



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Lotta Kekkonen

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö 2020

Tekijä Otsikko	Lotta Kekkonen Työntekijän sitoutuminen organisaatioon
Sivumäärä Aika	48 sivua Joulukuu 2020
Tutkinto	Liiketalouden Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous (AMK)
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja Työyhteisön Kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstön sitoutuminen organisaatiossa muodostuu ja millä tavalla työnantaja voisi edistää sitoutumisprosessia. Työn aikana löysin käyttämieni lähteiden avulla selkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen myönteisesti tai negatiivisesti.</p> <p>Valitsin opinnäytetyöni aiheen henkilökohtaisen kiinnostukseni ja omien kokemuksieni pohjalta. Halusin työn avulla selvittää, mitkä ovat kaikista tärkeimmät avaintekijät koko työntekijän sitoutumisprosessissa. Käytin tutkimuksessani lähteinä alan asiantuntijoiden kirjallisuutta ja Internet-lähteitä omien kokemusten kautta referoiden.</p> <p>Uuden työntekijän sitouttaminen alkaa jo rekrytoinnissa. Hyvin hoidettu työn aloitus ja perehdytys vaikuttavat työntekijän ajatuksiin tulevasta työnantajasta. Työnantajan rooli sitoutumisprosessissa on suuri, joten työntekijän oikeaoppinen huomioiminen ja johtaminen on tärkeää. Työntekijän omalla motivaatiolla sekä hyvinvoinnilla työyhteisöllä on selkeitä ja positiivisia vaikutuksia pitkäaikaiseen kasvuun organisaatiossa.</p> <p>Sitoutunut työntekijä on motivoitunut, tuottava, tehokas eikä etsi jatkuvasti uutta työpaikkaa muualta. Sitoutunut työntekijä uskoo organisaation tavoitteisiin ja työyhteisön arvoihin sekä haluaa omalla toiminnallaan parantaa organisaation liiketoimintaa.</p> <p>Opinnäytetyöstäni voivat hyötyä erityisesti työnantajat ja esimiehet, jotka ovat kiinnostuneita panostamaan pitkäaikaisiin avainhenkilöihin ja kehittämään sekä ylläpitämään heidän urapolkuaan ja sitoutumistaan organisaatiossa.</p>	
Avainsanat	Sitouttaminen, työyhteisö, työhyvinvointi, työmotivaatio

Author Title	Lotta Kekkonen Employees' Commitment to the Organisation
Number of Pages Date	48 pages December 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Program	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Work Community Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to find out how the commitment of the staff in the organization is formed, and in what way the employer can influence the engagement process. Within the study, the key factors were identified that influence the employee commitment positively or negatively.</p> <p>This topic was chosen based on personal interest and own experiences of the researcher. The researcher wanted to use the thesis to identify the most important key factors in the whole employee engagement process. The thesis used literature by the field's experts and internet sources, as well as referred to the researcher's own experience.</p> <p>The engagement process of new employees starts in the recruitment. A well-managed and properly executed onboarding influences the employee's thoughts about the future employer. The employer's role in the engagement process is crucial, so it is important that the employee is properly treated from the start. Both, the employee's own motivation and a well-working work community have clear positive effects for long-term growth of the employee within the organisation.</p> <p>A committed employee is motivated, productive, efficient and does not constantly look for a new job elsewhere. A committed employee believes in the goals of the organization and the values of the work community. In the best possible scenario, a committed employee also wants to develop the organisation and its business.</p> <p>My thesis can really help those employers and supervisors, who are interested to invest into the long-term key personnel and their advancement within the organisation.</p> <p>This thesis can benefit those employers and supervisors who are interested in investing into long-term key personnel development and supporting their advancement within the organisation.</p>	
Keywords	Engagement, work community, work well-being, motivation

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite	1
1.2 Opinnäytetyön viitekehys ja toteutus	3
2 Työntekijän sitouttaminen	3
2.1 Sitoutumisen määritelmä	3
2.2 Sitoutumisen keinot	5
2.3 Sitoutumisen monimuotoisuus	6
2.4 Sitoutumisen tärkeys	9
2.5 Työntekijän sitoutumisen edistäminen	12
3 Johtaminen	16
3.1 Suorituksen johtaminen	18
3.2 Onnistumisen johtaminen	19
4 Motivaatio	20
4.1 Motivaation rakentuminen	20
4.2 Rahan ja palkkioiden vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen	23
4.2.1 Sisäinen motivaatio	25
4.2.2 Ulkoinen motivaatio	26
4.3 Motivaation merkitys työssä	27
4.3.1 Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin vaikutus motivaatioon	29
4.3.2 Palautteen vaikutus motivaatioon	32
4.3.3 Motivoituneen työntekijän hyödyt	34
5 Työmotivaatioteoriat	35
5.1 Maslowin tarveteoria	35
5.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria	38
6 Johtopäätökset ja pohdinta	41
6.1 Johtopäätökset	41
6.2 Pohdinta	44
Lähteet	47

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Opinnäytetyöni keskittyy selvittämään ne tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen sekä sen, miten työnantaja voisi omalla toiminnallaan edistää työntekijän sitoutumista. Opinnäytetyöni aihe määräytyi henkilökohtaisen kiinnostukseni kautta. Odotin opinnäytetyön työstämiseltä paljon uuden oppimista sekä vanhan tiedon syventämistä. Yhtenä tavoitteena minulla olikin ymmärtää itseäni paremmin työntekijänä ja syventää oppejani siitä, miten henkilöstön sitoutuminen tapahtuu ja miten sitä voitaisiin edistää parempaan suuntaan. Toimin tällä hetkellä työpaikallani työhyvinvointiryhmässä ja tulen syksyllä 2020 saamaan myös laajemman työhyvinvointia tukevan koulutuksen, minkä jälkeen valmistun työpaikalleni työhyvinvointioppaaksi. Työhyvinvointiopas koulutus lisäsi kiinnostusta tämän opinnäytetyöaiheen työstämiselle.

Organisaatioon sitoutuneen henkilöstön tärkeyttä ei voida vähätellä. Yritys ei toimi ilman hyviä ja luotettavia työntekijöitä, joten yrityksen kannattaa panostaa pitkäaikaisiin, sitoutuneisiin ja tehokkaisiin työntekijöihin, eli avainhenkilöihin. Työntekijän hyvä sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän työtulokseen ja -panokseen, kun taas huono sitoutuminen vaikuttaa suoraan työntekijän motivaation puutteeseen ja sen myötä myös työntekijän tuottavuuteen.

Tänä päivänä työpaikan vaihtamisesta on tehty helppoa. Sosiaalinen media, etenkin LinkedIn, on vienyt työpaikan vaihtamisen helppouden aivan uudelle tasolle, varsinkin nuorten keskuudessa. Mielenkiintoisia ja toisiaan parempia työtarjouksia satelee potentiaalisille työntekijöille Internetin kautta. Työnantajia on helppo kilpailuttaa verkon välityksellä ja samalla oppia myös ymmärtämään itseään paremmin ja selvittää, missä työpaikassa omat vahvuudet tulisivat parhaiten esille.

Organisaatioiden tulisi oppia tunnistamaan ne tekijät, jotka johtavat niiden avainhenkilönsä pisteeseen, että he päättävät lähteä yrityksestä pois uusiin haasteisiin. On myös tiedostettava ne tekijät, joilla on onnistuttu pitämään avainhenkilöt yrityksen sisällä pidempään. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee olla jatkuvasti yhteydessä omiin alaisiinsa, olla heistä kiinnostuneita ja oppia tuntemaan heitä koko ajan entistä paremmin. Kun esimerkiksi esimies huomaa tarpeeksi ajoissa työntekijän innostuksen hiipumisen, voidaan tilannetta vielä ryhtyä korjaamaan. Jos työnantaja ei kiinnostu

työntekijän motivaation puutoksesta ja työtuloksen laskemisesta, työntekijä ei koe olevansa yritykselle tärkeä.

”Nuoret, hyvin koulutetut ja ammattitaitoiset henkilöt ovat taipuvaisia vaihtamaan työpaikkaa taantumankin aikana aloilla, joilla on tarjota työmahdollisuuksia” (Lampikoski 2005, 11). Nuoret ja innokkaat työntekijät etsivät jatkuvasti uusia haasteita työmarkkinoilta. Vastavalmistuneet haluavat etenkin oppia tuntemaan itsensä työntekijänä siltä osin, missä työssä he voisivat viihtyä pidempään. Tämä yllyttää vaihtamaan työpaikkaa nopeallakin aikataululla, sillä asia ei selviä kokeilematta. Mikäli yritys ei onnistu sitouttamaan henkilöstöään tarpeeksi ajoissa, työpaikan vaihtaminen ei ole hyvälle työntekijälle vaikeaa. Nopea henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle lisätöitä- ja kustannuksia, sillä sen on pidettävä jatkuvasti rekrytointeja päällä paikatakseen lähtevät työntekijät.

Oma osaaminen ja työkokemus on helppo tuoda esille, sillä esimerkiksi LinkedInissä voi jakaa oman ansioluettelosi sekä suositteijasi julkisesti kaikille työnantajille. LinkedInissä voi myös asettaa profiiliin tekstin, jossa kertoo etsivänsä uusia työtehtäviä, vaikka olisikin sillä hetkellä työsuhteessa muualla. Tämän kyseisen ilmoituksen voi kaiken lisäksi piilottaa omalta työnantajalta. Tämä auttaa kilpailevia yrityksiä olemaan sinuun yhteydessä, mikäli osaamisesi olisi heidän tarjoamaan avoimeen työtehtävään potentiaalinen ja oikea.

Tässä tullaankin erittäin haastavan ja tärkeän kysymyksen äärelle. Kuinka työnantajat onnistuvat pitämään kiinni kouluttamistaan osajista, ilman että joutuvat häviämään kilpailijoille tämän päivän kilpailluilla työmarkkinoilla. Työntekijöiden hyvä sitouttamisen edistäminen auttaisi yritystä pysymään kilpailukykyisempänä työnantajana, siksi on erittäin tärkeää kehittää sitä jatkuvasti.

Työntekijän sitoutuminen yritykseen lähtee liikkeelle jo työpaikan rekrytointiprosessista: Miten työhaastattelu hoidetaan, millaiset haastattelijat rekrytointiin on valittu, onko tiedonkulku koko rekrytoinnin läpi selkeää ja mutkatonta, kerrotaanko yrityksestä, sen toiminnasta sekä tulevasta työnkuvasta rehellisesti haastattelussa, onko perehdytys tarpeeksi kattava ja miten työhyvinvointiin sekä työviihtyvyyteen panostetaan.

Työntekijän sitoutuminen koostuu monesta eri osasta, ja siihen vaikuttavat niin työntekijän sisäiset, kuin ulkoisetkin motivaatiotekijät. Käyn niitä tarkemmin läpi työn myöhemmässä vaiheessa.

Opinnäytetyöni tietopohja koostuu eri Internet- ja kirjalähteistä. Työn tavoitteena oli selvittää lähteiden avulla, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja miten työnantaja voisi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijän sitoutumisprosessiin positiivisesti.

1.2 Opinnäytetyön viitekehys ja toteutus

Opinnäytetyöni perustuu kirjallisuustutkimukseen. Työni pääpaino pysyy henkilöstön sitoutumisen ympärillä, mutta sivuaa lisäksi myös aiheeseen kuuluvaa työhyvinvointia, työmotivaatiota sekä johtamista. Työn viitekehys on muodostunut tutkimalla työn aiheeseen liittyvää lähdemateriaalia. Opinnäytetyölläni vastaan kysymyksiin: Miten sitoutumisprosessi muodostuu työpaikalla, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen, millainen on työmotivaation merkitys sitoutumiseen organisaatiossa sekä miten sitoutumista työpaikoilla voitaisiin edistää.

En ole suunnannut opinnäytetyötäni yhdelle tietylle yritykselle, vaan haastan opinnäytetyölläni yleisesti esimerkiksi esimiehiä ja työnantajia pohtimaan heidän omia sitouttamisstrategioitaan. Miten työntekijöiden sitoutumisesta huolehditaan ja miten se näkyy käytännössä työpaikalla? Miten usein sitoutumisstrategiaa päivitetään ja miten aktiivisesti asetettujen tavoitteiden tuloksia käydään läpi. Parhaimmillaan opinnäytetyöni voi tarjota paljon uusia ajatuksia esimiehille, joita kiinnostaa jatkuvasti kehittää ja ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota ja työsitoutumista.

Olisi jokaisen etu, niin yrityksen kuin työntekijänkin, että organisaatiossa pyritäisiin panostamaan avainhenkilöiden sitoutumiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät viihtyvät pidempään terveessä ja hyvinvoivassa työyhteisössä. Työyhteisö, jossa työntekijöitä ei arvosteta ja ilmapiiri on tulehtunut, ei sitouta työntekijöitä yritykseen. Kun organisaatio päättää sitoutua heidän nykyisiin työntekijöihinsä, niin parhaimmassa tapauksessa se auttaa säilyttämään hyviä työntekijöitä talon sisällä pidempään ja samalla tehostamaan heidän työmotivaatiotaan.

2 Työntekijän sitouttaminen

2.1 Sitoutumisen määritelmä

”Sitoutunut työntekijä samaistuu parhaimmillaan organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä sekä on halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan” (Lampikoski 2005, 46). Lampikoski (2005) kertoo kirjassaan

myös, että organisaatioon sitoutumista lujittaa se, että työntekijä haluaa omistautua yrityksen arvoille, visiolle ja strategialle ja toteuttaa niitä parhaimman mukaan. Sitoutunut työntekijä luottaa siihen, että työsuhde on tulevaisuudessakin hänelle hyödyllinen sekä kannattava ja haluaa siksi nähdä omalla panoksellaan vaivaa yrityksen eteen.

Jokainen organisaatio tavoittelee sitä, että heidän palveluksessaan työskentelisi ainoastaan sitoutuneita työntekijöitä. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita ja innostuneita työstään sekä he antavat oman täyden panoksensa organisaatiolle. Sitoutuneet työntekijät ovat yleensä myös muita tuotteliaampia. Sitoutuminen organisaatioon edellyttää sellaista työyhteisöä, jossa on hyvä yhteishenki ja ilmapiiri, paljon vuorovaikutusta sekä siellä saa työlleen ansaitsemaansa palkkiota, palautetta ja kannustusta. Työn tulee olla sopivan mielekästä ja haasteellista sekä kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksien tulee olla halutulla tasolla (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017).

Työntekijän sitoutumisen ajatellaan yleensä olevan ainoastaan sitä, miten kauan henkilö on yrityksessä töissä yhtäjaksoisesti lähtemättä muualle töihin. Sitoutumiseen liittyy kuitenkin myös paljon muitakin asioita, joilla sitoutumista mitataan. Sitoutumisen määrittäminen ei ole yksinkertaista, sillä sitoutumisen tapoja on yhtä monta erilaista, kuin työntekijääkin. Työnantajan onkin hyvä tiedostaa nämä erilaiset sitoutumisen tyypit ja osata edistää sitoutumista jokaisen työntekijän kohdalla.

Työntekijän sitoutumisella organisaatioon on positiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin, motivaatioon ja koko yrityksen toimintaan. Työhön sitoutuminen on pitkäaikainen prosessi, joka alkaa jo rekrytointivaiheessa. Hyvin ja kunnialla hoidettu rekrytointi antaa potentiaalisille työnhakijoille myönteiset kuvat kyseisestä yrityksestä työnantajana. Koska kilpailu hyvistä työntekijöistä on nykyään todella kovaa, ovat rekrytoinnit tänä päivänä pitkäkestoisia ja monivaiheisia. Perinteisen työhakemuksen ja yksilöhaastattelun lisäksi rekrytointiin saattaa kuulua myös video-, ja ryhmähaastattelu sekä soveltuvuuskoe. Työnhakijoita koetellaan ja heidät laitetaan kestäämään suurta painetta sekä antamaan kaikkensa työpaikan saamiseksi.

