena oli selvittää yhdeksää tutkimuskysymystä: miten sitoutuminen vaikuttaa asiakuskollisuuteen, työntekijän tuottavuuteen (työmäärä), yrityksen kannattavuuteen, liikevaihtoon, työtapaturmiin, poissaoloihin, vikatuotteisiin sekä varkauksiin ja varastohävikkiin (shrinkage). Tulokset olivat odotetun suuntaiset, sitoutumisella on merkittävä suhde jokaiseen tutkimuksen kohteena olleeseen asiaan. Kun vertaamme vahvimman neljänneksen



sitoutumisasteen omaavien organisaatioiden mediaanituloksia alimman neljänneksen sa-moihin tuloksiin, saamme selville selvät hyödyt sitoutumisesta. Asiakkaiden arvostelut oli-vat 12 % korkeampia, yritykset olivat 16 % kannattavampia, 25 % liikevaihdoltaan suu-rempia suurten yritysten osalta ja pienten yritysten osalta 49 % suurempia vahvemman sitoutumisen omaavissa yrityksissä. Tuottavuus oli sitoutuneemmissa yrityksissä 18 % korkeampaa, työtapaturmia sattui 49 % vähemmän ja virhetuotteita tuotettiin 60 % vähem-män. Varastohävikki pieneni 27 % ja poissaolot tippuivat 37 % sitoutuneemmissa yrityk-sissä.

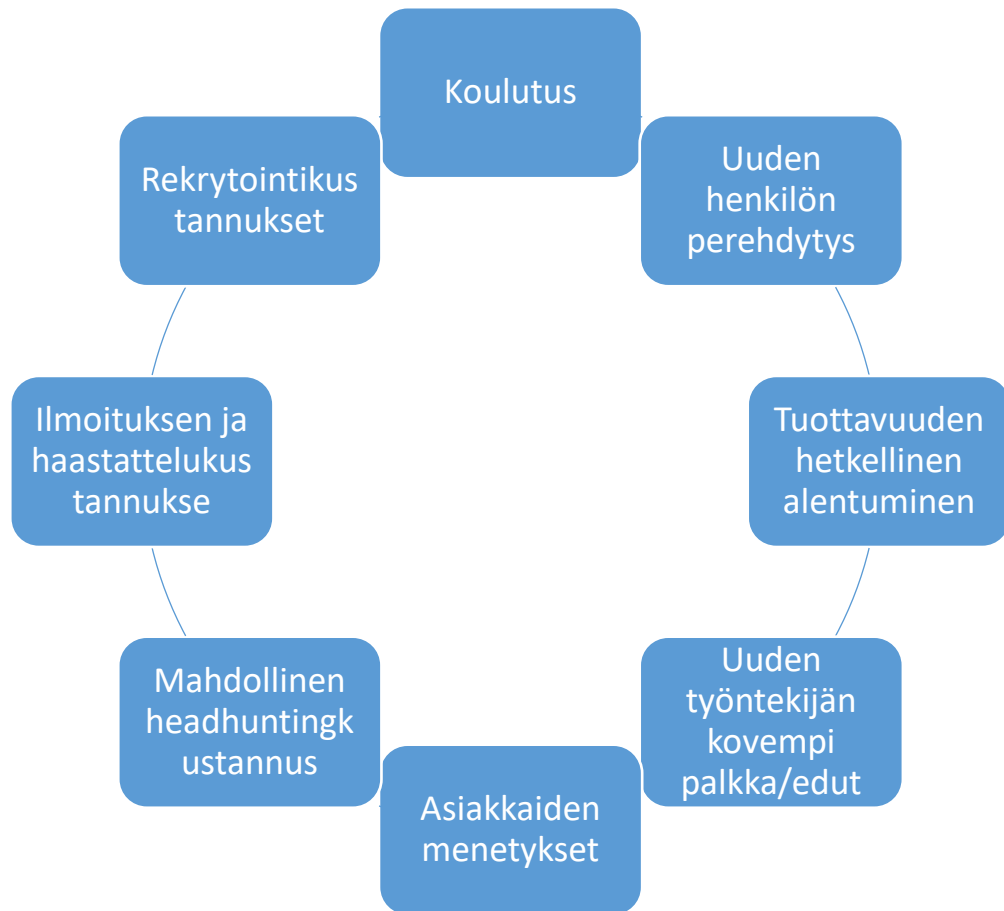
### **3.4 Sitoutumattomuuden kustannukset**

Yritykset menettävät paljon työntekijän irtisanoutumisen yhteydessä. Menetetyn työnteki-jän korvaaminen kustantaa yritykselle 50–200 % työntekijän vuosipalkasta konservatiivi-sesti arvioituna (Mcfeely & Wigert 2009). Kustannukset riippuvat muun muassa työnteki-jän työtehtävästä, asemasta ja korvattavuudesta. Yhdysvalloissa työntekijöiden oma-aloit-teinen vaihtuvuus oli 26,3 % vuonna 2006. Tämä tarkoittaa pyöristettynä 1 000 000 000 000 dollarin, eli biljoonan dollarin menetyksiä Yhdysvaltalaisille yrityksille ongelmasta, jota on helppo parantaa. Vaihtuvuus pitää sisällään kaikista työtehtävissä olevan vaihtuvuu-den, joka vääristää hieman taulukkoa mikroyrityksissä. Suuri osa vaihtuvuudesta on reu-natyövoimaa, joka on mikroyrityksissä pienempää kuin suurissa yrityksissä. Mikroyrityk-sistä 65 % työllistää vain yrittäjän itse ja oletettavaa on, että harvassa mikroyrityksessä on kovin montaa reunatyöpaikkaa tarjolla.

Pienelle yritykselle, jossa on kahdeksan työntekijää ja keskipalkan ollessa 40 000 dollaria, vaihtuvuudesta aiheutuva kustannus tarkoittaisi vuosittain 40 000–160 000 dollarin kus-tannuksia. Mikroyritykselle näin suurien rahasummien menettäminen on erittäin vakava ongelma. Rahan lisäksi yritys menettää lähtevien työntekijöiden mukana innovaatioita, osaamista sekä mahdollisesti yrityskontakteja ja luottohenkiöitä. Yrityksen sisäiset henki-lösuhteet eivät kehity jatkuvan vaihtuvuuden vuoksi ja työntekijöille on selvää, että muu-alta löytyy parempia työpaikkoja. Yrityksiin saattaa muodostua irtisanoutumisen pyörre. Pitkäaikaiset asiakassuhteet tulee rakentaa uudestaan uusien henkilöiden vastuulle, joka tuo uusia haasteita jo olemassa oleviin asiakassuhteisiin.

