

ESIHENKILÖN TYÖKALUPAKKI MILLENIAALIEN SITOUTTAMISEEN



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous, Visamäki

Syksy 2022

Rosa Tarjamo

Tekijä Rosa Tarjamo

Vuosi 2022

Työn nimi Esihenkilön työkalupakki milleniaalien sitouttamiseen

Ohjaaja Sari Hanka

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää erilaisia sitouttamisen keinoja, joita työnantajat tarjoavat ja esihenkilöt käyttävät sekä selvittää, onko milleniaalien ja vanhemman ikäluokan sitouttamisessa eroavaisuuksia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä esihenkilöille tietoa sitouttamisen hyödyistä ja erilaisista keinoista, joilla sitä voidaan tehdä. Työn taustana oli halu tutkia sitouttamisen merkitystä ja hyötyjä työpaikalla. Henkilöstön sitouttamisen tarve on tunnistettu yleisesti työpaikoilla ja sitouttamisen syy-seuraussuhteita tulee nostaa esille.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa suoritettiin kuuden eri alan esihenkilön teemahaastattelut. Teemahaastattelujen avulla pyrittiin saamaan laaja kuva sitouttamisesta ilmiönä. Haastatteluilla kartoitettiin myös henkilöstön vaihtuvuutta sekä tulevaisuuden haasteita. Haastattelujen pohjalta valittiin teemat teoriaosuuteen.

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin motivoinnin, työhyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen teemat, jotka kaikki vaikuttavat vahvasti henkilöstön sitoutumiseen työhön ja työpaikkaan. Haastattelujen vastaukset anonymisoitiin, jotta haastateltavia tai heidän edustamiaan yrityksiä ei voida tunnistaa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi esihenkilön työkalupakki milleniaalien sitouttamiseen.

Haastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että milleniaalit saa sitoutumaan työhön ja työnantajanaan pitkäksi aikaa, kun valjastetaan yrityksen tarjoamat sitouttamisen keinot käyttöön. Tarjotaan uran edetessä kehittymismahdollisuuksia, monipuolisia ja haastavia työtehtäviä sekä joustotyötä. Panostetaan henkilöstöön kouluttamalla, kuunnellaan heidän tarpeitaan ja odotuksiaan ja vastataan niihin. Arvostetaan heidän työpanostaan ja palkitaan onnistumisista. Mahdollistetaan joustava työn ja vapaa-ajan yhdistäminen. Mitataan sitoutumista, työhyvinvointia ja kehitetään työilmapiiriä, jotta jokainen viihtyisi työssään.

Avainsanat Sitouttaminen, motivointi, työhyvinvointi, työntekijäkokemus.

Sivut 20 sivua ja liitteitä 2 sivua

Author Rosa Tarjamo

Year 2022

Subject Foreperson's toolkit for engaging Millennials

Supervisor Sari Hanka

The aim of the thesis was to find out the different engagement methods that employers offer and supervisors use, and to find out if there are differences in the engagement of millennials and the older age groups. The purpose of the thesis was to gather information for managers about the benefits of commitment and different ways to implement it. The background of the work was the desire to study the importance and benefits of engagement in the workplace. The need to engage personnel is generally recognized in workplaces, and the cause-and-effect relationships of engagement should be highlighted.

This thesis was implemented as a functional thesis, for which six supervisors from different fields were interviewed. Theme interviews aimed to get a broad picture of commitment as a phenomenon. Staff turnover and future challenges were also surveyed during the interviews. Based on the interviews, themes were chosen for the theory part. The themes of motivation, well-being at work and employee experience emerged clearly in the interviews, all of which strongly influence the commitment of personnel to work and the workplace. The answers to the interviews were anonymized so that the interviewees or the companies they represent cannot be identified. The foreperson's toolkit for engaging millennials was created as a product of a thesis.

Based on the interviews, it can be concluded that millennials can be committed to their work and their employer for a long time, when harnessing the means of engagement offered by the company. As the career progresses, development opportunities, versatile and challenging tasks and flexible work are offered. The employer invests in personnel by training them, listening to their needs and expectations and responding to them. The employer appreciates the employees' effort and rewards them for success. A flexible combination of work and free time is made possible. We measure commitment, well-being at work and develop a working atmosphere so that everyone is comfortable at work.

Keywords Commitment, Motivation, Wellbeing, Employee Experience.