Kaikki käytännön järjestelyt ja niiden sujuvuus vaikuttavat mahdollisen uuden työntekijän ajatuksiin ja oletuksiin tulevasta työnantajasta. Työmarkkinat ovat muuttuneet, etenkin nuorten keskuudessa. Nykyään työntekijät eivät tyydy työssään enää vain siihen, että pystyvät työstä saadun palkan avulla elättämään itsensä ja mahdollisesti myös perheensä. Työn tulee sisältää paljon muutakin, joka saa heidät pysymään työnantajan

palveluksessa pitkään. Tähän vaikuttavat esimerkiksi työajat, työyhteisö, työilmapiiri, työskentely olosuhteet, varusteet, palkka, luontoisedut, esimiehen käyttäytyminen, johtamistaidot ja pätevyys, etenemismahdollisuudet yrityksen sisällä sekä työnantajan joustavuus.

”Vaikka yleinen tilanne työmarkkinoilla olisi huono, parhailla osaajilla on aina omat mahdollisuutensa. Näitä ihmisiä ei kannata menettää” (Lampikoski 2005, 11). Hyville ja tunnollisille työntekijöille löytyy aina töitä. Hyvistä työntekijöistä on myös suuri kilpailu, joten kun yritys saa tällaisen tekijän itselleen, pitäisi hänestä pitää kiinni kaikin keinoin.

Työntekijän sitouttaminen yritykseen ei ole työnantajalle helppoa. Jos henkilöstöä on paljon, työntekijöiden henkilökohtainen kannustaminen ja arvostuksen antaminen ovat asioita, joihin työnantajalla jää harvoin aikaa. Nämä ovat kuitenkin yksi tärkeimmistä asioista, johon työnantajan tulisi kiinnittää huomiota. Hyvien työntekijöiden säilyttäminen vaatii jatkuvaa työtä työnantajalle. Esimiehet ovat usein ylityöllistettyjä ja joutuvat omien töidensä lisäksi hoitamaan myös muita työtehtäviä, esimerkiksi rekrytointeja. Tämän vuoksi esimiehille ei jää niin paljon aikaa keskittyä alaisten henkilökohtaiseen huomioimiseen ja johtamiseen. Tämä voikin koitua monen yrityksen kohtaloksi, sillä ilman hyvän ja kannustavan esimiehen läsnäoloa, työntekijän löytää hyviä syitä etsiä töitä oman työpaikan ulkopuolelta.

2.2 Sitoutumisen keinot

Sitoutumisen keinoja on monia erilaisia. Kaikki työntekijät eivät ole välttämättä samalla tavalla sitoutuneita työnantajaan, tai sitoutuminen saattaa vaihdella ja muuttua uran edetessä. Lampikosken mukaan (2005) yritykseen sitoutumista on totuttu kuvaamaan kolmen ominaisuuden perusteella:

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

Lampikosken (2005) kirjan mukaan organisaatioon sitoutuneet henkilöt voidaan jaotella kolmeen eri asteluokkaan riippuen siitä, kuinka vahvaa sitoutuminen on:

- Sitoutuminen organisaatioon
- Omistautuva sitoutuminen
- Arvositoutuminen

Sitoutumisella organisaatioon tarkoitetaan työntekijän lojaliteettia organisaatiolle ja alttiutta pysyä organisaation palveluksessa. Omistautuva sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on sitoutunut omaan työhönsä ja uraansa. Mikäli hän saavuttaa asettamansa uratavoitteet, hän sitoutuu myös itse organisaatioon. Arvositoutumisella tarkoitetaan työntekijän sitoutumista organisaation arvoihin ja tulosvaatimuksiin (Lampikoski 2005, 46-17). "Omistautuvuus ja arvositoutuminen merkitsevät paitsi vaihtoalttiuden vähentymistä myös työsuoritusten tehokkuuden ja laadun pysymistä korkea-asteisena ja parantumista² (Lampikoski 2005, 47).

Yrityksessä voi työskennellä myös henkilöitä, jotka pyrkivät vain säilyttämään paikkansa yrityksessä. He eivät usko, että löytäisivät muita mahdollisuuksia nykyisen yrityksen ulkopuolelta ja sen vuoksi he pysyvät yrityksen sisällä työssä lähes koko elämänsä ajan. Heidän panoksensa työpaikalle jää siis luonnollisesti heikommaksi, kuin esimerkiksi omistautuvien sitoutujien.

2.3 Sitoutumisen monimuotoisuus

Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon voi olla yrityksen sisällä hyvinkin erilaista. Jokainen ihminen on erilainen ja jokaisella on myös erilaisten motiivit itse työhön. Sitoutuminen voi myös muuttua työsuhteen aikana, johon vaikuttavat vahvasti kaikki yrityksen sisällä tapahtuvat asiat. Sitoutuminen voi ajansaatossa joko pysyä ennallaan, parantua tai kaikista ikävimmässä tilanteessa huonontua.

Työntekijä joka aluksi uuden työn alkaessa on voinut olla erittäin motivoitunut ja sitoutunut työhönsä, voi muutaman vuoden päästä etsiäkin uusia haasteita yrityksen ulkopuolelta. Hänen sitoutumiseensa ja motivaatioon on voinut vaikuttaa monet eri asiat, niin henkilökohtaiset, kuin koko organisaatioon sidoksissa olevat asiat. Toisaalta myös työntekijä, joka työn aloittaessaan ei ole ollut juurikaan motivoitunut tai etenkään sitoutunut työhönsä, voi muutaman vuoden kuluttua olla erittäin sitoutunut ja

motivoitunut koko organisaation toimintaan ja tämän vuoksi myös päässyt etenemään yrityksen sisällä haastavimpiin tehtäviin.

Lampikoski on luetellut kirjassaan (2005) erilaisia tapoja, millä eri tavoin henkilöstö voi olla organisaatioon sitoutunut:

- **Tunnepohjainen sitoutuminen** – Tunnepohjaisesti sitoutunut henkilö on kiintynyt organisaatioon, sen arvoihin, henkilöstöön ja toimintatapoihin. Tunnepohjaisesti sitoutuneelle henkilölle on tärkeää huolehtia organisaation sisällä olevista sosiaalisista suhteista.
- **Aito sitoutuminen** – Arvopohjaisesti sitoutunut henkilö haluaa toimia yrityksen arvojen, strategian ja politiikan mukaan. Hän voi kokea työssään vahvasti kutsumusta ja hän haluaa mielellään pysyä organisaation palveluksessa.
- **Normisitoutuminen** – Normisitoutumista kokee etenkin vanhemmat työntekijät, jotka kokevat, että ovat saaneet pitkän uransa aikana merkittäviä etuja (esimerkiksi taloudellisia etuja ja hyviä koulutuksia) ja kokee näiden ansiosta velvollisuutta jatkaa organisaation palveluksessa.
- **Etuihin perustuva sitoutuminen** – Etuihin perustuvalla sitoutujalle ominaista on siirtyä pikaisesti sellaisen organisaation palvelukseen, joka tarjoaa parempia etuja kuin nykyinen. Etuihin perustunut sitoutuja osaa myös laskea hänestä yritykselle aiheutuvat kustannukset, jos hän siirtyy toisen yrityksen työntekijäksi.
- **Työhön sitoutuminen** – Työhönsä sitoutunut henkilö on sitoutunut enemmänkin itse työhön kuin koko organisaatioon. Hänen motiivinaan on työstä saatu ilo, tyydytyksen saaminen saavutuksista ja mielenkiinto työtehtävien työstämiseen. Hän paneutuu yleensä hyvinkin kokonaisvaltaisesti omaan työrooliinsa.
- **Karrierisitoutuminen** – Karrierisitoutunut henkilö on urasitoutunut ja asettaa itselleen henkilökohtaiset tavoitteet jo työsuhteen alussa. Hän on valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli hänen asettamat uratavoitteet eivät toteudu organisaation sisällä. Urasitoutuneelle henkilölle on tyypillistä se, että hän työskentelee työelämänsä aikana useamman eri organisaation palveluksessa.

- **Ympäristöön sitoutuminen** – Ympäristöön sitoutunut henkilö on sitoutunut hänen työympäristöönsä, tiettyyn käynnissä olevaan projektiin tai jopa työskentelypaikkakuntaansa.
- **Muodollinen sitoutuminen** – Muodollisesti sitoutunut henkilö toimii organisaatiossa omien tavoitteidensa mukaisesti, mutta haluaa kuitenkin organisaatiolta hänelle kuulumat edut.
- **Pakollinen sitoutuminen** – Pakollisesti sitoutunut henkilö ei niinkään ole onnellinen työssään, vaan on sitoutunut organisaatioon koska hänellä ei ole muita mahdollisuuksia. Hän täyttää yrityksen minimitulosvaatimukset ja onkin tyypillisesti irtisanomis- ja lomautusuhan alaisena.
- **Paluusitoutuminen** – Paluusitoutuminen johtuu henkilöstön nykyaikaisesta liikkuvuuden lisääntymisestä. Syynä voi olla ulkomaan komennukset, opiskelu toisella paikkakunnalla tai toisessa maassa, sapattivuosi, äitiys- ja hoitovapaat jne. Paluusitoutunut henkilö voi siirtyä toiselle paikkakunnalle tai toiseen työpaikkaan, mutta lähtöorganisaatiolle nämä henkilöt eivät ole potentiaalisia palaajia. Organisaatiot joutuvatkin entistä enemmän harjoittamaan omaa organisaatioon sitouttamista ja kannustusta paluuseen.
- **Sitouttamattomuus** – Sitoutumaton henkilö ei sisäisä organisaation arvoja ja tekee työt yleensä sen kautta, missä aita on matalin. Hän on valmis riskeeraamaan koko työuransa sitoutumisen vähäisyydellä ja onkin usein lomautus- ja työttömyysuhan alainen.
- **Sitoutumisen jaksottaisuus** – Sitoutuminen voi olla myös jaksottaista, sillä se muuttuu henkilön elinvaiheiden ja elämäntilanteiden mukaisesti. Muutoksia sitoutumisessa saattaa tapahtua esimerkiksi tutkinnon suorittamisen aikana, perheen perustamisessa ja aviopuolison työtilanteen muutoksissa. Mikäli muutokset henkilöstön sitoutumisessa tapahtuvat radikaalisti, voi siitä olla yritykselle haittaa etenkin silloin, kun organisaatiokin on muutoksen keskellä.

2.4 Sitoutumisen tärkeys

Henkilöstön sitouttamisella on ainoastaan positiivisia vaikutuksia koko yrityksen kannalta. Henkilöstön oikeaoppinen ja hyvä organisaatioon sitouttaminen tulee olemaan entistä vahvemmin yksi yritysten tärkeimmistä kilpailukeinoista. Sitoutunut henkilö viihtyy työssään, sisäistää yrityksen arvot ja strategian, haluaa tehdä yrityksen menestyksen eteen töitä, eikä koe tarvetta etsiä toista työpaikkaa jatkuvasti. Sitoutunut työntekijä kokee olevansa työnantajalle tärkeä, ainutlaatuinen sekä arvostettu. Tämä näkyy työntekijän tuloksessa, sillä myönteinen sekä positiivinen suhtautuminen työhön motivoi työntekijää onnistumaan ja saavuttamaan asetetut tavoitteet jatkossakin.

Sitoutunut työntekijä on yritykselle tuottavampi kuin ei sitoutunut. Sitoutunut työntekijä on oma-aloitteisesti tuottava, sillä hän haluaa tehdä yrityksen eteen töitä, taatakseen sekä yrityksen että oman menestymisen tulevaisuudessa. ”Suomen ongelmat eivät johdu työn vähäisestä määrästä vaan työn heikosta tuottavuudesta. Ongelmia voidaan tilapäisesti helpottaa työaikoja pidentämällä, mutta elintason ja hyvinvoinnin kestävä kasvu syntyy vain työn tuottavuudesta – siitä arvosta, joka työllä saadaan aikaan” (Kauhanen 2018, 21).

Organisaatio hyötyy monella tavoin silloin, kun työntekijä onnistutaan pitämään organisaation palveluksessa pitkään. Yritys onnistuu pitämään oman kilpailukykynsä ja tulostasonsa, asiakas tyytyväisyys on vahvempaa ja sen johdosta myös myyntitulokset pysyvät korkealla tasolla. Kun henkilöstö ei vaihdu nopeaan tahtiin, vaan henkilöstö on sitoutunut organisaatioon, säilyvät monet kilpailutekijät (kuten keksinnöt, patentit ja avaintiedot) yrityksen sisällä, eivätkä ne valu kilpailijoiden tietoon. Henkilöstön säilyttäminen organisaatiossa on halvempaa, kun tällöin voidaan välttää uudet rekrytoinnit ja niiltä aiheutuvat kulut. Kun yrityksen palveluksessa työskentelee osaavaa pitkäaikaista henkilöstöä, yritys menestyy paremmin myös erilaisten taloudellisten tilanteiden ja suhdanteiden vallitessa. Kun avainhenkilöstöä onnistutaan sitouttamaan, niin suorituskyky, tuottavuus ja tehokkuus säilyvät ja ne parantuvat jatkuvasti. Tyytyväisen ja sitoutuneen henkilöstön ansiosta yritys saa imagoedun, jolloin tarvittaessa uusien hyvien työntekijöiden rekrytointi on helpompaa (Lampikoski 2005, 77-78).

Tänä päivänä työelämäänsä rantautuneet motivoituneet ja innostuneet nuoret eivät pysy yhden ja samassa yrityksessä pitkään, ainakaan samassa työtehtävässä. Tämän päivän trendi nuorten keskuudessa onkin haalia itselleen niin sanottuja portfolio-uria saadakseen

oman ansioluettelonsa näyttämään mahdollisimman houkuttelevalta eri työnantajille. Työnantajien tulisi olla hyvin tietoisia tästä ilmiöstä ja antaa hyvälle työntekijöille paljon hyviä syitä jäädä kyseiseen yritykseen pidemmäksikin aikaa.



Kuvio 1. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Lampikoski 2005, 36).

Kuvio 1 esittää työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yritykset ja työnantajat voivat oppia paljon työntekijän sitouttamisesta ja sen edistämisestä. Sitoutuneen työntekijän tärkeys tulee yrityksille vastaan usein liian myöhään, sillä työntekijän lähtemisen syitä mietitään vasta siinä vaiheessa, kun hän ilmoittaa saaneensa uuden työpaikan muualta. Työntekijän sitoutuminen ei ole yksiselitteistä, vaan siihen vaikuttaa moni eri asia. Työntekijän suhde itse yritykseen ja yrityksen suhtautuminen työntekijään. Työntekijän tulevaisuuden kuvat siitä, miten hän näkee uran etenevän yrityksessä ja miten hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tulevaisuudessa laajemmalla kuvalla yrityksen toimintaan ja menestykseen. Kuinka hyvin yrityksessä huomioidaan työntekijät ja saavatko he ansaitsemaansa arvostusta.

Työnantajan olisi hyvä pitää kiinni sitoutuneista työntekijöistä, sillä he ovat osaajia, jotka ovat potentiaalisia kehittymään jatkuvasti haastavimpiin tehtäviin yrityksen sisällä. Nykyisten työntekijöiden säilyttäminen on työnantajalle halvempaa sekä aikaa säästävää. On parempi kouluttaa nykyisiä työntekijöitä talon sisällä uusiin haastavimpiin työtehtäviin, kuin palkata työvoimaa talon ulkopuolelta. Uuden palkkaus tarkoittaa aina sitä, että hänet tulee perehdyttää ja kouluttaa täysin alusta. Tämä saattaa taas viedä resursseja esimieheltä, jonka tarkoitus ei olisi olla kouluttaja ja perehdyttäjä, vaan hänen

tulisi keskittyä nykyisten sekä uusien suorituksen johtamiseen ja tukemiseen, työhön liittyvien arkisten asioiden hoitamiseen, kehityskeskusteluihin ja kehityksen jatkuvaan seuraamiseen.

”Oikeasti jämakällä johtajalla on terve itsetunto, ja hän uskaltaa olla aidosti oma itsensä” (Kasslin-Pottier 2009, 106). Alaiset aistivat helposti sen, onko esimiehen käytös aitoa vai epäaitoa. Esimiehet asetetaan usein haastavan tilanteen eteen, sillä esimiesten on yleisesti haastavaa lähteä muuttamaan yrityksen sisäisiä asioita, sillä raamit ovat asetettu melko suppeiksi. Samanaikaisesti esimiehiltä kuitenkin vaaditaan erittäin paljon ja heidän tulisi muun muassa olla tietoisia lähes kaikesta yrityksen asioista ja osattava vastata alaisten jokaiseen kysymykseen.