Lampikoski (2005, 136) kertoo avaintyöntekijöiden korvaamiseen kuluvien kustannusten olevan vielä suuremmat, jopa 1,5–2 kertaa henkilön vuosipalkka. Avainhenkilöiden lähtö on mikroyrityksessä todennäköisempää mikroyritysten avainhenkilöihin korostuvan henki-löstön vuoksi. Tämä on jälleen sitoutumisen tärkeyttä korostava tekijä mikroyrityksissä.

Vaihtoehtona ei voi olla työn keskittäminen vain itselleen, vaan yrityksen kasvaessa on yrittäjän pakko palkata itselleen lisää työvoimaa.



Taulukko 3. Avainhenkilön lähdöstä aiheutuvat kustannukset. (Lampikoski 2005, 136)

Johdon tehtävä yrityksessä on luoda hyvät työntekomahdollisuudet ja hyvä työympäristö työntekijöille. Henkilökohtaiset suhteet alaisiin ovat suuri osa tiedonkulkua yrityksen johdon ja työntekijän välillä. Mikroyritysten yksi vahvuuksista on läheiset suhteet esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tämä koetaan suureksi eduksi ja mahdollistaa työntekijän henkilökohtaisen kohtelun yrityksessä. Esimiesten koulutus on yksi tärkeimmistä sitoutumista kannustavista, sekä mahdollisia irtisanoutumisen syitä karsiva tehtävä yrityksessä. Kriittisten tilanteiden tunnistaminen etukäteen ja niihin aktiivinen vaikuttaminen on yksi esimiehen keinoista pitää työntekijä yrityksessä. Kriittisimmiksi hetkiksi työsuhteen aikana Valvisto (2005 101–104) nostaa seuraavat kohdat:

- koeajan päättyminen
- projektin päättyminen
- kolme vuotta samassa tehtävässä
- viisi tai seitsemän vuotta samassa tehtävässä
- koulutusohjelman päättyminen
- ylivoimainen työkuorma

- merkittävä epäonnistuminen.

Sitoutumisen tason vaikutukset tulevat erittäin selvästi näkyviin, kun verrataan sitoutuneiden ja sitoutumattomien työntekijöiden todennäköisyyksien välisiä eroja työpaikan vaihdossa. Harterin ja Adkinsin (2017) toteuttaman tutkimuksen mukaan 37 % sitoutuneista työntekijöistä seuraavat työmahdollisuuksia tai katsovat uusia työpaikkoja verrattuna 56–73 % eri tasolla sitoutumattomista henkilöistä. Samassa Harter & Adkins listaavat yleisimmät syyt työpaikan vaihtoon, jotka ovat;

- urakehitys
- palkka ja muut edut
- esimiehet/johto
- yrityskulttuuri
- sopivuus kyseiseen työhön

Kuten listasta huomataan, irtisanoutumisen syyt ovat usein samoja kuin sitoutumisen syyt. Urakehitys, palkkaus ja edut, yrityskulttuuri ja työn sopivuus ovat suoraan Lampikosken (Taulukko 2) jaottelusta. Sitoutumisen termin voikin määrittellä irtisanoutumista estävänä toimena. Työntekijät haluavat olla läheisesti yhteydessä työhönsä, organisaatioon ja esimiehiinsä. Jos he tuntevat olonsa irrallisiksi organisaatiosta tai eivät koe saavansa ansaitsemaansa kohtelua tai palkkaa, todennäköisyydet heidän lähdölleen kasvavat (Harter & Adkins 2017).

Irtisanoutumisen syyt ovat aina henkilökohtaisia, mutta kirjoituksessaan (Mcfeely & Wigert 2009) tuovat esille, että 52 % kohdalla lähtijöistä organisaatio tai esimies olisi pystynyt vaikuttamaan päätökseen. Kommunikaation puute näkyi myös lähtijöissä, joista 51 % ei ollut keskustellut työstään tai tulevaisuudestaan organisaatiossa esimiehen kanssa kolmeen kuukauteen. Pienessä yrityksessä johtajalla saattaa itsellään olla suunnitelmat tulevaisuuteen jokaiselle työntekijälle. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa jakaa nämä suunnitelmat myös toisen osapuolen kanssa ja keskustella niistä aktiivisesti. Suunnitelmat vain paranevat aktiivisessa yhteistyössä muiden kanssa. Samalla työntekijällä on itsellään aktiivinen rooli omassa tulevaisuuden työnkuvassaan, jota hän voi myös halutessaan muokata itselleen mieluisaksi. Sitoutumisessa painotetaan aktiivista suhdetta työntekijöihin, sillä mikroyrityksissä sitoutuminen perustuu hyvin paljon henkilökemiaan. Mikäli työpaikalla on hyvä tunnelma ja seura, työntekijä luo työpaikkaansa tunnesiteen, joka lähentää näitä kahta.

Irtisanoutumiset yrityksessä ovat johtuneet pääosin etenemismahdollisuuksien puutteesta. Aiempi omistajan strategia on ollut pitää yritys ”yhden henkilön yrityksenä”, jolloin ulkopuolisille työntekijöille ei ole auennut mahdollisuuksia etenemiselle. Tavoitteena nykyisten

suunnitelmien mukaan onkin mahdollistaa urakehitys yrityksessä ja saavuttaa tällä etua työntekijöiden motivaation noustessa.