Pages 20 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstöjohtaminen nykypäivänä	1
2.1	Milleniaalit työpaikalla	3
3	Henkilöstön sitouttaminen työpaikalla	3
3.1	Henkilöstön motivointi.....	5
3.2	Palkitseminen	5
3.3	Työntekijäkokemus vaikuttaa pysyvyyteen	6
3.4	Työhyvinvointi näkyy tuloksina	7
4	Haastattelut ja tulokset	8
4.1	Sitouttamisen merkitys	9
4.2	Vaihtuvuus	10
4.3	Syyt vaihtuvuuteen	10
4.4	Sitouttamisen keinot yrityksessä	11
4.5	Esihenkilön omat keinot henkilöstön sitouttamiseen	13
4.6	Sitouttamisen keinojen tehokkuus ja toimivuus	14
4.7	Sitoutumisen erot milleniaalien ja vanhempien ikäluokkien välillä	15
4.8	Sitouttamisen hyödyt.....	16
4.9	Tulevaisuuden haasteet	17
5	Esihenkilön työkalupakki milleniaalien sitouttamiseen	18
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	19
	LÄHTEET	22

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1: Henkilöstöjohtamisen porrasmalli.

Kuva 2: Esimiehen työkalupakki milleniaalien sitouttamiseen.

Liitteet

Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma

Liite 2 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilöstön sitouttamista esimiehen näkökulmasta. Minkälaisilla eri keinoilla esimiehet pyrkivät sitouttamaan henkilöstöään ja miten keinot ovat toimineet. Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstön sitouttamista työpaikalla ja vertaillaan, millaisia eroja milleniaalien sitouttamisessa on verrattuna vanhempaan sukupolveen. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy esihenkilön työkalupakki milleniaalien sitouttamiseen. Työkalupakki sopii kaikkien esihenkilötyössä työskentelevien hyödynnettäväksi ja avuksi oman henkilöstönsä ja erityisesti milleniaalien sitouttamiseen.

Tutkimus suoritettiin tekemällä teemahaastatteluja eri alojen esihenkilöille heidän käyttämistään sitouttamisen keinoista ja kokemuksista. Teemahaastattelujen jälkeen tutustuttiin asiantuntija aineistoihin ja kirjallisuuteen henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstön sitouttamisesta ilmiönä. Haastatteluista esiin nousseisiin teemoihin tutustutaan tarkemmin teoriaosuudessa, jonne on kerätty yleistä tietoa jokaisesta esiin nousseesta teemasta. Esiin nousseen teemat olivat sitouttamisen lisäksi motivointi, työhyvinvointi ja työntekijäkokemus. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli miten pitää milleniaalit yrityksen palveluksessa ja sitouttaa heidät yritykseen pidemmäksi aikaa. Mitkä ovat sitouttamisen hyödyt yritykselle. Mitä eroa on milleniaalien ja vanhemman sukupolven sitoutumisessa työhön ja työnantajaan. Tutkimuksella kartoitettiin erilaisia sitouttamisen keinoja ja tutkitaan niiden vaikutusta sitouttamisen kokonaisuuteen.