Työyhteisön sekä tuottavuuden kehittäminen on työnantajalle haasteellista. Vanhan käsityksen mukaan ajatellaan, että organisaation toiminnan kehityksestä on vastuussa vain organisaation johto. Todellisuus on kuitenkin toista, sillä yleensä vastuussa ovat organisaation omistajat, jotka vain välittävät esimerkiksi laaditut tavoitteet johdolle (Kauhanen 2018, 61). Esimiehet kantavatkin usein paljon paineita oman tiimin onnistumisesta, sillä laaditut tavoitteet tehdään saavutettaviksi, mutta niiden saavuttaminen voi olla hyvinkin rankkaa. Esimies ei pysty vaikuttamaan aina laadittuihin tavoitteisiin, vaan hänen tehtäväkseen jääkin oman tiimin kannustaminen ja tuen tarjoaminen.

Yrityksen arki ei aina menee oppikirjojen mukaan. Eteen voi tulla väistämättömiä haasteita, joista huolimatta jokaisen tulisi päästä tekemään töitä parhaansa mukaan. Silloin kun esimies tiedostaa haasteet, jotka mahdollisesti laskevat alaisten motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon, pystyy hän entistä paremmin tukea alaisiaan, samalla pyrkien sitouttamaan alaisiaan. Esimies voi antaa alaisilleen tukea, kannustusta ja valmennusta. Hän voi aidosti välittää alaisistaan ja osoittaa sen heille. Hän voi juosta päivästä toiseen kiireisenä, mutta samalla pysähtyä miettimään, miten hyvin hänen tiiminsä voi. Välittävä ja huolehtiva esimies voi erottua aidolla ja välittävällä olemuksellaan muista esimiehistä ja samalla edistää alaisten työhyvinvointia ja sitoutumista.

Sitoutumisen tärkeys tulee esille myös siinä vaiheessa, kun henkilöstö vaihtuu tiheään tahtiin yrityksen sisällä. Työntekijöiden lähteminen lisää paljon työpaineita työnantajalle, joka taas heijastuu yritykseen jääneelle henkilöstölle. Kun moni työntekijä vaihtaa työpaikkaa, saattaa tämä kuormittaa jäljelle jäänyttä henkilöstöä. Tämä voi pahimmassa

tapauksessa ajaa yhä useamman työntekijän etsimään uutta ja turvallisempaa työpaikkaa.

”Tietynasteinen henkilöstön poistuma on luonnollista ja tervettäkin organisaatiokehitystä: tulokkaat tuovat tuoreita näkemyksiä ja kokemuksia, mutta avainhenkilöstö varmentaa organisaation vakauden ja tuloksentekotaidon” (Lampikoski 2005, 19). On siis täysin normaalia, että työntekijöistä osa lähtee uusiin haasteisiin yrityksen ulkopuolelle ja tilalle palkataan uusia työntekijöitä. Mutta tämän ei pitäisi olla kuitenkaan suurempi osuus, kuin se, kuinka moni nykyisistä työntekijöistä tekee yrityksen sisällä pidemmän uran. Henkilöstön vaihtuvuuden tulisi lähtökohtaisesti olla pienempää, kuin henkilöstön pysyvyyden.

2.5 Työntekijän sitoutumisen edistäminen

Nykyään työntekijöiltä odotetaan yhä suurempaa panostusta työhön. Tulee olla mahdollisimman tehokas, sitoutunut, innostunut ja kehittymishaluinen. Sitoutuminen on piirre, jota työnantaja arvostaa erityisen paljon palkkaamissaan työntekijöissään. Jokainen työntekijä haluaisi varmasti lähtökohtaisesti olla hyvinkin sitoutunut organisaatioon, jossa työskentelee, mutta siihen vaikuttaa hyvin moni tekijä. Työntekijä ei yksin pelkästään voi vaikuttaa omaan sitoutumishaluunsa. Työnantaja onkin erittäin keskeisessä osassa apukätenä ja edesauttajana työntekijän sitoutumisprosessissa. Uuden työntekijän sitouttaminen lähtee liikkeelle jo rekrytoinnista. Onnistunut ja asiallinen rekrytointi haastatteluista palkkaamiseen vaikuttaa positiivisesti työntekijän ajatuksiin tulevasta.

”Yrityksille on ongelmallista työntekijöiden menetys. Korvaaminen on vaikeaa ja erittäin kallista erityisesti korkean osaamisen toimialoilla” (Lampikoski 2005, 25). Jokainen työntekijä on yksilö ja jokaiseen vaikuttaa asiat eri tavalla. Työnantajan, etenkin esimiehen onkin tärkeää oppia tunnistamaan, miten hän kohtelee jokaista alaistaan yhtenä ja omana persoonana. Esimiehellä tulee olla hyvä ihmistenlukutaito ja ihmistuntemus sekä tietynlainen empatiakyky, tullakseen toimeen kaikkien erilaisten persoonien kanssa. Esimies, joka tulee toimeen vain oman tyyppisten ihmisten kanssa, ei voi johtaa muita ihmisiä. Jokaisen alaisen tulee tulla kuuluksi, nähdyksi ja huomioiduksi henkilökohtaisesti.

Kilpailukykyiset työmarkkinat ovat muokanneet työ kulttuuria. Työntekijät odottavat esimiehiltä aiempaa parempaa kohtaamis- ja kuuntelutaitoa. Yhä useammassa

yrityksessä työtä tehdään tiimeissä ja verkostoissa, ja esimerkiksi esimies saattaa asua sekä työskennellä jopa eri paikkakunnalla tai maassa (Sinokki 2016, 22). Myös lisääntyneet etätyöt ovat johtaneet siihen, että työnantajan on pitänyt keksiä uudenlaisia keinoja johtaa alaisiaan uudessa työympäristössä. Kun esimies ei ole jatkuvasti samassa tilassa töissä yhdessä alaistensa kanssa, ovat kommunikointi ja oikeaoppinen johtaminen yhä tärkeämmässä osassa arkipäivästä työtä.

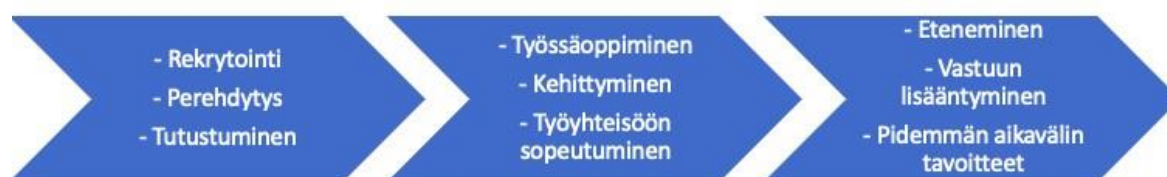
Henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja työtehtäviin voidaan lisätä sillä, että työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Myös mahdollisuudet omien vastuualueiden kehittämiseen ja hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus työkavereiden kanssa heijastuu positiivisesti sitoutumiseen työpaikalla (Sipponen 2011, 26).

Koko työyhteisö tulisi ottaa mukaan yrityksen sisällä olevien asioiden suunnitteluun. Organisaation johdon tulisi kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja osata myös hyödyntää niitä esimerkiksi silloin, kun yrityksen sisällä tapahtuu paljon muutoksia. Jokaisen työntekijän tulisi olla tietoisia koko organisaation tavoitteista ja myös ymmärtää ne. Henkilöstön on myös osattava erottaa oma henkilökohtainen osuus sekä oman osaston ja tiimin osuus tavoitteiden saavuttamista varten. Oman roolin ja työaseman ymmärtäminen on tärkeää, sillä tämä antaa työntekijälle omakohtaista vastuusta työtehtävien hoitamisessa (Meretniemi 2012, 21). Henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun ja sen toteuttamiseen lisää sitoutumista. Kun työntekijä pääsee vaikuttamaan asioita, joita yrityksen sisällä tapahtuu, hän sitoutuu myös noudattamaan asetettuja tavoitteita paremmin.

Ihmisiä ei voi pakottaa sitoutumaan, mutta heitä voidaan auttaa sitoutumaan esimerkiksi tarjoamalla mielenkiintoisia työtehtäviä, sekä huolehtimalla työhyvinvoinnista ja työviihtyvyydestä. Työntekijöiden sitoutumisen tutkimuksissa on käynyt ilmi, että työpaikoissa, joissa huolehditaan työntekijöistään, on kymmenkertainen määrä sitoutuneita työntekijöitä verrattuna työhön sitoutumattomiin. Sitoutuneet työntekijät ovat lojaalimpia organisaatiota kohtaan, huomioivat asiakkaat paremmin sekä ovat muita tuottavampia (Virolainen & Virolainen 2016, 191-192).

Kun työnhakija vertailee keskenään eri kilpailevia yrityksiä, asettaa hän yritykset paremmuusjärjestykseen. ”Ne yritykset voittavat, jotka takaavat parhaat etenemismahdollisuudet uralla ja tarjoavat mielenkiintoisia haasteita sekä palkitsevat parhaiten saavutuksista” (Lampikoski 2005, 26). On siis selvää, että työntekijät odottavat

yritykseltä palkan lisäksi muitakin merkityksellisiä asioita, kuten etenemismahdollisuuksia ja uusia haasteita.



Kuvio 2. Työntekijän sitoutumisprosessi kestää koko työsuhteen ajan (Meretniemi 2012, 21-22).

Kuten yläpuolella olevasta kuvasta (kuvio 2) voi huomata, niin työntekijän sitoutuminen alkaa jo rekrytointivaiheessa ja se jatkuu koko työsuhteen ajan. Työnantajalla on läpi työsuhteen aikana hyviä mahdollisuuksia osoittaa työntekijälle myös se, miten työnantaja itse on sitoutunut työntekijään. Tämä on myöhäistä siinä vaiheessa, kun työntekijä on tehnyt jo päätöksen työpaikan vaihtamisen suhteen ja ilmoittaa saaneensa uuden työpaikan.

Työnantajan vastuulla on kouluttaa sekä perehdyttää uudet työntekijät työhön oikeaoppisesti ja tarpeeksi hyvin. Heidän tulee myös auttaa uusia työntekijöitä tutustumaan talon toimintatapoihin ja vanhoihin työntekijöihin samalla sopeuttaen heitä työyhteisöön. Uusia työntekijöitä tulee tukea työssäoppimisen aikana sekä myös sen jälkeen. Lähiesimiehen tulee olla perillä alaistensa suoriutumisesta ja tukea työssä etenemisessä jatkuvasti.

Henkilöstön jatkuva sekä monipuolinen kehittäminen auttaa organisaatiota kehittymään eteenpäin ja varmistamaan, että tuloksenkyky säilyy ajan tasalla. Hyvin koulutettu henkilöstö auttaa organisaatiota sopeutumaan nopeisiinkin toiminnan muutoksiin. Osaavan henkilöstön avulla yrityksellä on tulevaisuudessakin asiantuntevaa osaamista heti käyttövalmiina (Meretniemi 2012, 22).

Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa käydä läpi aikaisempaa suoriutumista ja ohjata katse kohti tulevaan. Kehityskeskustelut ovat apuna esimiehen johtamistyössä. Kehityskeskusteluissa esimiehellä on hyvä tilaisuus kartoittaa koko osaston, tai oman ryhmän sisäinen työtilanne ja osaamistaso. Kahdenkeskiset keskustelut yhdessä esimiehen ja alaisen kanssa antaa hyvän sauman koota kattavaa tietoa työntekijän nykyisistä tehtävistä, osaamisesta ja työn vaatimuksista. Kehityskeskusteluissa

työnantaja voi saada arvokasta tietoa työntekijän mahdollisesta piilo-osaamisesta, urasuunnitelmista tai koulutustarpeesta (Meretniemi 2012, 23).



Kuvio 3. Haasteet ja hidastavat tekijät työntekijän sitoutumisessa (Lampikoski 2005, 67).

Työntekijän sitouttamisen edistäminen ei ole yksinkertaista, sillä se ei voi tapahtua vain yhden tietyn kaavan mukaisesti. Jokainen työntekijä on erilainen, sillä jokaisella on erilaiset motiivit itse työhön ja työntekoon. Näin ollen jokaiseen työntekijään tepsii erilaiset sitouttamisen keinot. Haasteet työntekijän sitouttamisessa ja sitoutumisessa näkyvät ylläolevassa kuvassa (kuvio 3).

3 Johtaminen

Johtamisesta on tullut erittäin tärkeä osaaminen ja etenkin kilpailutekijä kaikille organisaatioille. Hyvällä johtamisella yritykset kukoistavat ja menestyvät pitkällä tähtäimellä. Tämän vuoksi monet yritykset pyrkivätkin parantamaan jatkuvasti ja systemaattisesti parantamaan johtamistaan (Sydänmaanlakka 2014, 8). Johtaminen tarkoittaa sekä ihmisten ja asioiden johtamista. Jokaisella johtamistasolla tarvitaan osaamista näistä kummastakin. Johtajaksi kasvetaan yleensä asiantuntijaroolista, jossa uraa on tehty pidemmän aikaa. Johtajaksi kasvaminen alkaakin oman itsensä hyvästä tuntemisesta. Tunnettu sanonta kuuluu: Et voi johtaa itseäsi, jos et osaa johtaa muita (Ospal Oy 2016, Osoitteessa: <http://www.ospal.fi/tag/henkiloston-kehittaminen/>. Viitattu 6.9.2020).

Hyvin toimivassa organisaatiossa tunteita osataan tulkita, riskit osataan tunnistaa ja niitä voidaan hallita sekä johtaminen on oikeaoppista. Johtamisessa on keskeistä strategian ja organisaation arvoperustan luonti, selkeä johtamisjärjestelmä, esimerkillinen toiminta sekä tukeminen muutostilanteissa. Nämä johtamisen keskeiset sisällöt ovat kytköksissä organisaation rakenteeseen sekä selkeyttämään yksittäisten työtehtävien rooleja suhteessa strategiaan, välittämään esikuvaa koko organisaatiolle sekä korostamaan palautteen merkitystä. Yksilötasolla näillä on vaikutusta innostavaan ja kannustavaan ilmapiiriin työpaikalla, työn kokemiseen merkityksellisenä sekä organisaatiomuutosten osallistavuuteen ja demokraattisuuteen. Hyvä johtamistapa auttaa motivoimaan henkilöstä (Sinokki 2016, 153).

Johtamisen avulla henkilöstölle tulee tuottaa merkityksen kokemusta, jatkuvaa oppimista, innostusta sekä innovaatiota. Tämän edellytyksenä ovat johtajien hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky samaistua muiden ajatuksiin ja tunteisiin. Johtajalla tulee olla halu työskennellä itsetuntemuksensa kanssa ja halu parantaa tunneälytaitojaan (Sinokki 2016, 154).

Sinokki (2016) sanoo kirjassa, että johtajuuden kehittämisessä ei riitä pelkkä yksilöiden johtamistaitojen kehitys, vaan johtajuutta tulisi kehittää ja vahvistaa koko organisaatiotasolla. Johtaminen on yhteydessä toimintaympäristöön sekä kulttuuriin, jossa itse johtaminen tapahtuu. Johtamistyyliillä on vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Innostavalla ja kannustavalla ilmapiirillä parannetaan työhyvinvointia-, ja motivaatiota. Tämän organisaation uudistumisessa ja muutostilanteissa olisi tärkeää ottaa työntekijät mukaan osallistumaan.

Älykkäässä organisaatiossa johtaminen vaatii johtajilta älykkyyttä. Viisaaksi johtajaksi kasvaminen vaatii paljon nöyryyttä, opiskelua, aikaa ja määrätietoisuutta. Pitkä työkokemus ja johtajuuteen kasvaminen opettavat hyvälle johtajalle taitoja ylläpitää ja luoda motivaatiota sekä innostusta työyhteisössä. Hyvä johtaja osaa rohkeasti johtaa myös muuttuvassa maailmassa erävarmuudenkin keskellä (Sinokki 2016, 147-148). Epävarmat ajat ja muutokset organisaatiossa huolestuttavat usein koko työyhteisöä. Kun kaikki ovat uuden äärellä, johtajalla on suuri vastuu pitää organisaatio kasassa. Johtajan tulee osata hallita työyhteisöä muutoksen keskellä, hilliten samalla työntekijöiden stressiä.