### **3.5 Lampikosken malliin perustuvat sitouttamisen keinot**

Lampikoski (2005 48–51) jakaa kirjassaan sitoutumisen kahteentoista eri luokkaan. (Taulukko 4)

Aito sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilö haluaa pysyä organisaatiossa ja sisäistää sen arvot</li> </ul>
Etuihin perustuva sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Työskentelee etujen takia, laskelmallinen asenne työtä kohtaan</li> <li>•Vaihtaa helpommin työpaikkaa parempien etujen perässä</li> </ul>
Normisitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilö kokee velvollisuukseen työskennellä organisaatiolle</li> <li>•Yleensä vanhempi ihminen joka on myös saanut paljon organisaatiolta</li> </ul>
Tunnepohjainen sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilö on kiintynyt organisaatioon ja samaistunut sen arvoihin</li> <li>•Sosiaaliset suhteet organisaatiossa tärkeässä roolissa</li> </ul>
Työhön sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilö on sitoutunut työn tekemiseen, ei niinkään organisaatioon</li> <li>•Työnkuva tyydyttävää, iloa tuottavaa ja mielenkiintoista</li> </ul>
Urasitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilön valinnoissa painottuu omat uratavoitteet ja hän vaihtaa helpommin työpaikkaa jos urakehitys pysähtyy tai tarjolla haluttu paikka</li> </ul>
Ympäristöön sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilö on sitoutunut paikkakuntaan, projektiin tai ympäristöön jossa työskentelee</li> </ul>
Muodollinen sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilö sitoutuu muodollisesti organisaatioon</li> <li>•Toimii kuitenkin omien tavoitteiden mukaisesti, ei oikeaa sitoutumista</li> </ul>
Pakollinen sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sitoutuu pakon edessä organisaatioon</li> <li>•Ei muita töitä tarjolla tai lomautus- tai irtisanomisuhan alla</li> </ul>
Paluusitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Opiskelemaan, vanhempainlomalle tai muualle lähteneet työntekijät</li> <li>•Organisaatiolle potentiaalisesti palaavia työntekijöitä</li> </ul>
Sitoutumattomuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ei välitä työpaikasta, luistaa töistä ja normeista</li> <li>•Yleensä lomautus- tai irtisanomisuhan alla</li> </ul>
Sitoutumisen jaksottaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilö ollut työharjoittelussa tai omaa sukulaissuhteita organisaatioon</li> <li>•Sitoutuminen muuttuu elämäntilanteiden mukaan</li> </ul>

Taulukko 4, Sitoutumisen luokitus (Lampikoski 2005, 48–51)

Yrityksen X kohdalla kiinnostavimpia tulevien työntekijöiden sitouttamiskeinoja ovat aito sitouttaminen, etuihin perustuva sitouttaminen, tunnepohjainen sitouttaminen, työhön sitouttaminen, urasitoutuminen, ympäristöön sitoutuminen sekä sitoutumisen jaksottaisuus.

Normisitoutuminen, muodollinen sitoutuminen, pakollinen sitoutuminen ja paluusitoutuminen ovat yritykselle X vähemmän houkuttelevia vaihtoehtoja mikroyrityksen tuomien rajoitteiden sekä heikon sitoutumisen takia.

Etuihin perustuva sitoutuminen on yritykselle X erittäin mielenkiintoinen, sillä pienen yrityksen joustavuus ja yksilöinnin mahdollisuudet etuuksissa ovat suuri etu suurien yritysten tarjoamiin etuihin verrattuna. Etuja, joita yritys voi tarjota työntekijöilleen ovat mm. lounasetu, kulttuuri- ja liikuntaseteli, vakuutukset vapaa-ajalle ja lomalle, puhelinetu, autoetu, joustavuus työajassa ja kotityöskentelyn mahdollisuus. Tunnepohjainen sitouttaminen liittyy mikroyrityksissä hyvin paljon työkavereiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Töihin on mukavampi saapua ja töissä saadaan enemmän aikaa, kun ilmapiiri on positiivinen ja ihmiset nauttivat toistensa seurasta. Pienimmissä yrityksissä tämä saattaa tarkoittaa kahden henkilön välistä suhdetta. Mikroyrityksen arvot heijastuvat vahvasti sen omistajassa ja pienessä työntekijämäärässä. Rekrytoinnin onnistuminen henkilökemialtaan tiimiin sopivaan työntekijään edistää tunnepohjaista sitoutumista erityisesti.

Mikroyrityksessä työnkuvan laajuus on yleensä hyvin suuri. Sama henkilö voi vastata osaltaan myynnistä, projektien suunnittelusta, toteutuksesta, jatkotoimenpiteistä, laskutuksesta, hallinnollisista asioista, markkinoinnista ja monesta muusta kokonaisuudesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työntekijä hukkuisi suureen työmääräänsä, vaan toimeen vaadittavasta soveltamisen sekä itsejohtamisen taidosta. Työhön sitoutuminen tulee usein esille tuttujen kertoessa omasta ”uskomattomasta” työpaikastaan. Kyseessä on tällöin aito nauttiminen työtehtävästään. Omasta kokemuksestani pienessä yrityksessä työskentely on usein vapauttavampaa kuin suuressa organisaatiossa. Mahdollisuus toteuttaa itseään ja tehdä työ omalla tavallaan kiehtoo monia. Mikroyrityksen tulisi etsiä laajasta työkuvasta ja kyseisestä alasta kiinnostuneita ihmisiä jo rekrytoinnin aikana.

Pienessä yrityksessä urakehitys on yleensä nopeampaa, mutta samalla vähemmän merkittävää. Pienestä yrityksestä voi helpommin saada työn korkeammalla tittelillä verrattuna isompaan yritykseen. Vähäinen työntekijämäärä jättää enemmän avoimia titteleitä jaettavaksi uusille työntekijöille. Täysin turhaan titteleitä ei tule jakaa, mutta tämä on hyvä tapa osittain keinotekoiseen urasitouttamiseen. Mikäli henkilön tavoitteena on menestyä työelämässä ja luoda näyttävä ura, kannattaa tämä yleisesti tehdä keskisuudessa tai suuressa yrityksessä, jotka ovat julkisuudessa enemmän esillä ja samalla henkilön urakehitys on nähtävissä yrityksen ulkopuolelle. Pienyrityksessä on mahdollista pienelläkin työkokemuksella ja nuorena saada korkea asema yrityksessä. Tämä saattaa sitouttaa henkilöä yritykseen, mutta ongelmaksi tulee urakehityksen mahdollinen pysähtyminen nopeasti. Korkea

asema yrityksessä ja laaja työnkuva takaavat mieluisat työtehtävät ja mahdollisuuden jopa johtaa yritystä tulevaisuudessa.