2 Henkilöstöjohtaminen nykypäivänä

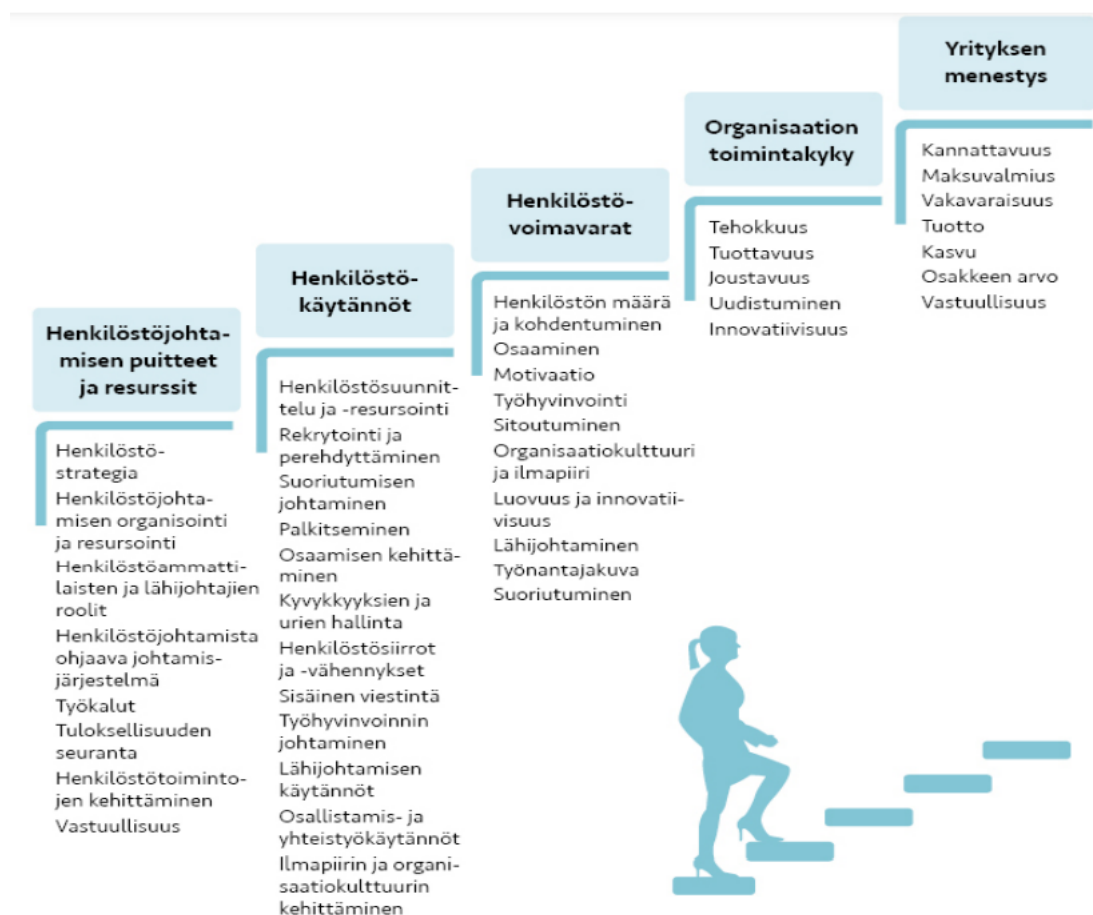
Henkilöstöjohtaminen voidaan jaotella kahteen eri lähestymistapaan kovaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja pehmeään HRM (HRM=Human Resource Management). Kovassa lähestymistavassa korostetaan sitä, että henkilöstö on yritykselle resurssi. Tässä lähestymistavassa painottuu tehokkuus – ja kustannusnäkökulmat. Yrityksen asettamien tavoitteiden eteen työntekijöitä ohjataan kannustimien ja kontrollin avulla. Pehmeässä lähestymistavassa korostetaan inhimillisyyttä, henkilöstö on voimavara. Tämän lähestymistavan perustana on, että hyvinvoiva, osaava ja sitoutunut henkilöstö on keskeinen

tekijä menestyvään ja kukoistavaan liiketoimintaan. Henkilöstö nähdään kilpailuetuna.

Ylinjohto ja yrityksen hallitus käyttää usein kovaa henkilöstöjohtamista kun taas lähiesihenkilöt ja henkilöstöammattilaiset suosivat pehmeää henkilöstöjohtamista. (Viitala, 2021, 1.3.)

Henkilöstöjohtamisen teoreettisten kulmakivien kautta pyritään vaikuttamaan yrityksen menestymiseen. Menestymisen avainasioita ovat motivaatio, sitoutuminen, henkilöstön osaaminen, työssä suoriutuminen sekä hyvinvointi. (Viitala, 2021, 1.3.)

Kuva 1: Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Viitala, 2021, 1.4.)



Tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöstöjohtamisen porrasmallin kolmanteen portaaseen, joka on nimeltään henkilöstövoimavarat. Tähän portaaseen kuuluu henkilöstön määrä ja kohdentuminen, sitoutuminen ja motivaatio, osaaminen, työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, luovuus, innovatiivisuus, lähijohtaminen, työnantajakuva sekä suoriutuminen (Viitala, 2021, 1.4.).

2.1 Milleniaalit työpaikalla

Milleniaaleilla tarkoitetaan 1981-1996 välillä syntynyttä ikäluokkaa (Lasten ja nuorten keskus, 2021). Milleniaalit ovat kovaa vauhtia valtaamassa työelämää. Millaisia milleniaalit ovat työpaikalla? Atte Mellanen ja Karoliina Mellanen summaavat kirjassaan Hyvät, pahat, milleniaalit, että milleniaalit ovat optimistisia ja maailma on heille avoinna, täynnä mahdollisuuksia. Milleniaalit ovat monesti kouluttautuneempia ja itsevarmempia kuin vanhemmat sukupolvet. Millennialit toivovat työn olevan kehittävää, mielekästä, motivoivaa ja merkityksellistä. Milleniaalit muodostavat muutoshalukkaan sukupolven, sillä teknologian huima kehitys on ollut kovasti läsnä koko heidän elämänsä ajan. Milleniaalit ovat niin sanotusti digisukupolvi, sillä teknologia on kehittynyt valtavasti heidän elämänsä aikana. (Mellanen, Mellanen, 2021, luku 2)