Esimiehen työtehtävänä on toimia tiimin valmentajana. Hänen tehtävänänsä on olla oman tiimin käytettävissä asiantuntijana sekä toiminnan edellytysten rakennuttajana. Esimiehen tulee varmistaa, että tiedonkulku tiimille sekä tiimistä ulospäin on hyvällä tasolla. Tiimin sisäistä tiedonkulkua on esimerkiksi tavoitteet, pelisäännöt sekä aikataulut. Esimiehen tehtävä on arvostella ja kehittää tuloksia yhdessä tiimin kanssa. Esimiehen on varmistettava, että tiimi toimii oma-aloitteisesti sekä he jakavat omia kehitysideoitaan avoimesti työyhteisön sisällä. Esimies toimii tiimin yhteishenkilönä ja hän organisoii tiimiläisten ja omaa työskentelyä yhteen. Esimies puolustaa omaa tiimiään ja toimii tiimin edustajana. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on kannustaa omaa tiimiään hyvään suoriutumiseen. Siihen kuuluu ihmisten tukeminen, valmentaminen sekä inhimillisten tarpeiden huomioiminen (Spiik 2004, 244).

On kuitenkin hyvä muistaa, että johtaminen toimii eri tavoin eri organisaatioissa.

Esimerkiksi tiimiorganisaatioissa sana ”työnjohtaja” nykyään olla jopa väärin ilmaistu, sillä ihmiset työskentelevät tiimeissä. Tällöin selkeää työnjohtajaa ei ole, mutta perinteinen esimies valvoo miten alaiset suoriutuvat työtehtävistään ja missä he tarvitsevat enemmän valmennusta. Monilla palvelualoilla onkin otettu käyttöön nimike palveluesimies tai palveluesihenkilö, joka on tiimin tukena työarjessa (Spiik 2004, 181).

Itseohjautunut tiimi korostaa itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta. Esimies voi sopia esimerkiksi tiimin sisällä pienryhmiä tai työpareja, joiden kesken sovitaan tavoitteista ja aikatauluista. Tämän jälkeen jaetut työryhmät toimivat itsenäisesti keskenään, eikä jatkuvaa ulkopuolista johtajan tarkkailevaa silmää tarvita (Spiik 2004, 184).

”Työn organisointiin liittyvät tekijät, kuten mahdollisuus itsenäiseen toimintaan ja omien taitojen käyttöön sekä vuorovaikutus ja palaute, ovat myös tärkeitä motivaationlähteitä, joihin johtamisella voidaan huomattavasti vaikuttaa” (Sinokki 2016, 146). Kun johtamisella

kannustetaan työntekijöitä käyttämään osaamistaan ja näyttämään omia taitojaan, voidaan työntekijöitä motivoida työhön. Kun työntekijä voi tehdä työtä, johon hänellä on intohimo ja osaaminen, tekee hän työnsä luonnollisesti paremmin. Siksi esimiehien tulisikin olla kiinnostuneita siitä, missä jokainen työntekijä on omalla osaamisalueellaan. Mikäli työntekijä ei pääse käyttämään omia taitojaan työssään, voi työmotivaatio laskea.

Johtaminen organisaatiossa voidaan jakaa kolmeen erilaiseen osaan: tiedon, osaamisen ja suoritusten johtamiseen. Tiedon johtamisessa keskitytään tiimitasolla ja lähtee organisaatioon kertyneestä kokemuksesta sekä tiedosta. Osaamisen johtamisessa panostetaan keskittymään organisaation strategiaan ja visioihin. Suorituksen johtamisessa puolestaan keskitytään työntekijöihin yksilötasolla ja johdetaan yksilön työtä ja työtehtäviä (Sinokki 2016, 146).

3.1 Suorituksen johtaminen

Tiimien, yksilöiden, organisaatioiden ja verkostojen onnistuminen on kiinni siitä, miten yksilöiden innostaminen auttaa parantamaan ja innovoimaan yrityksen ja työyhteisön toimintaa parempaan suuntaan (Sydänmaanlakka 2014, 86). Tämä tarkoittaa johtamisen ja johtamistyylien perinpohjaista tarkastelua, koska sen avulla työntekijöihin ja heidän toimintaansa onnistutaan vaikuttamaan paremmin.

”Perinteisesti määriteltynä suorituksen johtamisessa on kyse siitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintehtävät ja tavoitteet, miten arviointi toimii ja mitä osaamista tarvitaan. Prosessina se tarkoittaa tavoitteiden asettamista, valmentamista ja kehittämistä. Jatkuvan prosessin tarkoituksena on pyrkiä parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä” (Sydänmaanlakka 2009, 255).

Suorituksen johtamisen tulisi olla hyvin keskeisessä osassa yrityksen toimintaa. Työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio ovat paremmalla tasolla silloin, kun he tietävät mikä on heidän toimintansa tarkoitus, mistä tavoitteet koostuvat ja miten ne on luotu, miten tavoitteisiin päästään ja minkälaista osaamista työssä tarvitaan.

Hyvällä suorituksen johtamisella voidaan onnistua sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon. Suorituksen johtamisen avulla niin henkilökohtaista kuin tiimikohtaistakin suoritusta valvotaan ja pyritään parantamaan jatkuvasti eri keinoin. Tämä luo henkilöstölle tunnetta, että heitä välitetään ja heidän työtään arvostetaan. Mikäli

suoritusta ei johdeta, valmentaminen on heikkoa eivätkä ihmiset tiedä tarkoin, mitkä heidän tärkeimmät tavoitteet työssään ovat. Tällöin myöskään työn tekeminen ei motivoi ketään halutulla tasolla.

Tänä päivänä ihmiset peräänkuuluttavat työelämässä merkityksellisyyttä, oman identiteetin rakentamista ja oman toiminnan vapautta. Asiantuntijatyössä taas keskeiset lähtökohdat ovat yksilön sisäiset motivaatiotekijä ja jatkuva osaamisen kokemus, sillä se auttaa yksilöä kokemaan itsensä arvokkaaksi työntekijäksi ja tuntee myös kuuluvansa joukkoon (Sydänmaanlakka 2014, 79).

Ihmiset kaipaavat itselleen merkityksellisyyden tunnetta ja ihmisillä on aito halu kuulua joukkoon. Monille oma työ on niin läheinen ja tärkeä, että oma identiteetti voidaan jopa rakentaa oman työn varaan. Etenkin asiantuntijatyössä tämä korostuu, sillä oma ammattitaito on kehittynyt sille tasolle, että omaa uraa on tehty jo pitkän aikaa. Pitkänkin uran jälkeen ihmiset kaipaavat jatkuvasti onnistumisen tunnetta työssään, pitääkseen motivaatiota yllä.

3.2 Onnistumisen johtaminen

Tänä päivänä suorituksen johtamista on hiljalleen alettu siirtämään onnistumisen johtamisen malliin. Perinteinen suorituksen johtamisen malli koetaan nykyään liian byrokraattiseksi, teknokraattiseksi ja ylhäältä alaspäin johtamiseksi. Tämä johtamistyyli ei nykyajan työmarkkinoilla enää toimi, sillä se keskittyy liian prosessimaisuuteen ja teknologiakeskeisyyteen. Onnistumisen johtaminen koetaan käsitteenä jo paljon positiivisemmaksi, sillä se tarkastelee työntekijöiden aikaansaannosta laajemmalta kuvalta. Enää ei keskitytä pelkästään yksittäisiin suorituksiin ja suoriutumiseen, vaan pikemminkin osaamiseen sekä tekemiseen (Sydänmaanlakka 2014, 79).

Onnistumisen johtamisella pyritään motivoimaan sillä, että onnistumisia juhlitaan ja onnistuminen tulee hyvän työn tuloksena. Kun osaamisen ja taitojen kehittäminen laitetaan suorituskeskeisen ajattelutavan edelle, siitä muodostuu kannustava ja kunnioittava johtamistyyli. Työntekijät ovat varmempia omasta tekemisestään ja ovat halukkaita kehittymään jatkuvasti sekä haalimaan omaa luovuuttaan ja kääntämään sen positiivisella tavalla omaan tekemiseensä.

Tämä onnistumisen johtamisen malli tukee etenkin yksilöiden jatkuvaa uudistumista, itseohjautuvuutta, tasavertaisuutta, toiminnan vapautta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Se tukee hyvinvointia ja tavoitteiden merkityksen ymmärtämistä ja niihin sitoutumista.

Parhaimmillaan se on kykyä reflektoida tehtyjä valintoja ja niiden seurauksia sekä arvojen mukaista toimintaa (Sydänmaanlakka 2014, 80).

4 Motivaatio

4.1 Motivaation rakentuminen

Motivaatio on kuin liikkeelle laittava voima, sillä se saa ihmisen pyrkimään kohti jotain tiettyä päämäärää. Motivaatio on ihmiselle elintärkeää, sillä ilman motivaatiota ihminen olisi paikoilleen jämähtänyt. Motivoituneesta työntekijästä on työnantajalle paljon hyötyä, sillä motivoitunut työntekijä on paljon muutakin kuin vain tehokas työntekijä. Motivoitunut ihminen työskentelee laadukkaasti sekä suhtautuu tekemiseen innolla (Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

Organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen vaikuttaa todella ratkaisevat työntekijöiden motivoituneisuus. Työmotivaatiosta puhuttaessa, voidaan motivaatio jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio koostuu psykologisista tarpeista sekä arvoista, jotka henkilö voi kokea itselleen henkilökohtaisesti tärkeiksi. Tyydytys sisäisessä motivaatiossa tulee itse työn tekemisestä eikä ulkoisista palkkioista. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat asiat tulevat ihmisen ulkopuolelta ja niitä voi välittää esimerkiksi työnantaja. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkka, palaute, kannustus, osallistumismahdollisuudet ja yhteenkuuluvuuden tunne (Sinokki 2016, 98).

Motivaatio muodostuu monen eri tekijän summasta, joten ihmisen toiminta on harvoin riippuvainen vain yhdestä motiivista. Työmotivaatiota voidaankin tarkastella monestakin eri näkökulmasta, esimerkiksi koko työuran ajalta tai työtehtävien sisältöä ajatellen.

Motivaatiota miettiessä koko työuran osalta, voi itseltä kysyä, mikä sai juuri minut hakemaan juuri tälle alalle, tai juuri tämän kyseisen työnantajan tarjoamiin mahdollisuuksiin. Voidaan myös miettiä sitä, mitkä asiat motivoivat juuri minua tässä työtehtävässä. Uudet projektit, ongelmien ratkaiseminen vai nopeat etenemismahdollisuudet. Motivaatiota on hyvä miettiä välillä myös reaaliaikaisesti. Minkälainen motivaatio kyseiseen työhön on juuri tällä hetkellä. Miten ylläpidän omaa motivaatiota silloin, kun huomaan innostukseni laantuvan kokonaan (Rasila & Pitkonen, 2010, 11).

Sinokki (2016) kirjoittaa kirjassaan, että työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän oman elämänhallinnan koherenssin tunne, joka tarkoittaa yksin kykyä nähdä ympäristö ja eteen tulevat tilanteet hallittavina, ymmärrettävinä ja mielekkäinä. Työntekijät, jotka omaavat korkean koherenssin tunteen, luottavat, että heillä on voimavaroja, joilla selviytyä työn vaatimuksista. Työmotivaatiota tulisi tarkastella suhteessa työtehtävän laajuuteen sekä aikaan. Työssä motivoituminen on helpompaa, mikäli henkilö kokee olevansa oikealla alalla. Toisille uran valinta on voinut olla pienestä pitäen itsestäänselvyys, kun taas jotkut vaihtavat alaa useamman kerran elämänsä aikana.

Työmotivaation kannalta, työntekijän on tärkeää kokea olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Motivaatio paranee yleensä sillä, kun työtä ei ajatella yksittäisinä työtehtävinä, vaan kokonaisuuden kautta. Työmotivaatioon vaikuttavat työn merkityksen tiedostaminen, tietoisuus omasta suorituksesta, oman pätevyyden tunne sekä valinnan mahdollisuus työn tekemisen tavoissa (Sinokki 2016, 12-13).

Meretniemen (2012) mukaan työntekijöiden motivaatiota voidaan tukea seuraavilla selkeillä pelisäännöillä:

- Selkeät lähtökohdat. Jokaisen yrityksen työntekijän tulisi tietää organisaation visio, strategia ja tavoite ylipäänsä. Tämän lisäksi jokaisen tulisi tietää, että miten tavoite tulee saavutetuksi.
- Selkeät pelisäännöt. Henkilöstön toiminnalle on luotava selkeät pelisäännöt, jotta jokainen tietäisi miten yrityksessä toimitaan. Kun pelisäännöt ovat kaikille selvät, luo tämä turvallisuuden tunnetta ja lisää työhyvinvointia.
- Sopiva johtamistyyli. Asiallinen ja kaikkia kunnioittava johtamistyyli sekä esimiestyö antaa mahdollisuuden jokaiselle hyviin suhteisiin omien lähiesimiesten kanssa. Näin kanssakäyminen helpottuu ja jokaisen on helpompi tuoda omia henkilökohtaisia asioitaan, kehitysideoita ja toiveita esille.
- Ilmapiiri ja työyhteisö. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa hyvin paljon työssä viihtymiseen ja sen kautta myös omaan motivaatioon. Jokaisella ihmisellä on perustarve kuulua johonkin joukkoon. Työntekijä ei voi innostua työstään, mikäli hän kokee jääneensä ulkopuoliseksi omassa työyhteisössään.
- Palkkaus. Palkkaus on työnantajan tapa arvostaa työntekijän ammattitaitoa sekä osaamista. Palkkauksen tulee olla oikeudenmukaista ja se tulee suhteuttaa

työntekijän aikaansaannoksiin. Palkitseminen lisää vahvasti motivaatiota lisääviä tekijöitä, eikä kiitostakaan kannata säästellä.

- Tuki ja jousto. Kun työntekijälle tapahtuu esimerkiksi omassa henkilökohtaisessa elämässään vaikeita asioita, ei ihmisellä riitä resursseja motivoitua täysin työhönsä samanaikaisesti. Esimies voi tällöin omalla tuellaan tukea alaistaan vaikean ajan yli. Myös työjärjestelyillä voidaan helpottaa työntekijän palautumista takaisin työarkeen. Inhimillisten tekijöiden huomioiminen kuuluu myös hyvään esimiestyöhön.
- Oma reviiiri ja arvostus. Jokaisella työntekijällä on yleensä yrityksessä jonkinlainen asema. Oman reviiirin ja aseman tietäminen luo työntekijälle turvallisuuden tunnetta. Myös ammattitaidon karttuminen työtehtävien mukaisesti rakentaa henkilön identiteettiä positiivisesti. Vanhemmat työntekijät saattavat kokea oman selustansa uhatuksi siinä vaiheessa, kun uusia ja nuorempia työntekijöitä palkataan yrityksen palvelukseen. Jos pitkää työkokemusta ei arvosteta yrityksessä, motivaatio ja työnilo katoaa.
- Yhteiset arvot. Yksi organisaation motivaatiotekijöistä ovat yrityksen arvot. Kun työntekijät pitävät yrityksen arvoja omien arvojensa kanssa samoilla viivoilla, on ne helpompi omaksua. Arvot ovat luovuttamattomia eikä niissä yleensä tehdä kompromisseja. Yritys haluaa usein tuoda omat hienot arvot julkisesti kaikkien tietoisuuteen, sillä niiden halutaan luovan positiivista kuvaa yrityksestä. Jos syystä tai toisesta nämä samat arvot eivät näy yrityksen sisällä, tuntevat työntekijät tulleetensa petetyiksi. Tämä laskee työntekijöiden motivaatiota hiljalleen.

Tulee kuitenkin muistaa, että kukaan ihminen ei ole aina täysin motivoitunut työssään, sillä motivaation taso vaihtelee riippuen omasta jaksamisesta, elämäntilanteesta sekä työtehtävästä. Pääsääntöisesti hyvä työmotivaatio on kuitenkin todella tärkeää, sillä motivoituneena asiat tuntuvat luonnollisesti helpommalta sekä työ sujuu paremmin (Rasila & Pitkonen 2010, 41.)

Työmotivaation rakentuminen edellyttää myös johdolta älykästä ja tulkintaan pystyvää tuloksellisuusarviota. Organisaatioiden tulostittarit tulisivat rakentaa työmotivaation saralta niin, että niillä on edistävää ja ylläpitävää vaikutus työmotivaation kehittämisessä organisaatiossa (Sinokki 2016, 158).