Mikroyritykselle helppo sitouttamisen keino on sukulaissuhteiden ja muiden henkilösuhteiden hyväksikäyttö. Kun yritykseen palkataan sukulaissuhteiden perusteella toimeen pätevä henkilö, on sitoutuminen heti voimissaan. Oletuksena luonnollisesti on, että palkattu henkilö on kiinnostunut työstään ja pätevä siihen. Työntekijä voi tuntea suurempaa vastuuta sukulaisensa yrityksen toiminnasta ja hänet on mahdollisesti jo aikaisemmin tutustuttu yrityksen toimintaan. Omassa tapauksessani en ollut tietoinen sukulaiseni yrityksestä ennen palkkausta, mutta työskennellessäni minulla on halu tehdä parhaani ja koen olevani osittain vastuussa yrityksen menestyksestä. Työasiat tulevat tällöin perhesuhteisiin mukaan, mutta kaiken mennessä hyvin ei tästä ole koitunut minulle ongelmia. Perhejuhliin kuuluu nykyään keskustelut yrityksen nykyasemasta ja tulevaisuudesta. Puheenaihe on myös levinnyt suvussamme muihinkin, jotka ovat tarttuneet aiheeseen, joka kiinnostaa nyt enemmän useamman ihmisen työskennellessä samassa yrityksessä. Sukulaissuhteiden kautta palkkaaminen saattaa myös houkuttaa tulevaisuudessakin uusia sukulaisia työkentelemään saman katon alle. Henkilökemioiden ollessa jo valmiiksi kunnossa on tämä loistava keino yritykselle saada sitoutuneita työntekijöitä. Riski sukulaissuhteiden kautta palkatessa on henkilökohtaisten suhteiden vahingoittaminen mahdollisten ongelmien noustessa. Sukulaisia tai läheisiä tuttavია on vaikea välttää työn ulkopuolella ja työriidat leviävät helposti henkilökohtaiselle puolelle. Tällöin pitää varmistua kirjallisten sopimusten ja muiden tositteiden tekemisestä, jotta mahdolliset riitatilanteet saadaan selvitettyä oikein.

Sitoutuminen ei tietenkään perustu vain yhteen sitoutumisen luokkaan, vaan henkilön sitoutuminen organisaatioon on kaikkien eri sitoutustapojen yhteissumma. Työntekijä voi olla sitoutunut yritykseen sen tuomien etujen, urakehityksen sekä tunnepohjaisen sitoutumisen vuoksi. Samoin sitoutuminen on yksilöstä kiinni sekä hänen elämäntilanteestaan. Sitoutumiseen vaikuttaa muun muassa ikä, suhteet, perhetilanteet, asema yrityksessä, persoonallisuus sekä koulutustaso. Lampikoski (2010, 57) kertoo sitoutumisen tason voivan muuttua elämän eri vaiheissa. Samoin yrityksen elämänkaaren aikana tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen.

Tämän vuoksi yrityksellä tulisi olla sitouttamisstrategia, jossa korostetaan yritykselle sopiviksi todettuja sitouttamisen keinoja. Sitouttamisstrategia on aina organisaatiokohtainen. Henkilöstön sitoutuneisuus on erittäin helppoa menettää, mutta aito sitoutuminen rakennetaan pitkän ajan aikana, eikä nopeilla yksittäisillä toimenpiteillä. Mikroyrityksillä strategian ei tarvitse olla yhtä mahtipontinen, kuin miltä nimi kuulostaa. Sitouttamissuunnitelman

toteuttaminen on tärkeää, vaikkakin pienissä yrityksissä resurssien vähyyks rajoittaa sen toteutusta. Mikroyrityksissä voidaankin puhua sitouttamissuunnitelmasta strategian sijaan. Sitouttamissuunnitelma on osa yrityksen henkilöstösuunnitelman kokonaisuutta. Sitouttamistoimien tulisi pienessäkin yrityksessä olla ennalta mietittyjä toisiaan tukevia yrityksen parhaita puolia korostavia sitoutumista edistäviä toimia (Viitala 2013, 70–77).

Rekrytoinnin onnistuminen luo pohjan työntekijän sitoutumiselle. ”Mitä paremmin rekrytoinnissa pystytään löytämään niitä henkilöitä, joiden toivomukset, odotukset, ja toisaalta ominaisuudet ja taidot vastaavat hakijoilta vaadittavia edellytyksiä, sitä paremmat edellytykset on aikaansaada kestävä sitoutuminen organisaatioon” (Lampikoski 2005 180). Yrityksen X ensimmäinen rekrytointi on suoritettu ennen tämän työn kirjoittamista ja uusi työntekijä aloittaa työt alkukesästä 2019. Rekrytoinnin yksi kriteereistä oli halukkuus pitempään työsuhteeseen ja tämä onneksi myös löytyi hakijan toiveista.

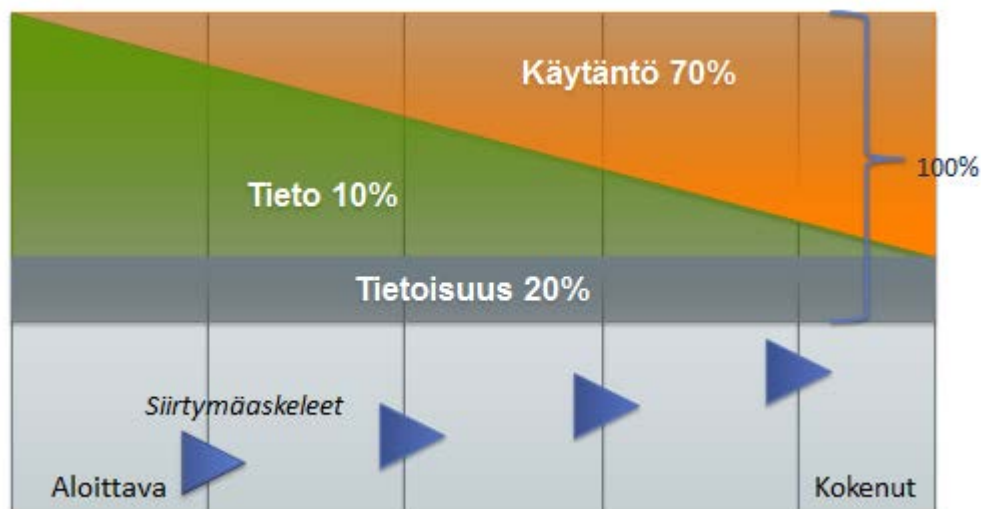
Yritysten rekrytoinnin suunnittelu on monesti hyvin pienen aikajänteen mukaan suunniteltu. Suuret yritykset laativat tarkkoja henkilöstöstrategioita samalla kun pienemmiltä yrityksiltä hädin tuskin löytyy henkilöstöstrategiaa tai ennakkotyötä rekrytoinnin tarpeisiin. Talouden suhdanteet ovat suuri vaara pienyritysten rekrytoinnille, sillä huonossa taloustilanteessa suuret yritykset ovat työntekijöille usein houkuttelevampia työnantajia vakavaraisuutensa vuoksi verrattuna pieniin mikroyrityksiin. Onnistunut rekrytointi on mikroyrityksen menestymisen kannalta elintärkeää. Mikroyrityksillä ei ole varaa tai aikaa pitkiin rekrytointiprosesseihin. Rekrytointi on kuitenkin merkittävä tapahtuma mikroyritykselle ja vaatii selvän toteutussuunnitelman (Viitala 2013 100–102).