Koronapandemian vaikutukset ovat edelleen läsnä työelämässä, työtapamme ja -ympäristömme ovat muuttuneet. Vaikka tulevaisuutta tuntuu olevan vaikeaa ennustaa, on todettu, että joustavuutta ja kykyä reagoida nopeisiin muutoksiin tarvitaan. (Duunitori, Great Place to Work, 2022) Työelämäfoorumi Suomi 2022-tapahtumassa kerrottiin, että työelämässä kaivataan nyt kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin nopealla tahdilla, kykyä uudistua ja ennakoida osaamistarpeita. Menestyvillä ja hyvinvoivilla työpaikoilla yhdistäviä tekijöitä on yhteistyö ja keskinäinen luottamus, näillä teemoilla toivotaan tulevan kasvua ja lisää työpaikkoja. Työelämän tilannekuvasta esiin nousi muun muassa jatkuva oppiminen, työelämän resilienssi, muutos johtamisessa ja digitalisaatio (Valtioneuvosto, 2022)

3 Henkilöstön sitouttaminen työpaikalla

Henkilöstön sitouttamisella tarkoitetaan, että organisaatio pyrkii toiminnallaan aktiivisesti edistämään henkilöstön tyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä työpaikalla ja näin pitämään henkilöstönsä yrityksen palveluksessa mahdollisimman pitkään. Suomen parhaat työpaikat 2022-raportin mukaan parhaat työpaikat Suomessa luovat itselleen määrätietoisesti kilpailuetua ja sitouttavat henkilöstöään johtamalla toimintaansa arvoihin perustuen sekä rakentamalla luottamuksen ja inhimillisyyteen pohjautuvaa kulttuuria (Great Place to Work, 2022).

Suomalaisen työelämäntila-tutkimus 2022, joka suoritettiin Duunitorin ja Great Place to Workin yhteistyönä osoittaa, että potentiaalia hukataan, kun ei panosteta henkilöstöön vaan keskitytään asioiden johtamiseen. Henkilöstön huomiotta jättäminen aiheuttaa vaihtuvuutta ja henkilöstön sitoutuneisuus alenee sekä työnjälki on huonompaa. Psykologisen turvallisuuden luominen työpaikalle on tutkimuksen mukaan auttanut haastavien ja epävarmojen aikojen yli. (Duunitori, Great Place to Work, 2022)

Työntekijän psykologisella suhteella on vaikutus siihen, onko kynnys lähteä työpaikasta korkea vai matala, miten tyytyväinen työntekijä on työhönsä, haluaako työntekijä pysyä yrityksen palveluksessa ja arvostaako työntekijä työskentelyä organisaatiossa. (Viitala, 2021, 2.6.)

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työn merkityksellisyys ja oman työn vaikuttavuus kokonaisuuteen, tunne kuulua osaksi työyhteisöä. Sitoutunut työntekijä on lojaalimpi yritykselle kuin työntekijä, joka ei ole sitoutunut yritykseen. Kun työntekijä kokee, että häneen panostetaan, haluaa hän itsekkin laittaa oman panoksensa yhteiseen hyvään. Sitoutuneesta henkilöstöstä seuraa parempaa työjälkeä, parempia työtuloksia, pienempää vaihtuvuutta ja vähemmän sairauspoissaoloja. (Viitala, 2021, 2.6.)

Hyvä lähijohtaminen tukee sitoutumista, työstä suoriutumista, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä työpaikalla. (Viitala, 2021, 2.9.) Ilmapiiri työpaikalla muotoutuu yrityskulttuurista sekä henkilöstön kokemuksista. Yrityskulttuuri käsittää yrityksen toimintatavat, säännöt ja arvot. (Viitala, 2021, 2.7.) Työnantajan tarjoama työn joustavuus kuten etätyömahdollisuus ja liukuva työaika, auttavat henkilöstöä hallitsemaan tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä (Työterveyslaitos, n.d.). Toki etätyö tuo myös oman haasteensa, kuinka erottaa työn ja vapaa-ajan, kun tekee etätöitä kotona. (Paul, G., Haavisto, L., & Heiskanen, S. 2020)