4.2 Rahan ja palkkioiden vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen

Esimies voi palkan suuruudella jossakin määrin osoittaa arvostustaan työntekijälle hyvin tehdystä työstä. Hyvä palkka ei kuitenkaan suoraan nosta työntekijän työmotivaatiota, mutta se voi puolestaan vähentää työtytymättömyyttä. Palkan suuruus ei yksin ratkaise työhön sitoutumista, vaan sen suhde muihin palkkoihin samanlaisissa työtehtävissä toisen työnantajan palveluksessa (Rasila & Pitkonen 2010, 28-29).

Yritys voi omalla palkkajärjestelmällään vaikuttaa siihen, miten houkutteleva työnantaja se on mahdollisille työnhakijoille. Palkitseminen vaikuttaa välillisesti myös siihen, kuin motivoituneita yrityksen nykyiset työntekijät ovat pysymään yrityksen palveluksessa.

”Palkkajärjestelmällään yrityksen johto antaa markkinoille viestin siitä, minkälaisessa arvossa se pitää henkilöstöään ja mitä ryhmiä se kohtelee avainhenkilöstönään” (Lampikoski 2005, 231).

Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentamiseksi tulee organisaation eri työryhmien välillä olla hyvin rakentavaa yhteistyötä, jossa erilainen kokemus ja tieto yhdistyvät. Menestyvissä yrityksissä palkitsemisjärjestelmä on kannustava, mutta tukee myös ihmisen voimavaroja. Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä tukee myös organisaation tavoitteita ja visiota. Palkitseminen ei toimi irrallaan organisaation muusta toiminnasta, vaan sitä käytetään johdon ja esimiesten keskeisenä työkaluna. Organisaatio voi välittää palkitsemisella viestiä halutusta toiminnasta, mutta käsitys siitä mikä kellekin on palkitsevaa, on hyvin yksilöllistä (Rauramo 2008, 154-155).

Palkka ei lähtökohtaisesti ole keskeisimmässä roolissa silloin, kun mietitään työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Merkittävämmässä roolissa ovat oma kiinnostus kyseistä työtä kohtaan, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi, oikeanlainen johtaminen sekä työympäristö. Palkitsemisella voidaan kuitenkin vaikuttaa myönteisesti koko organisaation toimintaan. Erilaisia palkitsemismalleja on olemassa monia erilaisia, sillä yksi ja sama malli ei sovi kaikille. Työntekijöitä voidaan palkita esimerkiksi osaamisen kehittämisestä, koko organisaation menestyksestä tai hyvistä henkilökohtaisista suorituksista. Palkitseminen kannustaa positiivisella tavalla työntekijöitä käyttämään omia vahvuuksiaan ja taitojaan yrityksen hyväksi (Rauramo 2008, 155).

Palkan merkitys perustarpeitaan tyydyttävälle työntekijälle on muita suurempi. Ruumiillisessa raskaassa tai esimerkiksi henkisesti köyhässä työssä palkan merkitys on

yleensä suurempi, kuin sisäisesti motivoivissa työtehtävissä. Korkean suoritustarpeen yksilöillä palkan merkitys taas on vähäisempi. Myös ylemmällä hierarkiatasolla palkan merkitys pienenee. Vaikka jotkut ihmiset saattavatkin selittää huonoa työsuoritustaan ja työmotivaation puutosta huonolla palkalla, ei palkankorotuksella ole tehtyjen tutkimusten mukaan kuitenkaan ollut merkitystä työtehoon ainakaan pitkäaikaisesti (Sinokki 2016, 89).

Ihmiset etsivät tänä päivänä yhä enemmän työtä, jonka kokee itselleen merkitykselliseksi. Työ on yleensä tyydyttävämpää, kun ihminen voi hyödyntää siinä omia vahvuuksiaan ja muokata töitä niiden mukaisesti. Merkityksellisyyttä lisää tieto siitä, että työn koetaan hyödyttävän muita ihmisiä. Kutsumuksesta tehdystä työstä voidaan puhua silloin, kun työtä kohtaan koetaan erityistä vetoa. Työtä tehtäisiin, vaikka palkkaa ei saataisi, tai sitä saadaan vain vähän. Se on tutkimusten mukaisesti kaikista tyydyttävin työmuoto, sillä se mielihyvä joka kyseisestä työstä syntyy, kun tekee työtä sen itsensä vuoksi, ylittää materiaaliset edut (Carlsson & Järvinen 2012, 32-33).

Palkan tulee kuitenkin olla sellainen, joka vastaa henkilöstön suoriutumista ja osaamistasoa. Palkkauksen tulee olla oikeudenmukaista, eli sen tulee myös muuttua sen myötä, kun osaaminen kasvaa. Mikäli ihminen työskentelee jokin tietyn organisaation sisällä pidemmän aikaa, luonnollisesti myös osaaminen karttuu vuosien mittaan.

On kaikkien etu, että työntekijät saavat oman osansa yhtiön menestyksestä. Kilpailukykyinen palkitsemisjärjestelmä huomioi eri osaamisasteet. Erinomainen suoriutuminen ja tavoitteiden ylittäminen voi johtaa korkeampaan palkkaukseen.

Peruspalkka voi määräytyä työn vaativuuden ja työntekijän osaamisen sekä taitojen mukaan (Rauramo 2008, 155). Palkitseminen voi jollakin tasolla lisätä työntekijän motivaatiota kehittyä paremmaksi.

Usein ihmiset ajattelevat, että saadakseen parempaa palkkaa, täytyy töitä tehdä enemmän. Asia ei aina mene näin yksinkertaisesti. On täysin mahdollista, että korkeampaa palkkatuloa ansaitsevan ihmisen tuntiansio on pienempi, kuin keskitasoisen henkilön (Carlsson & Järvinen 2012, 112-113). Tähän vaikuttaa paljon esimerkiksi se, työskenteleekö yrittäjänä vai jonkun yrityksen palveluksessa.

Joillekin ihmisillä mielekäs työ voi tuottaa paljonkin varallisuutta, kun taas toiselle mielekkään työn tekeminen voi tarkoittaa ansiotason suurta alentumista. Jotkut ihmiset

haluavat pärjätä vähemmällä, jotta voivat muuten elää omien arvojen mukaisesti. Kun ansiotaso on riittävä perustarpeisiin, ei palkan lisäyksellä tai bonuksillakaan ole vaikutusta motivaatioon (Carlsson & Järvinen 2012, 113-114).

Palkalla ei voi täysin motivoida työntekijöitä. Toimivalla palkkajärjestelmällä voidaan kuitenkin tukea työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista, motivaatiota sekä kehittymistä. Työelämässä työnantajan tavoitteena on huolehtia työntekijöistään koko heidän työuransa ajan, eläkkeelle jäämiseen saakka. Tähän sisältyy perehdytys, koulutus, kehitys ja työssä etenemisen seuraaminen sekä tukeminen. Työ, ja yksityiselämän tasapainottaminen on syytä ottaa huomioon henkilöstön jaksamisen vuoksi. Esimerkiksi työterveyspalvelut ja eläke-edut olisi syytä sovittaa henkilökohtaisiin tarpeisiin muun muassa työpanoksen, taitojen, tehtävien, työssäoloajan ja vastuualueiden mukaan. Kaikki tämä on isossa roolissa osana toimivaa palkkajärjestelmää (Rauramo 2008, 156).

Rauramon (2008) mukaan palkitsemisen kehittämisen tavoitteita ovat muun muassa: Suorituskykyyn vaikuttaminen, osaamisen kehittyminen, osaajien työsuhteen pysyvyys, huomion kohdistaminen tärkeimpiin asioihin, toiminnan ohjaus, henkilöstön hyvinvointi sekä arvojen ja tavoitteiden viestintä.

4.2.1 Sisäinen motivaatio

”Sisäisesti motivoitunutta ihmistä motivoi itse toiminta ja työn kohteena oleva asia” (Rasila & Pitkonen 2010, 27). Sisäisesti motivoitunut ihminen saa voiman motivoitumiseen omasta itsestään. Sisäisesti motivoitunut ihminen saa mielihyvän kokemuksesta onnistumisesta ja edistymisen tunteesta. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa: työn sisältö ja kiinnostavuus, onnistumiset, vastuun lisääminen, kehittymismahdollisuudet ja työn sopiva haasteellisuus (Rasila & Pitkonen 2010, 27).

Sisäinen motivaatio liittyy työn sisältöön, haastavuuteen, monipuolisuuteen ja sen mielekkyyteen. Sisäinen motivaatio syntyy itsensä toteuttamisesta ja kehittämisestä. Sisäiset motivaatiotekijät ovatkin yleensä pitkäkestoisia ja ne kytkeytyvät henkilön tunteisiin. Sisäisesti motivoitunut työntekijä haluaa jatkuvasti oppia uutta, kehittyä työtehtävissään sekä tehdä etenkin merkityksellistä työtä (Sinokki 2016, 98).



Kuvio 4. Työmotivaatio jakautuu sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon (Sinokki 2016, 98-101).

Kuvio 4 esittää, miten motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan: Sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisesti motivoitunut tekee työtään, sillä se tuntuu hänelle oikealta ja kiinnostavalta. Hän voi kokea työhön kutsumusta ja työn arvomaailma vastaa hänen omiaan.

4.2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on vastakohta sisäiselle motivaatiolle. Ulkoisesti motivoitunut henkilö ei tee työtä oman kiinnostuksen ja mielenkiinnon vuoksi, vaan hän kokee työhön pakonomaisen tarpeen, esimerkiksi taloudellisista syistä. Lisäksi ulkoisesti motivoitunut henkilö voi kokea, että hän ei ole arvokas, jos ei ole esimerkiksi jossain tietyssä yrityksessä tai tietyllä alalla töissä. Hän voi myös pelätä, ettei saa uutta työtä muualta ja roikkuukin useita vuosia tämän vuoksi vasten tahtoaan työpaikassa, jossa ei viihdy.

”Ulkoisesti motivoituneena ihminen työskentelee sen vuoksi, että hän saa työstään rahaa tai muiden ihmisten arvostusta” (Rasila & Pitkonen 2010, 27). Ulkoisesti motivoitunut ihminen ei koe työtään niin merkitykselliseksi ja mukavaksi, kuin sisäisesti motivoitunut työntekijä. Ulkoisesti motivoitunut ihminen ei ole välttämättä yritykselle se pitkäaikaisin

työntekijä, sillä hän saattaa todennäköisemmin mennä kilpailijalle töihin paremman rahapalkkion valossa. Raha ja suuret palkkiot eivät aina ole suoranaisesti yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, vaan siihen tarvitaan paljon muutakin (Rasila & Pitkonen 2010, 28-29).

”Ulkoiset palkkiot motivoivat usein lyhytaikaisesti ja motivaatio saattaa sammua herkästi” (Sinokki 2016, 98). Työntekijä voi motivoitua hetkellisesti esimerkiksi jostain yrityksen sisällä järjestettävästä kilpailusta, mutta sen loputtua motivaatio hiipuu takaisin lähtöpisteeseen. Olisi niin työntekijän kuin työnantajankin edun mukaista, kun työ olisi motivoivaa ja sitä ei tehtäisi vain pakon edestä. Sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on todettu olevan erilainen vaikutus ihmisten hyvinvointiin. Ulkoisten motivaatiotekijöiden tavoittelu ei lisää hyvinvointia, mutta sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan elämäntyytyväiseen, hyvinvointiin ja myönteisiin tunteisiin.

4.3 Motivaation merkitys työssä

Motivaatiolla on suuri merkitys työssä. Motivaation voimakkuudella on työsuoriutumisen kautta yhteydessä suoraan tuloksiin. Työntekijöiden asenteet omaan työhönsä ja työyhteisöön vaikuttavat organisaation taloudelliseen tulokseen sekä tietysti yrityksen maineeseen. Työntekijöiden kokemukset omasta työstä, organisaatiosta ja sen johtamistavoista heijastuvat hyvin herkästi työn tekemisen laatuun sekä sen kautta myös asiakkaisiin. Imago syntyy yleensä asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksista ja mielikuvista organisaatiosta (Meretniemi 2012, 134).

Sinokki (2016) kirjoittaa, että organisaation toimivuus ja tuottavuus ovat erittäin kytköksissä henkilöstön motivoituneisuuden kanssa. Työmotivaatiolla on vaikutusta työn tuottavuuteen, laatuun ja henkilöstön hyvinvointiin. Vahvasti motivoitunut työntekijä yrittää muita enemmän, sitoutuu paremmin organisaation toimintaan ja työyhteisöön, omaa paremman keskittymiskyvyn työhönsä ja suoriutuu työtehtävistään keskimääräistä laadukkaammin.

”Mikään organisaatio ei voi enää ohittaa imagon merkitystä. Sen perusteella arvioidaan, millainen organisaatio todellisuudessa on” (Meretniemi 2012, 134). Ihmiset luovat helposti kaikista mielikuvia kuulemansa perusteella. Jos he ovat jatkuvasti kuulleet tietystä yrityksestä vain huonoja asioita, herää heille ajatus, että kannattaako kyseisen yrityksen kanssa asioida, kannattaako kyseisen yrityksen palvelukseen hakeutua töihin tai pitäisikö sieltä nimenomaan lähteä muualle.

”Mainonta ei voi selättää ihmisten kokemuksia, joita tieto leviää sosiaalisessa mediassa sekunneissa ja vuorovaikutustilanteissa hitaammin” (Meretniemi 2012, 134). Tänä päivänä sosiaalinen media voi olla uhka tai kumppani. Kun yritys onnistuu tekemään jotain erityisen hyvää, ihmiset halutessaan voivat kehua tätä julkisesti omissa sosiaalisen median kanavissaan. Kun yrityksen toiminnalla ei ole mennyt kaikki hyvin, kertoo ihmiset vielä pienemmällä kynnyksellä siitä julkisesti. Yrityksen tuleekin miettiä omaa mainettaan, sen säilyttämistä tai menettämistä monelta eri kantilta. Tyytyväiset työntekijät ovat yleensä hyvä tapa näyttää muille, että yrityksen toiminnasta pidetään ja sen arvojen takana pystytään seisoa rehellisesti.

Hyvin työmotivaation omaava työntekijä, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen ja haluaa käyttää työtä tehdessään omia henkisiä ja fyysisiä ominaisuuksiaan. Työmotivaatio vaikuttaa siis työntekijän omaan ahkeruuteen sekä työtehokkuuteen. Työmotivaatioon vaikuttaa suuresti työtä kohtaan olevat asenteet. Työntekijän arvot, urasuuntautuneisuus sekä oma käsitys työstä (Sinokki 2016, 82).

Ihmisen vähäisen motivaation syyt ovat yleensä hiljaisia ja piilossa olevia, jonka takia niiden ymmärtäminen ja niihin vaikuttaminen voi tuntua esimiehistä haastavalta. Tämän vuoksi esimiehen hyvä ihmistuntemus ja syvempi tutustuminen alaisiin, auttaa ymmärtämään muiden käytöstä paremmin. Motivaatio on liikkeelle laittava voima, joka saa ihmisen tekemään asioita. ”Motiivit vaikuttavat siihen, mihin henkilö eri tilanteissa suuntautuu sekä millä innostuksella, aktiivisuudella, ahkeruudella ja sitkeydellä hän pyrkii tavoitteellisesti kohti päämääräänsä” (Meretniemi 2012, 134). Motivaation ylläpitäminen koko työuran aikana onkin tärkeää ja ihminen tarvitseekin tähän usein myös oman itsensä lisäksi apua ulkopuolelta.

Motivaation tärkeys työssä korostuu etenkin tilanteissa, joissa työtä on tehty jo jonkin aikaa. Alussa jokainen työntekijä voi kokea työssään uutuudenviehätystä ja onnistumisen tunteita. Työpaikan sisällä järjestetyt leikkimieliset kilpailut auttavat yrittämään parhaansa, ilman erityistä palkitsemista. Ajan saatossa tilanne kuitenkin muuttuu muotoaan ja työntekijät vaativat motivaation ylläpitämistä varten omasta hyvästä suoriutumisestaan jotain muutakin, kuin pelkkiä kannustavia sanoja.

Esimies voi halutessaan onnistua kehittämään työntekijän sisäistä motivaatiota, mutta tarvitsee siihen tuekseen syvää ymmärrystä ja kokemusta esimiestyöstä sekä johtamisesta. Esimiehen tulee tuntea itsensä hyvin ja osata myös hyvää

ihmisenlukutaitoa selviytyäkseen erilaisten ihmisten kanssa, esimerkiksi henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa.