Vakituinen työntekijä kustantaa yritykselle vuodessa 20 000–70 000 € riippuen tehtävästä. Kun päälle vielä lasketaan koulutuksen, mahdollisten virheiden ja sairaustapausten kustannukset, ovat tämän suuruiset summat yhden henkilön yritykselle hyvin uhkaavia ja jopa pelottavia. Henkilöstötarve tulee olla hyvin perusteltu ennen ensimmäistä palkkausta ja asiasta kannattaa tehdä laskelma, kuinka paljon myynnin tulee lisääntyä kattaakseen uuden työntekijän kustannukset. Mikroyrityksen ei kannata panostaa rahallisesti kovin suuresti rekrytointiin, vaan panostaa laatuun. Hyviä ja halpoja paikkoja rekrytoida ovat alan koulutuslaitokset, sosiaalinen media, internetin ilmaiset työnvälityspalvelut ja yrityksen työntekijöiden henkilökohtaiset suhteet.

Vahtio (2005 63–70) sanoo osuvasti ”Kaikki rekrytoijat hakevat hyvää tyyppiä, ...”. Niin kutsuttu hyvä tyyppi sopii jokaiseen organisaatioon ja tiimiin. Hyvä tyyppi työskentelee kuin yritys olisi hänen omansa ja on oppimishaluinen, luotettava, aktiivinen ja positiivinen. Listaa pystyisi jatkamaan enemmänkin, mutta henkilötyyppi on varmasti tuttu kaikille ja



löytyy useimmilta työpaikoilta. Organisaation hyvä henki parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä ja samalla raottaa oven sitoutumiselle. Wigert ja Pendell (2019) kertovatkin artikkelissaan sosialisoitumisen olevan suuri osa uuteen tiimiin liittymistä. Usein ns. ”sisäänajo” jää tekemättä, ellei joukosta löydy sosiaalisesti aktiivisia henkilöitä. Uudet työntekijät arvostavat kuitenkin johtajan itsensä aktiivista roolia uusien työntekijöiden sisäänajossa. Käytännön esimerkkejä tästä näkee mm. uusien työntekijöiden esittelyssä työpaikalla ja heidän kanssaan lounastamisessa. Toinen virhe löytyy sisäänajon kestosta, joka on valittavan usein vain pari viikkoa tai kuukauden. Työntekijä, joka on työskennellyt yrityksessä pidempään, on huomattavasti tehokkaampi kuin uusi työntekijä. Artikkelissaan Wigert ja Pendell (2019) kertovat täyden potentiaalın tulevan uudessa työntekijässä esiin vasta 12–15 kuukauden päästä rekrytoinnista. Prosessia uusien työntekijöiden kotouttamiseksi tulisi pikemminkin ajatella jatkuvana prosessina ja järjestää tilaisuuksia myös ensimmäisen kuukauden jälkeen. Prosessin aikana tulisi myös tuoda esille rekrytoinnin aikana esille tuodut mahdollisuudet tämä tuo työntekijälle mahdollisuuden suunnitella ja nähdä eteenpäin urallaan samalla sitoutuen yritykseen enemmän.



Kuva 1. Työntekijän potentiaali. (Ospal Oy 2016)

Uusien työntekijöiden sitoutuminen on aikaa vievä prosessi, joka alkaa jo rekrytoinnin aikana. Sopivia osaajia pitää osata etsiä oikeista kanavista oikeaan aikaan. Mikroyrityksen rekrytointi on tarkempaa kuin suurien yhtiöiden. Työntekijöiden vaihtuvuuden voisi hyvin ajatella olevan pienissä yrityksissä pienempää kuin suuremmissa yrityksissä. Vaihtuvuus on kuitenkin kaikenkokoisissa yrityksissä suurinta ensimmäisen työvuoden aikana (Baruch 1998, 135-143). Rekrytoinnin onnistuessa mikroyritys ei ajaudu jatkuvaan itseään toistavaan kierteseen, jossa rekrytointi, koulutus ja irtisanoutuminen seuraavat toisiaan. Onnistunut rekrytointi luo tukevan pohjan pidempään työsuhteeseen. Rekrytoinnissa tuleekin etsiä työntekijää tulevaisuuden tarpeisiin kauaskatseisesti (Vaahtio 2005, 71–77). Työssä

oppiminen, jatkuva kouluttaminen ja uusien haasteiden kohtaaminen ovat asioita, joiden avulla työntekijä sitoutuu yhä enemmän organisaatioon.

Hyvänä sitouttamiskeinona avainhenkilöiden tai jopa koko henkilökunnan kohdalla on pidetty omistajuuden siirtoa, jotta henkilökunnasta tulee oman työnantajansa omistajia. Osakkuus voidaan nähdä hyötynä monelta eri kantilta, sillä se on perustavasti motivoiva ja palkitseva yhtiön menestyksen tarjoamien osinkojen, arvonnousun ja korkeampien tulojen myötä. Yrityksen pääomistaja taas nauttii yhtiön jakautuneesta omistajariskistä (Konnektor 2018). Erityisesti mikroyritykselle sitouttaminen omistajuudella on erittäin kiinnostava. Työnantajan on mahdollista myydä osakkeita alihintaan henkilökunnalle osana heidän palkkaansa (Ossa Jaakko 2018). Tämä antaa mahdollisuuden yritykselle ja omistajalle myydä omistustaan henkilökunnalle ja samalla antaa heille syy ja motivaatio panostaa yrityksen toimintaan. Osakkeiden myynti henkilökunnalle voidaan toteuttaa alihintaan, mutta verotuksellisesti tästä on verotonta vain ensimmäiset 10 % käypään arvoon verrattuna. Mikäli osakkeet myydään suurempaan alihintaan, siirretään loppu ”alennus” ostajan ansiotuloihin ja katsotaan tällöin työsuhteeseen perustuvaan oikeuteen. Omistussuhteiden suuri muutos kuitenkin estää järjestelyn, sillä silloin myynti katsotaan omistukselliseksi järjestelyksi ja verotus on tällöin ns. normaali.