3.1 Henkilöstön motivointi

Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toimintaa. Mielekäs työ tukee henkilöstön motivaatiota. (Viitala, 2021, 2.4.) Sisäistä motivaatiota ruokkii onnistumisen kokemukset, mahdollisuus toimia itsenäisesti sekä tilaisuus käyttää omia kykyjään. Kun työntekijän ponnistelut ja onnistumiset huomioidaan esihenkilön puolelta, jo se itsessään ruokkii motivaatiota. Nykypäivänä pyritään osallistamaan henkilöstöä kehittämään ja keksimään uusia, luovia toimintatapoja. Vuorovaikutteinen ja avoin ilmapiiri antaa hyvät lähtökohdat ja motivoi työntekijöitä osallistumaan työskentelytapojen kehittämiseen, jotta yhteiset tavoitteet olisivat saavutettavissa. (Joki, 2021, s.143) Ulkoinen motivaatio koostuu ulkoisista palkkioista ja arvostuksesta. Ihminen pyrkii löytämään asioille ja tekemisille merkityksen ja haasteena on, että ihmisiä motivoi eri keinot. (Viitala, 2021, 2.4.).

Emma Junkkari kirjoittaa Intotalon blogitekstissään motivaatiolla ja menestyksellä olevan suora yhteys. Junkkarin blogiteksti perustuu Intotalon valmentajien Jari Haapaniemen ja Jari Junkkarin ”Palkitsemisen parhaat käytännöt”-webinaariin. Motivaatio parantaa luonnollisesti mahdollisuuksia menestyä ja menestyminen taas lisää vuorostaan motivaatiota. (Junkkari, Haapaniemi, 2021)

Mikko Matikka toteaa Atalentin blogissa, että organisaation tuella ja työn vaativuudella on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja tuloksiin. Työntekijöiden sitoutuneisuutta lisäävät merkitykselliset ja haastavat työtehtävät, jotka motivoivat työntekijöitä laadukkaaseen työhönsä. (Matikka, 2021)

3.2 Palkitseminen

Palkka tarkoittaa saatua vastinetta tehdystä työstä. Palkitseminen kattaa palkan ja muut taloudelliset etuudet, joita työntekijä saa korvaukseksi työstään. Palkitseminen pitää sisällään palkkauksen, henkilöstöedut kuten ateriatueto, kulttuuri- ja liikuntaetu sekä työssä suoriutumiseen liittyvät bonukset. (Viitala, 2021) YPAI 2022 eli Young Professional Attraction

Index-oppaassa kannustetaan tuomaan esiin työnantajan tarjoamat henkilöstöedut jo työpaikkailmoituksessa, lisätäkseen yrityksen houkuttelevuutta nuorien ammattilaisten silmissä. (AcademicWork, 2022).

Johdon tehtävänä on rakentaa toimiva ja kannustava palkitsemisjärjestelmä. Toimivan palkitsemisjärjestelmän etu on, että se houkuttelee osaajia yritykseen sekä sitouttaa nykyistä henkilöstöä jäämään yrityksen palvelukseen (Joki, 2021, s. 143). Palkitsemisen avulla työnantaja motivoi työntekijöitään hyviin suorituksiin. (Mandatum, 2021) Mandatum Lifen blogissa muistutetaan, että palkitseminen ei ole pelkkää rahaa. Yhtä tärkeitä asioita ovat hyvä johtaminen, työ merkityksellisyys ja vaikutusmahdollisuudet. Mandatum kannustaa rakentamaan toimivan yrityskulttuurin ja vaalimaan hyvää yhteishenkeä. (Mandatum, 2021)

Tulos- ja pikapalkkiot eivät ole pysyviä kulueriä, joten ne tuovat joustoa yrityksen taloudelle (Mandatum, 2021) Alat, joissa suurena motivoimistekijänä on palkkaus esimerkiksi eri alojen myyjät, joilla on käytössä suoritusperusteinen palkkaus. Myyjillä palkka koostuu usein peruspalkasta ja provisioista sekä erilaisista bonuksista. Provisio ja bonukset koostuvat henkilön omista tai tiimin suorituksista, jotka ovat päässeet tavoitteeseen tai ylittäneet ne. (Kauhanen, 2012, s. 126-127) Tulospalkitseminen on koettu niin työntekijän kuin myös työnantajan kannalta oikeudenmukaiseksi ja näin yrityksen suorituskyky ja tuottavuus parantuu. (Oikarinen, 2020)

3.3 Työntekijäkokemus vaikuttaa pysyvyyteen

Työntekijäkokemus muodostuu henkilöstön kokemuksista, millaista on työskennellä yrityksessä (Viitala, 2021). Työntekijäkokemus on ydinasia ja lähtökohtana sille, kun lähdetään rakentamaan työnantajakuva. Työnantajan houkuttelevuus rakentuu totuudenmukaisesta ja aidosta työntekijäkokemuksesta. Työelämä on muuttumassa työnantajakeskeisyydestä työntekijäkeskeiseen aikaan. (Hannola, Rautanen, 2022)

YPAI 2022 eli Young Professional Attraction Index-tutkimuksen tuloksissa todettiin, että työyhteisön positiiviset ihmissuhteet ovat nykypäivänä suurin syy, miksi nuoret osaajat

pysyisivät saman yrityksen palveluksessa yli viisi vuotta. Sitoutumista työpaikalla edistää myös uramahdollisuudet sekä edut ja palkankorotukset. (AcademicWork, 2022).