4.3.1 Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin vaikutus motivaatioon

”Hyvä työympäristö ja yrityksen tulos ovat sidoksissa toisiinsa” (Rauramo 2008, 18). Hyvinvoiva työyhteisö pystyy antamaan paremman panoksen työhönsä, sillä he eivät ole liian ylikuormittuneita sekä kokevat työn lisäävän tyytyväisyyttä.

Hyvinvoivalla työyhteisöllä on paremmat edellytykset päästä parempiin tuloksiin, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneempia, kuin ei hyvinvoivat työntekijät. Työnantajan kannattaakin panostaa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen, koska hyvän työhyvinvoinnin ansiosta yritys onnistuu vähentämään esimerkiksi sairauspoissaoloja ja työstä aiheutuvia tapaturmia (Rauramo 2018, 18).

Toimivassa työyhteisössä esimies tietää mahdollisista arjen haasteista työpaikalla. Hän on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työyhteisönsä ja alaistensa kanssa, jotta työn haasteita ja tavoitteita voitaisiin jatkuvasti kehittää. Esimiestyön tulee olla jatkuvasti osallistavaa. Työstä ja sen kehittamisestä tulisi käydä jatkuvasti avointa keskustelua organisaation sisällä niin, että myös työntekijöiltä otetaan kehitysideoita vastaan (Työturvallisuuskeskus 2020). Kun koko organisaatiossa ollaan avoimia kaiken suhteen, ei kenenkään tarvitse kärsiä epävarmuustekijöistä. Luottamuspulla syö työhyvinvointia ja laskee motivaatiota.

Työhyvinvoinnin suurimmat haasteet ovat yleensä kytköksissä kuormittumiseen ja tietointensiivisyyteen. Erilaisilla toimialoilla on erilaisia kuormittumiseen liittyviä ongelmia, jotka oireilevat usein työpäivien aikana. Vaivat voivat olla joko ohimeneviä tai pysyviä ja ne voivat pahimmassa tapauksessa ajaa työntekijän pitkälle sairauslomalle. Esimerkiksi näyttöpäätetyöntekijöitä vaivaa yleisesti silmien väsyminen sekä niskahartiaseudun ja käsien raskuudet ja ongelmat. Tämän vuoksi toimistotyössä tulisikin olla hyvä työergonomia, jonka avulla voitaisiin parantaa henkilöstön työvireyttä ja motivaatiota, liikkuvuutta ja kuormittumista, samalla lisäten henkilöstön työvuosia (Työturvallisuuskeskus 2012, 3).

Hyvällä työergonomialla ja sen jatkuvalla kehittämisellä voidaan siis lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä, työjaksamista sekä työmotivaatiota, sillä sekä työn henkinen että fyysinen kuormittaminen voi pitkällä aikavälillä laskea henkilöstön terveydentilaa

haitallisesti. Hyvä työergonomia, työn sisältö ja se vaihtelevuus auttavat työntekijää jaksamaan paremmin, sillä samaa kaavaa toistavat työpäivät ja huonot työolosuhteet eivät välttämättä pidemmän päälle tuo tyytyväisyyden tunnetta. Työnantaja voi pienin muutoksin ja elein osoittaa välittävänsä henkilöstöstään. Hyvät työvarusteet ja esimerkiksi positiivinen palaute hyvin hoidetusta työstä lisää työttyytyväisyyttä ja motivaation tunnetta.

Rasila ja Pitkonen kertovat kirjassa (2010), että työpaikan ilmapiiri vaikuttaa jokaiseen. Hyvä tiimihenki ja jokaisen tasapuolinen kohtelu ovat asioita, joihin työnantajan tulisi kiinnittää jatkuvasti huomiota. Yhden työntekijän suosiminen voi aiheuttaa kateutta ja syrjimistä työntekijöiden keskuudessa. Lähtökohtaisesti jokaista työntekijää tulee kunnioittaa ja huomioida riippumatta siitä, ovatko he esimerkiksi saavuttaneet asetettuja tavoitteita tai ei.

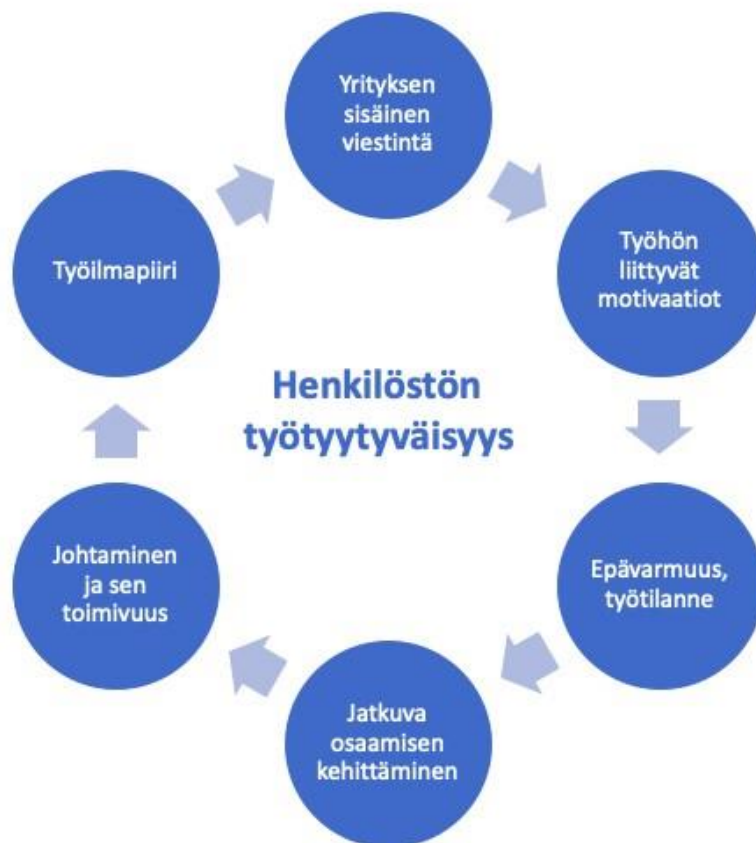
Organisaatioissa olisi hyvä vallita mahdollisimman avoin kulttuuri: Asioista kerrotaisiin kaikille suoraan, eikä johto pitäisi tietoa tulevista muutoksista vain itsellään. Kun esimerkiksi yrityksellä menee huonosti, pakenee johto omaan huoneeseensa, että he pystyisivät piilottelemaan yrityksen huonoa tilannetta muilta. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että johto peruu palavereja ja ovat huonosti tavoitettavissa. Tämä lisää henkilöstön keskuudessa ahdistusta ja pelkoa sekä heikentää sitoutumista organisaatioon (Spiik 2004, 198).

”Työnantaja vastaa työsuojelun toteuttamisesta työpaikalla kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaatiotasoilla. Erilaiset vaarat, haitat ja kuormitustekijät tulee ottaa huomioon silloin, kun määritellään työsuojelun tavoitteita ja toteutustapoja” (Työturvallisuuskeskus 2012, 9). Työnantaja on vastuussa työsuojelun ylläpitämisestä työpaikalla. Tämän vuoksi ylimmän johdon lisäksi, myös lähiesimiesten tulee olla hyvin koulutettuja ja tietoisia siitä, miten organisaatiolle laadittu työsuojelutoimintaohjelma toimii ja mitä se pitää sisällään.

Ylimmän johdon tehtävänä on asettaa toimintatavat, joilla työsuojelua organisaatiossa lähdetään toteuttamaan. Lisäksi ylimmän johdon tulee varmistaa työturvallisuus ja valita työhön päteviä alaisia sekä osata ohjata heidät heille sopiviin työtehtäviin. Keskijohto on vastuussa työturvallisuusohjeiden laatimisesta, työvarusteiden ja työkalujen hankkimisesta sekä seurata jatkuvasti työilmapiiriä. Lähiesimiehen vastuualueisiin kuuluvat työnopastus, työvälineiden kunnon valvonta, turvallisten toimintatapojen

perehdytys sekä työpaikan sisällä vallitsevien sosiaalisten suhteiden valvonta (Työturvallisuuskeskus 2012, 9).

Kun jokaisen eri johtotason toimenkuvat ovat jokaiselle selkeät ja hyvin ohjeistetut, voidaan välttyä ylimääräisiltä epäselvyyksiltä ja esimerkiksi vaaratilanteilta. Jatkuvat epävarmuudesta johtuvat turhat konfliktitilanteet syövät henkilöstön luottamusta ja vaikuttavat täten myös vahvasti heidän motivaatioonsa (Työturvallisuuskeskus 2012, 8-9).



Kuvio 5. Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttavia yrityksen sisäisiä tekijöitä (Sinokki 2016, 1215).

Kuvio 5 kertoo, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen. Työntekijän omilla asenteilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen. Työntekijän asenteet omaa itseään kohtaan on työntekijän hallittavissa, eikä tähän yritys voi omalla käyttäytymisellään vaikuttaa.

Mutta se, minkälaiset asenteet työntekijällä on yritystä kohtaan, eivät välttämättä ole ainoastaan työntekijän hallittavissa. Mikäli työntekijä on kokenut yrityksen sisällä kaltoin kohtelua, eikä konfliktia ole koskaan hoidettu hyvin ja ammattimaisesti kuntoon, voi asia jäädä kaivertamaan hampaan koloon ikuisesti. Tämä voi aiheuttaa sen, että työntekijä näkee kaikessa yrityksen toiminnassa vain negatiiviset puolet. Usein tällaisia asioita on vaikea korjata enää jälkikäteen, sillä työntekijän sitoutuminen yritykseen on ehtinyt jo haavoittua.

4.3.2 Palautteen vaikutus motivaatioon

Kaikki työelämää koskevat tehdyt tutkimukset ovat tuoneet esille sen, että organisaatioiden henkilöstö tarvitsee ja haluaa enemmän palautetta omasta toiminnastaan omalta esimieheltä. Monesti henkilöstö saakin palautetta, mutta vain asiakkailta ja työkavereiltaan, mutta odotuksiin nähden liian vähän esimieheltään. Tässä piilee yksi kehityskohta suomalaisessa johtamisessa. Palautteen antaminen on ilmaista, mutta se voi saada aikaan suurta motivaatiota henkilöstön keskuudessa. Palautteen antaminen on hyvin läheinen, kun puhutaan vuorovaikutustaidoista ja yrityksen viestinnästä. Organisaation avoin ilmapiiri nostaa henkilöstön sitoutumista (Kauhanen, 2018, 47).

Myönteinen palaute vaikuttaa työntekijään motivoivasti parantaen samalla työntekijän sitoutumista työyhteisöön. Negatiivisella sävyllä annettu palaute saattaa lisätä työntekijän näyttämisen tarvetta ja saada työntekijää pyrkimään parempaan suoritukseen. Se voi kuitenkin myös lamaannuttaa ja aiheuttaa negatiivisen kierteen työhön. Palautetta on tärkeää saada, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Ilman palautetta työntekijä voi kokea, ettei hänen tekemällään työllä ole minkäänlaista arvoa (Sinokki 2016, 90).

Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen tukee työhyvinvointia sekä edistää organisaation tuloksellisuutta. Palautteen avulla työntekijä voi paremmin arvioida omaa työtään, korjata mahdollisia virheitä, kehittää itseään sekä saada onnistumisen kokemuksia. Palautteen antaminen, palkitseminen ja tunnustukset hyvin hoidetusta työstä ovat tärkeitä johtamisen kannalta. Työntekijä voi helposti kokea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi, mikäli ei saa palautetta lainkaan (Rauramo 2008, 152-153). Ilman palautetta työntekijä ei voi kehittyä omalla osaamisalueellaan paremmaksi. Tämä voi aiheuttaa motivaation hiipumisen, sillä työntekijä kokee, ettei osaamista voida enää kehittää.

Esimiehen antaman palautteen tärkeyttä ei voida vähätellä. Parhaimmassa tapauksessa esimiehen palautteella voi olla erittäin kannustava vaikutus työntekijän motivaatioon. Palaute voi myös huonosti hoidettuna vaikuttaa työntekijän motivaatioon heikentävästi. Tähän vaikuttavat palautteen rakenne, laatu sekä sisältö. Kannustava ja tukeva esimies voi pelkällä kiinnostuksen osoittamisella saada työntekijän innostumaan ja pyrkimään parempiin tuloksiin.

Palaute kertoo työntekijälle, että hänet on huomioitu työyhteisössä. Palautteen avulla työnantaja voi osoittaa arvostusta ja kiinnostusta alaisia kohtaan. Palaute onkin yksi tärkeimmistä keinoista nostattaa hyvää yhteishenkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä (Rasila & Pitkonen 2010, 33).

Työtä ja toimintatapoja voidaan parhaiten kehittää palautteen avulla. Etenkin työtä koskevaa keskustelua tulisi lisätä entisestään, eikä käyttää pelkkiä sähköistä viestintää, jossa avoin keskustelu jää uupumaan. Palautekeskusteluista tulisikin tehdä luonteva osa kaikkea kanssakäymistä. Palaute voi esimerkiksi olla kiitokset, kehitysideat, tai rakentava kritiikki (Rauramo 2008, 153).

Palautteen laadulla on väliä. ”Palaute voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan. Negatiiviseen palautteeseen ja positiiviseen palautteeseen. Negatiivista palautetta ovat esimerkiksi haukut ja moitteet, positiivista kehu, kiitos ja kannustus” (Rasila & Pitkonen 2010, 32). Hyvä ja kiitettävä palaute rohkaisee alaisia olemaan aloitteellisia ja aktiivisia sekä osoittaa työntekijälle, että juurikin hänen aikaansaama työpanos on tärkeää ja sitä arvostetaan yrityksessä.

”Palaute antaa sekä työntekijälle, että esimiehelle tietoa suoriutumisesta ja siitä, missä kunkin on hyvä. Toisena tavoitteena on kiinnittää huomiota seikkoihin, joissa on vielä parantamisen varaa. Kolmas tavoite voi kannustaa kehittymään ammatillisesti ja ihmisenä” (Meretniemi 2012, 105). Palautteen tulee sisältää niin positiivista kuin rakentavaakin osuutta. Pelkällä negatiivisella palautteella motivaatio saattaa laskea. Kun negatiivisen rakentavan palautteen lisäksi kerrotaan siitä, missä työntekijä tai esimies on onnistunut, auttaa se tavoittelemaan parempia tuloksia tulevaisuudessa.

Esimiesten tulisi olla tietoisia siitä, miten motivoivaa palautteen antaminen voi loppupeleissä olla. Esimiehet ovat palautteen annossa tärkeimmässä roolissa ja heidän tulisi omalla palautteen antamisellaan kannustaa myös työntekijöitä kysymään aktiivisesti palautetta tehdystä työstä, niin asiakkailta, esimieheltä kuin työkavereiltakin.

Henkilökohtaisen palautteen antaminen on myös esimieheltä hyvä keino saattaa työntekoa ja työskentelytapoja siihen suuntaan, mihin organisaation tavoitteet vievät. Henkilökohtaiset joko viikoittaiset tai kuukausittaiset keskustelutuokiot kahden kesken esimiehen kanssa on hyvä keino ylläpitää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta.

Kun organisaation tavoitteena on jatkuvasti kehittää työntekijöiden tekemistä parempaan suuntaan, on palautekäytäntöä erittäin tärkeää hyödyntää työarjessa. On hyvä myös muistaa, ettei palautteen antaminen kuulu ainoastaan esimiehille, vaan sitä kuuluu antaa kahteen suuntaan: esimies antaa palautetta työntekijöille suoriutumisesta ja toiminnasta sekä työntekijät antavat esimiehelleen tämän onnistumisesta johtamistyössään (Meretniemi 2012, 105).

4.3.3 Motivoituneen työntekijän hyödyt

”Organisaation perusodotus ja toive on, että kaikki sen työntekijät olisivat hyvin motivoituneita ja sitoutuneita työtehtäviinsä toteuttaessaan strategian mukaisia toimia vision saavuttamiseksi” (Meretniemi 2012, 137). Meretniemen (2012) mukaan tämä ei valitettavasti kuitenkaan toimi näin yksinkertaisesti, sillä kaikki työntekijät eivät ole yhtä innostuneita työtehtävistään. Tähän voi vaikuttaa oman yksityiselämän asiat tai organisaatiossa piilevät ongelmat ja puutteet, joita ei ole korjattu. Organisaation tärkeä tehtävä onkin ymmärtää ja selvittää, että mitkä asiat vaikuttavat siihen, että toiset työntekijät ovat motivoituneempia kuin toiset.

Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat työssään eri asioita. Jokainen työntekijä ei halua välttämättä monipuolista ja haastavaa työtä. Toisille on tärkeämpää käyttää omaa energiaansa työn ulkopuolella ja tehdä sen vuoksi hieman yksinkertaisempaa ja helppoa työtä. Jokaisen käsitys työstä on myös erilainen. Joku voi pitää työtään mielenkiintoisena ja haasteellisena, kun taas toinen samaan työtä tekevä saattaa ajatella täysin päinvastoin. Kollegat pystyvät usein myös manipuloimaan työkavereidensa motivaatiota ja työtyytyväisyyttä omilla henkilökohtaisilla mielipiteillään. Silloin kun työ vastaa omia arvoja ja omia sisäisiä kiinnostuksen kohteita, on työstä helpompi motivoitua sekä siihen on helpompaa sitoutua (Sinokki 2016, 86).

On hyvin tärkeää, että työntekijä tuntisi omat vahvuutensa sekä osaamisensa ja osaisi myös hyödyntää näitä työssään. Organisaation tuleekin olla valveilla henkilöstön vahvuuksista ja antaa työntekijöilleen mahdollisuuksia näyttää omaa osaamistaan, sillä se on kaikkien eduksi. Kun työntekijä työskentelee sellaisessa työtehtävässä, josta hän

on aidosti kiinnostunut ja jossa hän kokee, että voi hyödyntää vahvuuksiaan, hän on motivoituneempi ja tekee työnsä paremmin. Organisaatio voi hyötyä motivoituneesta työntekijästä paljon, sillä hänen tuottavuutensa ja työn laatu on korkeampaa tasoa (Virolainen & Virolainen 2016, 189). Motivoituneet työntekijät osaavat nähdä koko yrityksen toiminnan laajempuna kokonaisuutena, johon he haluavat antaa oman parhaan panoksensa kehiin.

Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat yrityksen kallein aarre. Heitä kutsutaan yrityksen avainhenkilöiksi. Organisaation edustajien tulisi ottaa selvälle, pääsevätkö heidän työntekijänsä hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan optimaalisella tasolla. Myös työntekijällä itsellään on vastuu siitä, että osaa kertoa esimiehelleen vahvuuksistaan ja siitä, mitkä tehtävät häntä todella kiinnostavat. Moni työntekijä tekee pelon vuoksi sen virheen, että pysyy työtehtävässä, josta ei nauti ollenkaan. Heitä voi pelottaa ajatus siitä, ettei muuta työtä ole tarjolla. Tämä aiheuttaa sen, että töihin tulee raahautua pakon edestä ja se on pidemmän päälle psyykkisesti erittäin raskasta. Tällainen työntekijä ei ole sitoutunut eikä motivoitunut, vaan stressaantunut (Virolainen & Virolainen 2016, 190). On myös luonnollista, että työntekijä, joka ei ole motivoitunut työstään, hänen tuottavuutensa laskee.

Hyvällä työmotivaatiolla on vaikutuksia sairauspoissaoloihin, palvelun laatuun, työntekijän moraaliin, henkilöstön vaihtuvuuteen, uusien keksintöjen käyttöönottoon, tiimien sisäiseen tehokkuuteen, mielialälääkkeiden käyttöön ja masennukseen (Sinokki 2016, 90-91). Kun työntekijä on motivoitunut työstään, vaikuttaa se työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Stressistä ja väsymyksestä johtuvaa sairauspoissaoloa on vähemmän ja asiakkaat saavat parempaa palvelua.

5 Työmotivaatioteoriat

5.1 Maslowin tarveteoria

Rasilan ja Pitkosen mukaan (2010) tunnetuin motivaatioteorioista on perinteinen Maslowin tarveteoria. Tarveteorian mukaan ihmisten toimintaa ohjaavat tarpeet muodostavat hierarkian. ”Kun ihmisellä on jokin tarve, hän ryhtyy toimimaan täyttääkseen tuon tarpeen” (Rasila & Pitkonen 2010, 36). Tarve hierarkian eri tasoja voidaan soveltaa työelämässä ja niiden kautta voidaan osata huomioida ihmisten tärkeimmät sekä tavoitelluimmat tarpeet, joiden pitäisi olla kunnossa voidakseen hyvin.

Maslowin kehittämä tarvekartoitus on kehitetty työelämän tueksi, jotta ihmisten motivaatioita ymmärrettäisiin paremmin sekä keinoja sen tukemiseen olisi helpompi löytää. Esimiesten on hyvin tärkeää tunnistaa ja löytää alaisensa tarpeet, jotka vaikuttavat heidän motivaatioonsa, itsensä toteuttamiseen ja käyttäytymiseen. Esimiehen tavoite on löytää yhteisen edun kultainen piste, sillä kun esimies oppii tuntemaan alaisensa paremmin, hyötyy tästä sekä henkilöstö että koko organisaatio. Esimiehen on hyvä pohtia miten ja missä määrin työnantajalla ja työyhteisöllä on mahdollisuuksia vastata henkilöstön perustarpeisiin ja antamaan tukea kehitymiselle (Meretniemi 2012, 136).



Kuvio 6. Pylväs kuvaa Maslowin tarvehierarkiaa työelämään sovellettuna (Sinokki 2016,74).

Meretniemi (2012) avaa kirjassaan Maslowin tarvehierarkian eri portaita seuraavasti:

- Itsensä toteuttamisen tarpeet pitävät sisällään elämän tarkoituksen, henkisyyden, oman tehtävän, maailmankatsomuksen, tiedonjanon, luovuuden, taiteen ja elämykset.
- Arvostuksen tarpeet pitävät sisällään omanarvontunnon, pätemisen tarpeet, suunnitelmallisuuden, määrätietoisuuden ja kauniiseen viehtymisen.

- Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet pitävät sisällään rakkauden ja ystävyyden tarpeet, johonkin kuulumisen tarpeen, oppimisen innon ja tiedon löytämisen ilon.
- Turvallisuuden tarpeet pitävät sisällään elämisen ilman pelkoa, selkeät pelisäännöt ja rakenteet ja kauneuden löytämisen.
- Fysiologiset tarpeet pitävät sisällään perustarpeet, kuten ravinnon, suojan, hoivaamisen, seksuaaliset tarpeet, järjestys ja ennustettavuus, uteliaisuuden ja uutuuden houkuttelevuuden.

”Teorian mukaan ylemmällä tasolla olevien tarpeiden tyydyttäminen on vaikeaa, elleivät alemman tason tarpeet ole riittävässä määrin tyydytettyjä” (Rasila & Pitkonen 2010, 36). Ihmisellä on teorian mukaan tarve tyydyttää omia tarpeitaan tietyssä järjestyksessä, jotta ihminen voisi siirtyä seuraavalle tasolle. Tästä päätellen, ihminen ei pysty täysin toteuttamaan itseään ja omaa tehtäväänsä ja intohimoaan, eikä saavuttamaan sosiaalisen arvostuksen tarpeita, mikäli fysiologiset, turvallisuuden sekä yhteenkuulumisen ja rakkauden tarpeet eivät ole kunnossa. Elämän perustarpeiden, eli pohjan tulee olla kunnossa, että ihmisen tarpeiden eri osa-alueet ovat toteutettavissa.

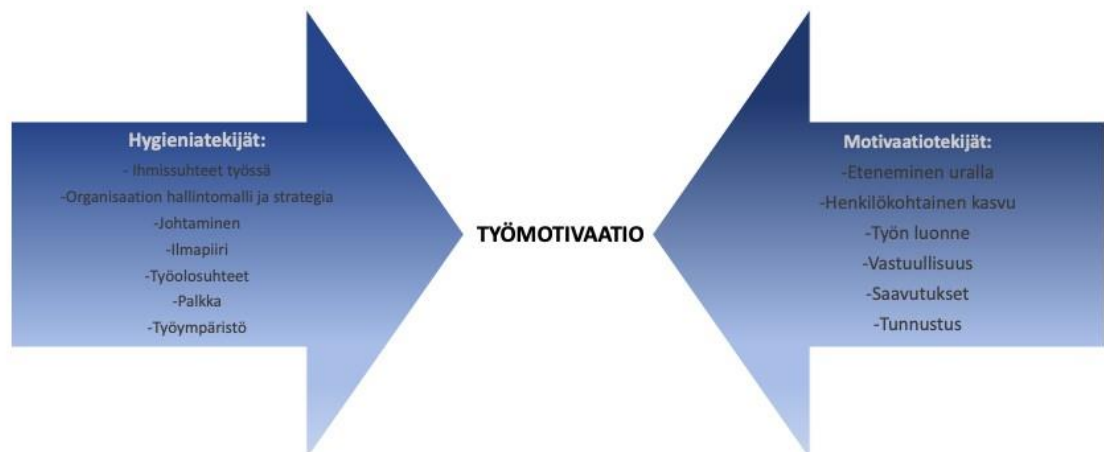
Ihminen tarvitsee turvallisen ympäristön, niin kotona kuin töissä, voidakseen toteuttaa itseään haluamallaan tavallaan. Kun ihmisen ympäristö on turvallinen ja fysiologiset tarpeet ovat täytettyjä, voi ihminen toteuttaa itseään ja saada myös sosiaalista arvostusta muilta. Suomessa sosiaaliturva on tukena ihmisten arkielämässä, sillä ihminen pystyy ilman ansiotyötäkin tyydyttämään omat perustarpeensa, muun muassa saamaan ravinnon ja suojan päänsä päälle (Rasila & Pitkonen 2010, 36). Ihminen voi siis olla työtön, mutta silti saada perustarpeet tarpeellisella tasolla tyydytetyksi.

”Pienemmässä mittakaavassa, yhden työviikon tai työpäivän aikana, nämä perustarpeet sen sijaan saattavat olla tyydyttämättä, mikä estää motivoitumista sen hetkiseen työtehtävään” (Rasila & Pitkonen 2010, 36). Ihmisen tulee siis huolehtia perustarpeistaan, pystyäkseen olemaan motivoitunut työssään ja voidakseen hyvin. Mikäli ihminen ei esimerkiksi ole huolehtinut työpäivän aikana riittävästä nesteytyksestä ja ravinnon saannista, ei hänellä ole energiaa panostaa sen hetkiseen työtehtävään kunnolla. Tämän vuoksi, pelkästään oman motivaation säilymisen kannalta, olisi hyvä huolehtia perustarpeiden tyydyttämisestä, ettei oma työpanos pääse kärsimään.

5.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Sinokki (2016) kertoo, että Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria on yksi tunnetuimpia tarveteorioita Maslowin tarvehierakiateorian lisäksi. Herzbergin teorian keskeisimmät asiat ovat ne, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat eniten sekä työn sisäiset että ulkoiset tekijät. Herzbergin mukaan ulkoisia tekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi ja sisäisiä tekijöitä motivaatiotekijöiksi.

Työtyytyväisyyden ajatellaan yleensä olevan jatkumo, jonka toisena ääripäänä on korkea työtyytyväisyys ja toisena työtytymättömyys. Tämän vuoksi Herzberg kehitti kaksifaktoriteorian ajatuksena siitä, että työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat toisistaan erillisiä. Herzbergin mukaan työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä mitataan asteikolla korkeasta työtyytyväisyydestä, työtyytyväisyyden puuttumiseen (Sinokki 2016, 105).



Kuvio 7. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106).

Kuvio 7 kertoo Herzbergin kaksifaktoriteoriasta ja kuvaa tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. "Hygieniatekijät ovat työtyytyväisyyden perusta, mutta niiden kunnossa oleminen ei yksinään riitä kertomaan sitä, että työntekijät olisivat motivoituneita" (Sinokki 2016, 207). Esimerkiksi täydelliset työolosuhteet tai täydellinen työilmapiiri ei pelkästään voi olla työntekijää motivoiva tekijä. Niiden ollessa kunnossa, työssä ei esiinny niin paljon huonovointisuutta.

Hygieniatekijöihin lukeutuu ihmissuhteet työssä, organisaation hallintomalli ja strategia, johtaminen, ilmapiiri töissä, työolosuhteet, palkka ja työympäristö. Mikäli

hygieniatekijöissä on puutteita, aiheuttaa se huonovointisuutta, kun taas motivaatitekijöitä lisäämällä voidaan parantaa hyvinvointia.

Teorian mukaan raha (eli palkka) on hygieniatekijä. Huono palkka lisää huonovointisuutta, mutta kun palkkaa saadaan riittävästi, ei ylimäärä enää nosta hyvinvointia. Palkka voi nostaa työtyytyväisyyttä väliaikaisesti, mutta se palaa entiselle tasolle melko nopeasti ajan saatossa. Teorian mukaan huono työilmapiiri ja ihmissuhteet, johtaminen, työympäristö sekä työolosuhteet lisäävät tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuina ne eivät kuitenkaan hirveästi vaikuta työtyytyväisyyteen (Sinokki 2016, 105).

”Motivaatiota voitiin Herzbergin mukaan lisätä eri tavoin, esimerkiksi työn kierrätyksen ja työn rikastuttamisen kautta” (Sinokki 2016, 107). Työntekijöiden motivaatiota nostattavia tekijöitä voi olla esimerkiksi yrityksen sisällä järjestetyt työkierrot tai uuden asian kouluttaminen.

Motivaatitekijät ovat teorian mukaan työssä koetut saavutukset ja työssä eteneminen, työnantajan tunnustus saavutuksista, työn luonne, henkilökohtainen kasvu ja edistyminen sekä vastuullisuus. Hyvin hoidettuina nämä tekijät vaikuttavat hyvin paljon työtyytyväisyyteen, mutta huonosti hoidettuina eivät juurikaan vaikuta mitenkään. Herzbergin mukaan motivaatitekijät ovat ihmisten kokemia seurauksia heidän omista tekemisistään ja tämän vuoksi tekijät syntyvät ihmisessä itsessään (Sinokki 2016, 105).

Sinokki (2016) kirjoittaa kirjassaan, että Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyyden vastakohta ei ole työtytymättömyys, vaan työtyytyväisyyden puuttuminen kokonaan. Täten pelkkä työtytymättömyyttä aiheuttavan tekijän poistaminen ei lisää työtyytyväisyyttä, vaan pelkästään poistaa työtytymättömyyttä. Teorian mukaan ihmisellä ajatellaan olevan kahdenlaisia tarpeita:

1. **Työympäristöä koskevat tarpeet:** Ihmisen sisäänrakennettu tarve välttää ympäristön aiheuttamaa kipua sekä tähän liittyen opitut, biologisille tarpeille alisteiset tarpeet.
2. **Työn sisältöä koskevat tarpeet:** Ihmisen tarve kokea jatkuvasti henkistä kasvua sekä onnistumisen tunteita.

Sinokki (2016) kertoo, että Herzberg käytti käsitettä ”henkinen kasvu” selvittääkseen työntekijöiden työmotivaatiota sekä mahdollisuuksia toteuttaa itseään erilaisissa

työtilanteissa. Lisäksi hän halusi selvittää, miten työntekijöiden henkiset tarpeet ilmenevät työssä. Henkisessä kasvussa hierarkkisen järjestelmän muodostavat kuusi kategoriaa:



Kuvio 8. Henkiseen kasvuun sisältyvän hierarkkisen järjestelmän kuusi eri kategoriaa (Sinokki 2016, 107).

Yllä oleva kuvio kertoo kuusi eri kategoriaa, jotka henkisen kasvun hierarkkinen järjestelmä pitää sisällään. Työntekijän henkiseen kasvuun vaikuttaa työstä saadun tiedon lisääntyminen ja sen jäsentyminen, oma luovuus, kyvyt toimia tarkoituksenmukaisesti sekä tehokkaasti uudelleenlaisissa tilanteissa, yksilön korostaminen sekä todellinen kasvu organisaation sisällä.

Herzberin 1968 -luvulta lähtöisin oleva kaksifaktoriteoria on hyvin arvostettu, mutta saanut lisäksi myös paljon kritiikkiä ulkopuolelta. Kritiikki on kohdistunut etenkin Herzbergin käyttämään tutkimusmenetelmään sekä siihen, että hän on jakanut työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden kahteen eri ulottuvuuteen (Sinokki 2016, 107108).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena on teoriaan pohjaten selvittää, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen sekä miten sitoutumista voitaisiin edistää. Onnistuin työssäni mielestäni hyvin löytämään pääasiat työntekijän sitoutumisesta ja sitouttamisen edistämisestä. Käyttämäni lähdemateriaalit sekä omat ja läheisten kokemukset yhdessä, antoivat hyvät eväät opinnäytetyön työstämiselle.