Omistuksen myyminen, oli se vain 5 % tai 15 %, avainhenkilölle on erittäin hyvä sitoutumisen keino. Omistajuus tuo henkilölle parhaimman mahdollisen syyn nähdä yrityksen menestyvän, oman pääoman kasvavan. Työ ei tunnu yhtä turhalta, kun hän tietää kasvattavansa omaa pääomaansa. Tämä on omistajalle myös hyvä tapa etsiä yritykselle jatkajaa. Vaikkei omistussuhteita saa aiemmin mainitun mukaisesti muuttaa, voidaan lopullinen kauppa suorittaa normaalina osakekauppana. Hallitus on esittänyt aikeensa muuttaa startup-yritysten henkilöstön osakeomistuksen verokohtelua. Aie on saanut paljon kiitosta yrittäjiltä. Aiemmin työntekijän verotuksellinen asema on ollut heikompi perustajiin verrattuna. Toteutuessaan malli sallisi optio-omistuksista saadun voiton verotuksen pääomatulona siinä vaiheessa, kun mahdollinen tulo realisoituu palkansaajalle. Jatkossa henkilöstön olisi myös mahdollista hankkia osakkeita pääomasijoittajaa alemmalla arvostuksella ilman veroseuraamuksia, kun tähän asti erotusta on kohdeltu ansiotulona. Aikeista ilmoitettiin syyskuun 2018 alussa ja toive on, että muutokset tulisivat voimaan vuoden 2019 aikana.

Osakkeiden jakoon ja myyntiin on syytä valmistautua erittäin hyvin, sillä työnantajan ja työntekijän väliset oikeustoimet ovat erittäin herkkää aluetta. Ennakkoratkaisun hakeminen verottajalta asiassa voi olla suositeltavaa, kuten myös pätevän lakimiehen palveluiden hyödyntäminen. Toteutuksen yhteydessä kannattaa tehdä myös osakassopimus, jossa sovitaan muun muassa osakkeiden mahdollisesta lunastuksesta työsuhteen päättyessä,

kilpailukiellosta, osakkaiden työpanoksesta sekä lukuisista muista velvoitteista (Konnektor, 2018, Lukander Ruohola HTO 2013).

### **3.6 Johtaminen sitouttamisessa**

Johtamisen näkökulmasta sitouttaminen on jatkuva prosessi. Hyvät johtajat ja esimiehet pystyvät seuraamaan sitoutumisen prosessia ja huomaamaan sen eri tasot. Tällöin he osaavat suunnata sitouttamisen voimavaroja vähemmän sitoutuneisiin henkilöihin. Esimies on lähin työntekijän yhteys organisaatioon ja täten on tärkeä sitoutumisen linkki. Esimiehen toiminta luo puitteet sitoutumiselle. Sitoutuminen muuttaa työntekijän suhtautumista työhönsä ja keventää esimiehensä työtaakkaa omalla toiminnallaan.

Susan Walker (2012) aloittaa kirjansa sanoin ”The annual employee survey is dead”. Hän ehdottaa kirjassaan vaihtoehtoisia keinoja sitoutumisen mittaamiseen kyselyiden täyttämisen sijasta. Keinot, kuten ryhmähaastattelut ja ryhmäytymispäivät, ovat suuremmille yrityksille erittäin raskaita järjestää ja monesti päädytään helpompaan ja perushyvään tapaan kyselyn muodossa. Mikroyritykselle kuitenkin vaihtoehtoiset mittaustavat ovat erittäin mielenkiintoinen lähestymistapa. Ryhmähaastattelu esimiehen kanssa on helppo toteuttaa töissä, kun työntekijät toimivat kaikki samassa rakennuksessa ja tapaavat jo valmiiksi usein.

Sitoutumisen asteen mittaaminen on kuitenkin osaltaan turhaan käytettyä aikaa mikroyrityksissä. Pienessä yrityksessä esimiehuhteet ovat läheisempiä ja johtoporras lyhempi, jolloin työntekijän käyttäytyminen ja motivaation tason tulisi olla jo valmiiksi johdon tiedossa. Sitoutumisen taso on helppo nähdä ihmisen työskentelystä, kun sitä voi seurata pidemmän aikaa lähietäisyydeltä. Pienissä yrityksissä esimiehellä tulisi olla melko tarkka arvio muiden sitoutumisesta. Kyselyn ja mahdollisen haastattelun toteuttaminen ovat hyödyllisiä yritykselle, mutta varsinkin kyselyt ovat suunniteltu suuremmille yrityksille kokonaiskuvan luomiseen, sillä kukaan suurissa yrityksissä ei voi olla tietoinen kaikkien työntekijöiden sitoutumisesta pelkästään tarkkailun avulla. Suositeltavaa kuitenkin on havaintojen ylös kirjaaminen, jotta tapahtumia voi jälkeenpäin tarkastella.

### **3.7 Sitoutuminen tulevaisuudessa**

Työelämä muuttuu koko ajan kokonaisvaltaisemmaksi. Tuplatutkinnon suorittaminen on yhä yleisempää. Työelämässä tämä näkyy alan huipputyöntekijöiden moniosaamisessa. Työn halutaan olevan oman koulutustason vastaavaa ja ns. sopivan haastavaa. Tämä on yleinen trendi työelämässä, jossa nuoret työntekijät haluavat toteuttaa itseään (Lampi-

koski 2005, 26) Huiput etsivät itseään kiinnostavat projektit ja työpaikat, ja tietävät arvonsa työmarkkinoilla. Huippuosajista käytävä kilpailu on luonut tilanteen, jossa huippuosajat pystyvät valitsemaan työpaikkansa ja sanelemaan pitkälle ehtonsa. Kun huippuosaja saadaan yritykseen, on yrityksellä hyvin suuri motiivi sitouttaa hänet organisaatioon.

Kilpailutilanne osaavista työntekijöistä on suurten ikäluokkien väistyessä työelämästä vain kiristymässä. Samaan aikaan tietotekniikan alalle koulutetaan enemmän ja enemmän työntekijöitä kasvavaan tarpeeseen. Kilpailu hyvistä ja osaavista työntekijöistä näkyy työelämässä palkankorotuksina ja muutoksina työolosuhteissa. (Lampikoski 2005, 85).