Milleniaalit tahtovat jatkuvasti kehittyä työssään ja kehittää itseään. Työnantajan on hyvä huomioida asia ja tarjota kehittymismahdollisuuksia, sillä muuten osaajat lähtevät etsimään uutta uraa ja itsensä kehittämismahdollisuuksia muualta. Osaamisen johtaminen on tärkeä asia tässä kohdassa. Visman blogissa kirjoitetaan, että on todettu olevan positiivisia vaikutuksia hyvällä osaamisen johtamisella. Pienelläkin työnantajan panostuksella osaamisen kehittämiseen on heti merkitys henkilöstön työmotivaatioon, joka johtaa pienempään vaihtuvuuteen (Visma, 2022).

3.4 Työhyvinvointi näkyy tuloksina

Hyvinvoiva työntekijä tuottaa lisäarvoa yritykselle ja siksi siihen on hyvä panostaa. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on suuri merkitys organisaation tulokseen ja hyvinvoivalla henkilöstöllä on suora yhteys väheneviin sairauspoissaoloihin. Työntekijät toivovat myös voivansa kehittää osaamistaan sekä vaikuttaa työhönsä, jonka tuotoksena syntyy motivoitunut ja tehokas henkilöstö. (Duunitori, 2022)

Työhyvinvointia voidaan edistää muun muassa kohentamalla työyhteisön ilmapiiriä, pitämällä huolta työturvallisuudesta, kartoittamalla säännöllisesti työhyvinvointikyselyillä vallitsevaa tilannetta, kehittää esihenkilöiden johtamistaitoja ja mitata työntekijöiden työsuorituksia. Työhyvinvointi pitää sisällään ihmisen psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisen hyvinvoinnin. Kun työntekijät voivat hyvin, yritys menestyy. (Joki, 2021, s. 150) Anna Mäkelä muistuttaa Duunitorin artikkelissaan, että jokaisen täytyy myös itse huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan ja huomioida myös työkaverin vointi, on suuri virhe kaataa koko vastuu työhyvinvoinnista esihenkilöiden niskaan (Mäkelä, 2022).

Työn mielekkyyttä ja työn imua vahvistamalla voidaan edesauttaa työntekijöiden työhyvinvointia. Työn imussa oleva henkilö on sitoutunut työhön ja kokee työolosuhteet

mielekkäiksi, suhtautuu myönteisesti työhön, pääsee haastamaan itseään ja nauttii hyvästä johtamisesta. (Viitala, 2021, 2.5.)

YPAI 2022 eli Young Professionals Attraction Index-tutkimuksen mukaan kaksi yleisintä keinoa nuoren ammattilaisen pitämiseen yrityksessä on positiiviset ihmissuhteet työyhteisössä sekä jatkuva mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen (AcademicWork, 2022).

4 Haastattelut ja tulokset

Opinnäytetyön teorian tueksi tehtiin teemahaastatteluja, joihin haastateltiin kuutta esihenkilöä eri aloilta. Tarkoituksena oli saada laajaa näkökulmaa, minkälaisia eri keinoja henkilöstön sitouttamiseen voidaan käyttää ja mitkä ovat sitouttamisen merkitys ja hyödyt yrityksille. Haastattelut suoritettiin videoyhteydellä Teamsissä, puhelinhaastatteluina sekä kasvotusten. Teemahaastattelut toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena loka-marraskuussa 2022. Haastattelukysymykset olivat puolistrukturoituja eli ne oli päätetty ja suunniteltu etukäteen, kysymykset olivat avoimia ja ne esitettiin samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville (Tuomi, Sarajärvi, 2018, 3.1.1.).