Suurin avaintekijä työntekijän sitoutumiselle löytyi työntekijän omasta motivaatiosta. Työntekijä sitoutuu syvemmin yritykseen, mikäli hän on tarpeeksi motivoitunut. Motivaatiota lisäävät etenkin työntekijän onnistumisen tunteet omassa työssään ja se, että saa olla vaikuttamassa omiin tavoitteisiinsa ja työn kehittämiseen. Työnantajalla on iso merkitys työntekijän motivaation ylläpitämisessä sekä edistämisessä. Työnantaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti henkilöstön motivaatioon.

Palkkauksella ei ole suoranaista vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Palkitsemisella voidaan välillisesti laskea henkilöstön työtytyymättömyyttä, mutta työhyvinvoinnin kannalta sillä ei ole juurikaan vaikutusta. Työ tulee kokea merkitykselliseksi ja mielliseksi, jolloin muut edut tulevat niin sanotusti kaiken muun lisukkeena.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin myös itsestäni työntekijänä paljon uutta. Tutkimani lähdeaineisto auttoi minua selvittämään, miksi joillekin pitkäaikainen sitoutuminen työnantajaan on helpompaa kuin toisille. Miksi joissain yrityksissä henkilöstön vaihtuvuus on taas äärettömän suurta, eikä siihen edes pyritä saamaan muutosta aikaan. Henkilöstön sitoutuminen ei ole yksiselitteistä, sillä henkilöstö voi olla eri tavoin sitoutuneita työnantajaan samanaikaisesti. Myös työnantajan tehtävänä olisi sitoutua työntekijöihin ja jos näin ei ole, työntekijätkään eivät koe tarvetta sitoutua.

Hyvät ja sitoutuneet avainhenkilöt ovat yrityksille arvokkaita, sillä he ovat ratkaiseva avain yrityksen kasvulle ja jatkuvalla kehitykselle. Tämän vuoksi henkilöstön sitoutuminen ja sen edistäminen on todella tärkeä aihe, johon työnantajan tulisi suhtautua kriittisesti. Mikäli henkilöstön vaihtuvuus on jatkuvasti suurta, nykyisen

henkilöstön osaaminen ei kehity yrityksessä sille tasolle, että he voisivat edetä uusiin ja entistä haastavimpiin työtehtäviin yrityksen sisällä.

Myös jatkuva henkilöstön vaihtuvuus kuluttaa yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä. Ei ole helppoa, kun kollegat vaihtuvat puolen vuoden välein. Tämä luo turvattomuuden tunnetta työyhteisöön. Suuri vaihtuvuus aiheuttaa myös sen, että nykyisten työntekijöiden omat resurssit kuluvat pelkästään uusien työntekijöiden kouluttamiseen ja avustamiseen. Henkilöstön suuri vaihtuvuus aiheuttaa myös paljon kysymysmerkkejä niin yrityksen sisällä, kuin ulkopuolella. Mikä yrityksen ei ole kunnossa, kun henkilöstö vaihtuu niin tiuhaan tahtiin?

Useimmiten suurin vaihtuvuus arvostetussa ja suuressakin yrityksessä on asiakaspalvelun puolella. Asiakaspalvelun puolella on harvoin resurssit täysin kunnossa henkilöstön suuren vaihtuvuuden vuoksi. Pitkään jatkunut huono resurssitilanne kuormittaa työntekijöitä, sillä asiakaspalvelut ovat yleensä hyvin ruuhkaisia. Näissä kuormittavissa, stressaavissa ja hektisissä työtehtävissä työnantajan onkin työskenneltävä enemmän pitääkseen hyvät tekijät talon sisällä pidempään.

Hyvin sitoutuneesta työntekijästä on työnantajalle pelkästään hyötyä: sitoutunut työntekijä kokee työnsä olevan merkityksellistä, jonka johdosta työntekijä on tuottava ja oma-aloitteinen sekä halukas kehittymään lisää. Sitoutunut työntekijä on valmis ottamaan lisää vastuuta ja hän myös näkee sekä ymmärtää koko yrityksen tavoitteet, strategian ja tulevaisuuden vision laaja-alaisesti. Hän haluaa kehittää yrityksen toimintaa suuntaan, jolla yritys voisi olla menestyksekkäämpi sekä kilpailukykyisempi tulevaisuudessa. Hän on valmis antamaan itsestään sata prosenttia likoon sekä näkemään vaivaa oman uransa eteen.

Sitoutunut työntekijä kokee työnsä tarpeeksi motivoivaksi ja että työhyvinvointi on riittävässä määrin kunnossa. Sitoutunut työntekijä näkee oman tulevaisuuden uran kannalta kyseisessä yrityksessä. Työntekijä viihtyy työympäristössään, eikä etsi jatkuvasti uutta työpaikkaa talon ulkopuolelta. Tämä kaikki tulee työnantajalle helpommaksi ja halvemmaksi, sillä sitoutuneen henkilöstön avulla työnantaja säästyy ylimääräisiltä rekrytoinneilta ja rekrytointien aiheuttamilta kuluilta.

Hyviä työntekijöitä onnistutaan harvemmin sitouttamaan ilman heidän jatkuvaa huomioimista, sillä he haluavat saada arvostusta heidän antamalleen työpanokselleen. Sitoutuneet työntekijät ovat useimmiten yrityksen parhaimpia sekä tuottavimpia

avainhenkilöitä, ja he usein tietävät sen myös itse. Heistä jokainen haluaa kuulla hyvästä työstä tunnustusta työnantajalta erilaisin tavoin, muutoin he eivät koe, että heidän suurella työpanoksellaan ei ole mitään erityistä merkitystä. Motivoitunut ja tehokas työntekijä odottaa hyvälle suoritukselleen yleensä jotain palkintoa, vaikka siitä ei suoranaisesti olisi sovittu.

Mikäli yrityksen sitoutuneita avainhenkilöitä ei huomioda, voi tämä johtaa pahimmassa tapauksessa työpaikan vaihtamiseen muualle. Hyvät työntekijät kaipaavat positiivista palautetta hyvän työn tuloksesta sekä haluavat mahdollisuuden kehittyä jatkuvasti ja saada lisää vastuuta.

Vastuun lisääntyessä kuvioihin astuu mukaan myös palkkaus. Kun työmäärä ja työn vaativuustaso nousevat, tulee myös palkkion kasvaa. Harvoin pelkkä työ itsessään motivoi ketään niin paljon, että olisi valmis tekemään töitä kahden edestä samalla palkalla. Oikean suuruinen palkkaus nostaa työtyytyväisyyttä. Vaikka palkkaus ei olekaan ainut asia, joka auttaa työntekijöitä olemaan motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, on sillä silti merkitystä. Jos työntekijä kokee, että tekee töitä yötä päivää eikä tämä näy palkassa, voi työntekijän innostus ja motivaatio vähentyä.

Työnantaja, joka pitää huolta omasta sitouttamisstrategiastaan ja sen jatkuvasta seuraamisesta, onnistuu pitämään hyvät työntekijät talossa keskivertoa pidempään. Tällaisessa yrityksessä johto pitää työntekijöitä enemmänkin kumppaneinaan, eikä alaisinaan ja tunnistaa heidän työssään kohtaamat tarpeet ja odotukset sekä osaa myös vastata niihin. Sitoutumiskulttuurin omaavan yrityksen johto luo koko yritykselle avoimen, oikeudenmukaisen sekä turvallisen yrityskulttuurin, jossa jokaisella on hyvä olla.

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa paljon myös avoimuus ja luottamus työnantajan kanssa. Työhön liittyvistä asioista tulisi pystyä keskustelemaan työnantajan kanssa rakentavasti ja luottamuksellisesti. Jos työntekijä huomaa hänen luottamuksellaan jaetun tiedon levinneen ulkopuolisten korviin, herättää tämä epäilystä koko yrityksen toiminnan suhteen. Tämä syö työntekijän luottamusta työnantajaa kohtaan ja vaikeuttaa sitoutumisen syventymistä.

Kaikilla työntekijöillä tulisi olla samat mahdollisuudet kehittyä, tulla palkituiksi sekä edetä urallaan. Mikäli työpaikalla havaitaan hiljaisia sisäisiä rekrytointeja, joista vain osalle on kerrottu, voi työilmapiiri ja luottamus kärsiä todella paljon. Tämä heikentää työntekijän halukkuutta sitoutua työnantajaan. Työnantajan tulisi ymmärtää, että työntekijät

keskustelevat keskenään hyvin todennäköisesti esimerkiksi palkkauksesta ja etenemismahdollisuuksista. Nämä asiat jäävät harvoin hiljaiseksi työpaikalla, joten rehellisyydessä ja avoimuudella kaikkien kesken voidaan välttää turhaa epäoikeudenmukaista käyttäytymistä. Epäjohdonmukainen kommunikointi rikkoo suoraan työilmapiiriä.

Henkilöstön hyvinvoinnilla on luonnollisesti merkitystä siihen, kuinka pitkään työssä viihdytään. Me -henkeä edistävä työilmapiiri voi paremmin, kuin sisäänpäin suuntautunut ja kateellisuutta viljelevä työyhteisö. Mikäli työpaikalla on paljon omia kuppikuntia ja selän takana puhumista, tulee tämä väistämättäkin rikkomaan henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Kannustavalla ja toisiaan tukevalla otteella voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, sillä kuka haluaisi lähteä hyvästä ja hyvinvoivasta työyhteisöstä muualle.

Suorituksen johtamisella on merkitystä henkilöstön sitoutumisen kannalta. Usein suuremmissa yrityksissä keskitytään johtamaan suoritusta laajemmin pelkästään tiimikohtaisesti, jolloin henkilökohtainen valmennus ja suorituksen johtaminen jää toissijaiseksi. Moni motivoitunut ja kehitystä haluava työntekijä kaipaa kuitenkin myös henkilökohtaista valmennusta, omien tuloksien läpikäyntiä ja tarpeen mukaan tsemppaamista yhä parempiin suorituksiin. Mikäli henkilökohtainen suorituksen johtaminen jää uupumaan kokonaan, tai sitä on vain todella vähäisellä tasolla, voi työntekijän motivoitunut asenne sekä kehittymisen halu lopahtaa kokonaan. Kun hyvistä suorituksista palkitaan henkilötasolla niin sanallisesti kuin aineellisesti, kokee tehokas ja hyvä työntekijä saavansa haluamaansa arvostusta ja pystyy myös tämän avulla pitämään motivaatiota yllä jatkossakin. Organisaatioiden tulisi panostaa johtamiseen niin, että sitä on koko organisaatiotasolla, että henkilökohtaisesti yksilötasolla.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyötä tehdessäni tutkiskelin myös itseäni työntekijänä ihan uusin silmin. Pisin työsuhteeni työurani aikana yhdessä ja samassa yrityksessä kesti useamman vuoden. Olen jälkikäteen miettinyt, mitkä asiat minulla vaikuttivat siihen, että lähdin lopulta etsimään uusia töitä yrityksen ulkopuolelta. Tämän opinnäytetyön työstämisen varrella ymmärsin, että henkilökohtaista suorituksen johtamista ei ollut tarpeeksi. Tämä laski omaa sisäistä motivaatiota itse työtä kohtaan.

Kaikkien työntekijöiden motiivit työn suhteen eivät ole samanlaisia, eikä niiden tarvitsekaan olla. Työnantajan on kuitenkin osattava huomata huippu suoriutujat, eli avainhenkilöt muiden joukosta, sillä paras tulos saadaan aikaan yhdessä niiden työntekijöiden kanssa, jotka ovat olleet talossa pitkään. Pitkäaikaiset työntekijät ymmärtävät yrityksen yrityskulttuurin, vision, mission sekä strategian. Heille on helppoa lähteä rakentamaan yrityksen toimintaa eteenpäin, sillä yrityksen perusasiat ovat heille tuttuja.

On työntekijöitä, joille riittää, että työtehtävät koostuvat samoista asioista päivästä sekä vuodesta toiseen. He tekevät työtä sen vuoksi, että se on tuttua ja turvallista sekä sillä voi elättää itsensä. He eivät ole motivoituneita etenemään urallaan, ainakaan nopeaan tahtiin. Heille uuden opettelu voi tuntua jopa epämiellyttävältä, sillä vanhat menetelmät ovat heille ihan tarpeeksi toimivia.

On myös työntekijöitä, jotka odottavat työuralta mahdollisimman paljon omien vahvuksiensa hyödyntämistä, omaa henkilökohtaista kehittymistä, uralla etenemistä, muiden johtamista sekä henkilökohtaisen vastuun lisääntymistä. Tämän vuoksi kehityskeskustelut ovat luotu, sillä jokaisen työntekijän tilannetta ja tulevaisuuden urahaaveita tulisi tarkastella henkilökohtaisesti.

Aina työnantaja ei voi vastata työntekijän urahaaveisiin. Tällaisessa tilanteessa niin työnantajan kuin työntekijänkin tulisi olla täysin rehellisiä itselleen ja toisilleen. Jos kyseisiä työtehtäviä ei löydy nykyisen yrityksen sisältä, on niitä etsittävä muualta. Usein hyvän ja yritykselle arvokkaan työntekijän esimies onkin halukas auttamaan etsimään uusia haasteita sekä antamaan tulevalle työnantajalle hyvät suositukset työntekijästä.

Riittääkö työnantajille aikaa enää tänä päivänä pitää kunnollista huolta työntekijöistään, vai onko esimiesten kädet liian täynnä, että he ehtisivät olemaan tarpeeksi kiinnostuneita alaisistaan? Siinä vaiheessa, kun työntekijät ja heidän hyvinvointinsa sekä kehittyminen jäävät taka-alalle, olisi yrityksen syytä huolestua. Yrityksen liiketoiminta ei kannu pitkälle ilman toimivaa alustaa, eli työntekijöitä. Että työntekijät jaksaisivat antaa hyvän panoksen työhönsä, tulee heidän olla työkuuntoisia ja hyvinvoivia. Työntekijän hyvinvointia tukee oman hyvinvoivan henkilökohtaisen elämän lisäksi työssä jaksaminen ja kuulluksi tuleminen.

Työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta tulee hoitaa samassa kuin muitakin ihmissuhteita. Esimiehen tulisi olla työntekijälle enemmänkin mentori, eikä pelkkiä

sääntöjä saneleva johtaja. Esimiehen tulisi olla ihminen, joka ajaa työntekijöitään koko ajan parempaan suuntaan, eli valmentaa ja tukee kehitystä parhaimpansa mukaan. Esimiehelle pitäisi pystyä avoimesti kertomaan, mikäli jokin painaa mieltä. Olen itse tällä hetkellä onnekkaassa tilanteessa, sillä oma esimieheni on sekä hyvä johtaja että kuuntelija. Hän on hyvin empaattinen, ja hänelle on helppo kertoa asioista. Tämä lisää ainakin minun kohdallani sitoutumista yritykseen.

Lähteet

Carlsson, Maria & Järvinen, Kati 2012, Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kasslin-Pottier, Hannele 2009, Reilu ja rohkea esimies. Yritys kirjat Oy, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2018, Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari Oy, Helsinki.

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

Meretniemi, Irma 2012, Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy, Helsinki

Michelsson, Riina, Kinnunen, Niina & Laaksonen, Hannele 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Luettavissa <https://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/> ,
Luettu 20.8.2020.

Ospal Oy 2016, Henkilöstön kehittäminen.
Luettavissa <http://www.ospal.fi/tag/henkiloston-kehittaminen/> , Luettu 6.9.2020.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010, Motivaatio, Työn ilo ja into. Yritys kirjat Oy, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2008, Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Sipponen, Heidi 2011. Esimiestyön vaikutukset työntekijöiden
motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Matkailun
koulutusohjelma. Imatra. Saimaan Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Spiik, Karl-Magnus 2004, Tulokseen tiimityöllä. WSOY Dark Oy, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014, Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy, Saarijärvi.

Työturvallisuuskeskus TTK 2012, Työsuojelu ja hyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Kyriiri Oy.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2020. Toimiva työyhteisö. Luettavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso , Luettu 6.9.2020.

Virolainen Ilkka, Virolainen Harri 2016. Mielen voima työssä. Viisas elämä Oy, Helsinki.