## **4 Pohdinta**

### **4.1 Johtopäätökset**

Sitouttamissuunnitelma on mikroyritykselle erittäin hyödyllinen ja suositeltava, vaikka työntekijöitä ei ole kovin montaa palkkalistoilla. Sitouttaminen on erityisessä asemassa mikroyrityksessä, jossa yhdenkin työntekijän lähteminen voi aiheuttaa suuria taloudellisia ja muita ongelmia. Sitouttaminen jokaisen työntekijän kohdalla on tämän vuoksi erittäin tärkeää.

Sitouttaminen on jatkuva prosessi, johon ei ole nopeaa ratkaisua. Rekrytointi itsessään luo jo vahvan pohjan sitoutumiselle. Jatkuva yhteydenpito ja kouluttaminen ovat tärkeitä seikkoja yrityksen ja työntekijän välisissä suhteissa. Avoin ilmapiiri luo organisaatioon hyvän hengen.

Yritykselle X parhaita sitouttamisen keinoja ovat aito sitouttaminen, etuihin perustuva sitouttaminen, tunnepohjainen sitouttaminen, työhön sitouttaminen, urasitoutuminen, ympäristöön sitoutuminen sekä omistajuudella sitouttaminen. Yrityksen tulee keskittää sitouttamiskeinonsa näistä muutamaaan. Sitoutuminen ei muodostu pelkästään yhdestä luokasta, vaan on yhteissumma kaikista sitouttamisen muodoista. Työntekijä sitoutuu omalla toiminnallaan passiivisesti organisaatioon työskentelyn ohessa. Organisaation sitouttamiskeinojen tulee korostaa organisaation parhaita puolia ja tarjota työntekijöille etuja ja palkkioita.

Henkilösuhteet muodostavat pienissä yrityksissä vahvan siteen organisaatioon. Pienistä yrityksistä lähdetäänkin hakemaan pienempää byrokratiaa ja parempaa ilmapiiriä korkeamman palkan sijasta. Esimies onkin suurin sitouttamisen väline yrityksessä. Hyvät esimies-suhteet ja johtotason koulutus mahdollistavat sitoutumisen rakentumisen.

Opinnäytetyö on yleistettävissä mikroyrityksiin muillakin aloilla ja antaa yrittäjille laajan tietopaketin sitouttamisen teoriasta. Sitouttamisen keinoja on myös helppo mieltä oman yrityksen käyttöön. Työ on luotettava katsaus mikroyrityksen elämään ja henkilöstöhallinnon haasteisiin kohdeyrityksen kautta.

### **4.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimuksena ehdotan, että toimeksiantajayritykselle tehtäisiin viiden vuoden päästä jatkotutkimus sitouttamisen onnistumisesta. Mittareina voitaisiin käyttää olemassa olevien työsuhteiden pituutta ja yrityksessä tapahtuvaa vaihtuvuutta. Selvitys sitouttamisstrategian onnistumisesta on myös tulevaisuudessa ajankohtainen.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana heräsi myös muutama kiinnostava aiheeseen liittyvä tutkimusongelma. Yksi kiinnostava ja helposti tutkittavissa oleva kysymys on työurien pituus pienissä yrityksissä verrattuna työurien pituuteen suurissa yrityksissä.

### 4.3 Oma oppiminen

Tutkimusaihe kiinnosti minua alusta alkaen ja työn kirjoittaminen oli mieluisaa koko prosessin ajan. Kirjoittaminen ei tuntunut niin suurelta haasteelta kuin olin opinnäytetyön kirjoittamisen olevan. Suurimman paineen kirjoittamiselle loi määräaika omissa opinnoissa, sekä läheisten jatkuva tiedustelu työn vaiheista. Teoreettinen viitekehys on kattava katsaus sitoutumisen käsitteeseen monesta näkökulmasta. Lähteet olivat suurelta osin melko tuoreita, mutta mukana oli myös vanhempaa kirjallisuutta. Kirjallisuus oli suurelta osin englanniksi, mutta tämä ei tuonut suurta haastetta tutkimukseen, sillä luen kirjoja englanniksi muutenkin. Ammattisanastoa tuli kuitenkin hieman päivittää. Varsinkin artikkeleissa monesti esiintyvää muotisanastoa piti välillä selvittää.

Kirjoittamisen aloitin kirjoittamalla teoriaosuutta aiheeseen läheisesti liittyvistä aiheista. Kävin sattumanvaraisessa järjestyksessä läpi alan kirjallisuutta ja kasasin teoriaosuuden, jonka järjestin tekstimäärän kasvaessa kappaleisiin ja järkevään sisällysluettelon mukaiseen järjestykseen. Hankin hyvin paljon englanninkielistä kirjallisuutta, jonka lisäksi käytin paljon artikkeleita internetistä. Teoriaosuuden jälkeen aloin kasaamaan toimintaehdotusta sitouttamisesta, jonka aloitin aikajanan suunnittelulla. Suunnitelma on vuoden pituinen esimerkki työnantajan suorittamista sitouttamistoimista. Tämän lisäksi suunnitelma sisältää pienen teoriaosuuden, jossa on käsitelty yritykselle sopivimpia sitouttamiskeinoja.

Aikataulullisesti työn kirjoittaminen oli hieman haastavaa. Kirjoitin työn työssä käymisen ohella. On mainittava, että yrityksellä ei ollut vielä alkanut kiireisin kausi, mutta töitä silti riitti tarpeeksi. Aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta noin kaksi-kolme viikkoa pidemmäksi. Noin kahden vuoden pituinen tauko opiskelusta ei ole myöskään parantanut oikeinkirjoitustani, sillä työ oli tarkistettava moneen kertaan ja aiheutti paljon suuremman urakan kuin mitä olin kuvitellut.

Koen oppineeni erittäin paljon sitouttamisesta ja samalla sivunnut johtamisen, rekrytoinnin sekä motivaation ja palkitsemisen aiheita. Ilman tätä työtä en luultavasti olisi tutkinut ai-  
hetta yhtä laajasti. Työn tulokset auttavat varmasti toimeksiantajaa toiminnassaan, sekä kehittää minua esimiesasemassa toimimiseen. Olen tyytyväinen lopputulokseen.

## Lähteet

Baruch Yehada, 1998, the Rise and fall of organizational commitment, Human System Management, vol. 17, no. 2, 135-143.