Haastattelukysymysten suunnittelu alkoi miettimällä, mitä asioita haluan haastatteluilla kartoittaa, mihin kysymyksiin haluan saada vastauksia. Nopeasti tulin siihen lopputulokseen, että lähdemme kartoittamaan sitouttamisen merkitystä, vaihtuvuutta, sitouttamisen keinoja, hyötyjä sekä tulevaisuuden haasteita. Halusin saada kattavasti tietoa siitä, miten työpaikoilla suhtaudutaan sitouttamiseen ja miten esihenkilöt omalla toiminnallaan edesauttavat henkilöstön sitoutumista. Haastateltavien esihenkilöiden pohtiminen alkoi heti, kun kysymykset olivat valmiina. Kävin läpi, ketkä voisivat olla hyviä haastateltavia ja tuntisinko jo valmiiksi potentiaalisia esihenkilöitä, jotka suostuisivat ja haluaisivat lähteä mukaan haastattelututkimukseen. Lähdin kontaktoimaan mahdollisia esihenkilöitä puhelimitse, viestillä ja sähköpostilla. Kaikki kuusi esihenkilöä, joihin olin yhteydessä halusivat osallistua opinnäytetyöni teemahaastatteluihin. Sovimme haastatteluille ajankohdat ja miten haastattelut suoritamme. Lähetin haastateltaville kysymykset etukäteen sähköpostilla, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun ja tutustumaan kysymyksiin ennakkoon.

Haastattelujen jälkeen vastaukset anonymisoitiin, jotta haastateltavat tai heidän edustamansa yritykset eivät ole tunnistettavissa vastauksista. Haastattelujen jälkeen vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi ja lähetettiin haastateltaville tarkistettavaksi. Seuraavissa kappaleissa pureudutaan haastattelujen tuloksiin ja käydään läpi esiin nousseita asioita, vastauksien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

4.1 Sitouttamisen merkitys

Haastattelun ensimmäinen kysymys koski sitouttamisen merkitystä. Kaikki esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että sitouttamisen merkitys on suuri. ”Sitouttamisen merkitys ei ole pelkästään sitä, että työntekijä pysyy meillä töissä. Sitouttaminen vaikuttaa siihen, miten ihmiset suorittavat työssään ja se vaikuttaa firman menestykseen.” Sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden suorittamiseen ja suoraan esimerkiksi asiakaspalvelun laatuun. Sitouttaminen on äärimmäisen tärkeä asia, kun tehdään pitkäjänteistä työtä etenkin myyntityössä, täytyy saada sitoutettua hyvät tekijät, jotta he pysyisivät talossa pitkään. Sitouttaminen on tärkeää tehokkuuden ja performanssin kannalta. Kun yhteistyö sujuu hyvin, ihmiset ja firma menestyvät – menestyvä firma toimii hyvin yhteisönä ja yhteisten tavoitteiden eteen.

Sitoutuneisuus antaa parempia näkymiä tulevaisuudelle. Menestyvän yrityksen vahva pohja rakennetaan sitoutuneilla työntekijöillä. Sitouttaminen on merkityksellinen asia. Sitoutumisesta seuraa kasvua ja kehitystä sekä positiivista ilmapiiriä. Mitä sitoutuneempi henkilöstö sitä tyytyväisempiä he ovat ja vaihtuvuuskin on tällöin pienempää, syy-seuraus-suhde on selkeä. Sitoutuneisuus näkyy myös siinä, miten työntekijät työnsä hoitavat. Sitoutuneet työntekijät hoitavat työnsä paremmin ja ovat motivoituneempia ja näin ollen tulokset ovat parempia. Yrityksen täytyy olla luottamuksen arvoinen työntekijälle, jotta he sitoutuvat - molemminpuolinen luottamus on tärkeää. Eräs esihenkilö totesi, että motivointi ja sitouttaminen ovat ikaikaisia asioita, ja niiden merkitys jatkossa vain korostuu. Yritykset haluavat motivoida henkilöstöään pitkäkestoisesti ja sitouttaa, mutta kunkin keinot ovat erilaisia. Nykypäivänä ulkoistetaan paljon palveluita, enemmän kuin aikaisemmin ja tämä vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Sitoutuneelle henkilöstöllä voidaan antaa vaativia työtehtäviä ja työn vaativuus myös motivoi työntekijöitä.

4.2 Vaihtuvuus

Jokainen haastateltava tunnisti, että omassa tiimissään on ollut jonkin verran vaihtuvuutta. Toisilla enemmän ja toisilla vähemmän. Yksi haastateltava totesi liian pienen vaihtuvuuden olevan huono asia, koska silloin firma ei kehity eikä kasva. ”Jos firmassa ei ole vaihtuvuutta, miten ja mistä firma saa uusia ideoita, kokemuksia ja ajatuksia?” Vaihtuvuuden olisi hyvä olla toimialan keskiarvoa, ettei se poikkeaisi keskiarvosta olemalla liian pientä tai liian suurta. Liian suuri vaihtuvuus, johtaa siihen, että ollaan koko ajan kouluttamassa uutta henkilöstöä, joka vie resursseja esihenkilöiltä ja yritykseltä. Työntekijän sisäänajoprosessi saisi olla tehokas, jotta saadaan työntekijä tuottaman yritykselle mahdollisimman pian.