Christian M. S. & Garza A. S. & Slaughter J. E., 2011, Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance, 64, Wiley Periodicals Inc.

Dunnette M.D. & and Hough L. M., 1992, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 3, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California.

Gallup, 2016, What is Gallup's Employee Engagement Index and what does it measure?, Luettavissa: <https://q12.gallup.com/help/en-us/Answers/180023> , Luettu 07.04.2019.

Guest D., 2014, Employee Engagement: A sceptical analysis, Emerald Group Publishing Limited.

Harter J. K. & Schmidt F. L. & Killham A. E. & Agrawal S., 2009, Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes, Gallup, Luettavissa: <https://www.hrbartender.com/images/Gallup.pdf> Luettu: 07.04.2019.

Harter Jim & Adkins Amy, Gallup Business Journal, 2017. Luettavissa: [https://www.gallup.com/workplace/236351/star-employees-slipping-away.aspx?q\\_source=Harter%2c+Schmidt+%26+Hayes%2c+2002&q\\_medium=search&q\\_campaign=tiles](https://www.gallup.com/workplace/236351/star-employees-slipping-away.aspx?q_source=Harter%2c+Schmidt+%26+Hayes%2c+2002&q_medium=search&q_campaign=tiles) Luettu: 31.03.2019.

Hayward S, 2010, Engaging employees through whole leadership, Emerald Group Publishing Limited.

Herscovitch, L. & Meyer, J. P., 2001. Commitment in the Workplace – Towards a general model. Human Resource Management Review 11.

Hodges Julie, 2019, Employee engagement for organizational change, Routledge, Cornwall.

Kumar V., & Anita Pansari, 2015, Measuring the Benefits of Employee Engagement, MIT Sloan management review 66 - 72, Luettavissa: [http://ilp.mit.edu/media/news\\_articles/smr/2015/56404.pdf](http://ilp.mit.edu/media/news_articles/smr/2015/56404.pdf) Luettu 03.04.2019.

Lampikoski Kari, 2005, Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetuasitouttamisstrategialla, Edita, Helsinki.

Lukander Ruohola HTO, 2013, Miten työntekijä otetaan osakkaaksi? Luettavissa: <https://www.lrhto.fi/artikkelit/yrityskaupat-ja-sukupolvenvaihdokset/miten-tyontekija-otetaan-osakkaaksi/> , Luettu 11.4.2019.

Mcfely S. & Wigert B., 2019, This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion, Gallup, Luettavissa [https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx?g\\_source=link\\_NEWSV9&g\\_medium=TOPIC&g\\_campaign=item\\_&g\\_content=This%2520Fixable%2520Problem%2520Costs%2520U.S.%2520Businesses%2520%241%2520Trillion](https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx?g_source=link_NEWSV9&g_medium=TOPIC&g_campaign=item_&g_content=This%2520Fixable%2520Problem%2520Costs%2520U.S.%2520Businesses%2520%241%2520Trillion) , Luettu 8.4.2019.

Ospal Oy, 2016, Henkilöstön kehittäminen, Luettavissa: <http://www.ospal.fi/tag/henkiloston-kehittaminen/> ,Luettu: 3.5.2019.

Ossa Jaakko, Henkilökunnan sitouttaminen osakeomistuksen kautta ja verotus, 2018, Defensor Legis 1 – 6, 618 – 628.

Pendell R & Wigert B, 2019, What to Do When You Lose Your Best Employee, Gallup, Luettavissa: [https://www.gallup.com/workplace/246674/lose-best-employee.aspx?g\\_source=link\\_NEWSV9&g\\_medium=TOPIC&g\\_campaign=item\\_&g\\_content=What%2520to%2520Do%2520When%2520You%2520Lose%2520Your%2520Best%2520Employee](https://www.gallup.com/workplace/246674/lose-best-employee.aspx?g_source=link_NEWSV9&g_medium=TOPIC&g_campaign=item_&g_content=What%2520to%2520Do%2520When%2520You%2520Lose%2520Your%2520Best%2520Employee) ,Luettu: 8.4.2019

Rauramo P., 2008, Työhyvinvoinnin portaat, Edita Prima Oy, Helsinki.

Talouselämä, 2018, Hallituksen hanke hellii startupeja: optioista tulee entistä edullisempi sitouttaja, Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/hallituksen-hanke-hellii-startupeja-optioista-tulee-entista-edullisempi-sitouttaja/28ab4b14-8da5-3a8c-bf3e-1e7e1fdaface> , Luettu: 11.4.2019.



Tilastokeskus, 2019a, Käsitteet, Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html> , Luettu 11.4.2019.

Tilastokeskus, 2019b, Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys työllistäjinä on kasvanut, Luettavissa: [https://www.stat.fi/artikkelit/2008/art\\_2008-02-15\\_003.html](https://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-02-15_003.html) , Luettu 14.4.2019.

Ukko, 2016, Mikroyritysten Suomi, Luettavissa: <https://www.ukko.fi/mikroyritysten-suomi/> , Luettu 14.4.2019.

Vahtio Eeva-Leena, 2005, Rekrytointi menestystekijänä, Edita Publishing, Helsinki.

Valvisto Elisa, 2005, Oikeat henkilöt oikeille paikoille, Talentum, Jyväskylä.

Viitala R., 2007, 70–77.

Viitala R., 2013, Henkilöstöjohtaminen; Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Walker Susan, 2012, Employee engagement & communication research, Kogan Page limited, London.

Wapshott Robert & Mallett Oliver, 2016, Managing human resources in small and medium-sized enterprises, Routledge, Oxon.

Wigert Ben & Pendell Ryan, 2019, 7 Problems With Your Onboarding Program, Gallup, Luettavissa: [https://www.gallup.com/workplace/247172/problems-onboarding-program.aspx?g\\_source=link\\_NEWSV9&g\\_medium=TOPIC&g\\_campaign=item\\_&g\\_content=7%2520Problems%2520With%2520Your%2520Onboarding%2520Program](https://www.gallup.com/workplace/247172/problems-onboarding-program.aspx?g_source=link_NEWSV9&g_medium=TOPIC&g_campaign=item_&g_content=7%2520Problems%2520With%2520Your%2520Onboarding%2520Program) Luettu 7.4.2019.

Yrittäjät, 2019, Yrittäjyys Suomessa, Luettavissa : <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> , Luettu: 14.4.2019.

## **Liitteet**

### **Sitouttamissuunnitelma**

Salainen.