Eräs esihenkilö tunnisti pari vuotta sitten tapahtuneen suuremman vaihdoksen henkilöstössä, mutta totesi myös alalla vaihtuvuuden olevan yleistä tietyin väliajoin. Vaihtuvuus ei ole kuitenkaan ollut hälyttävää. Toinen esihenkilö kertoi vaihtuvuuden olleen haasteena muutamien kuukausien ajan – ihmiset ovat liikkuneet suuntaan ja toiseen, myös palaajia on ollut. Hänkin totesi vaihtuvuuden olevan melko yleistä heidän alallaan. Kolmas esihenkilö vertasi oman tiimensä vaihtuvuutta muihin vastaaviin tiimeihin ja kertoi vaihtuvuutta olleen jonkin verran, muttei kuitenkaan poikkeuksellisen paljon. ”Yrityksessämme on yleisesti pitkät työurat”. Yrityksen trendi on olla pitkää talossa, mutta vaihtuvuutta on tiimien ja yksiköiden sisällä. Toinenkin esihenkilö tunnisti sisäisen vaihtuvuuden olevan yleistä heidän organisaatiossaan. He pyrkivät aina ensisijaisesti löytämään työntekijöilleen uusia haasteita talon sisältä. Yksi esihenkilö kertoi olleensa 12 vuotta talossa ja alkuaikoina vaihtuvuus oli ollut kovaa - ihmisiä tuli ja meni, tilanne vaati johdon määrätietoisia toimenpiteitä, jotta he saivat hillittyä vaihtuvuutta. Esihenkilöllä oli kokemuksia myös vastaavasti liian vähäisestä vaihtuvuudesta. Hän totesi, että parhaimpiin tuloksiin päästään, kun on jonkun verran vaihtuvuutta ja organisaatio osalta uudistuu uusien ihmisten myötä. Muutos voi kuitenkin olla myös mahdollisuus.

4.3 Syyt vaihtuvuuteen

Syitä vaihtuvuuteen nousi haastateltavilta monia. Joillain aloilla todettiin vaihtuvuuden olevan jopa tavanomaista. Ensimmäisenä asiana nostettiin työntekijän oma urakehitys eli yritys ei pysty tarjoamaan urapolkua, jota työntekijä odottaa. Työntekijät ovat

päämäärätietoisia ja haluavat edetä tietyssä ajassa eteenpäin urallaan. Jos kilpailija tarjoaa enemmän vastuuta, parempia etenemismahdollisuuksia tai parempaa palkkaa, saattaa työpaikan vaihto houkutella. Jossain tapauksissa voi olla, että henkilökemiat eivät syystä tai toisesta kohtaa. Syitä vaihtuvuuteen voi olla myös työntekijän elämäntilanteen muutokset, esimerkiksi muutto toiselle paikkakunnalle, ero tai perheen perustaminen. Eräs esihenkilö nosti esiin, että perherakenteet ovat yksi syy ajoittain vähäiseen vaihtuvuuteen, ihmiset haluavat vakautta työelämään, kun on kiirettä perhepuolella. Esimiestason haasteet, luottamusongelmat tai turvattomuus työyhteisössä ovat myös painavia syitä, jotka johtavat monesti työpaikan vaihtoon.

Tietyissä työtehtävissä kuten myyntityössä menestymättömyys saattaa johtaa irtisanomisiin. Suhdannevaihteluilla on vaikutusta vaihtuvuuteen, noususuhdanteessa vaihdetaan enemmän työpaikkoja kuin laskusuhdanteessa. Vaihtuvuuteen vaikuttaa myös työtehtävien vaativuus suhteessa palkkaukseen, saman tyyppisistä tehtävistä saattaa saada paljon parempaa palkkaa muualta. Eräs esihenkilö totesi, että on harmillista, että esimerkiksi harjoittelijoille ei aina ole selkeää polkua työllistyä yritykseen harjoittelun jälkeen. Ajoittain työmarkkina imee ihmisiä mukaansa. Yksi erihenkilö kertoi kerran rohkaisseensa nuorta työntekijää lähtemään ja näkemään muutakin, kun tilanne on oikea.

Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa vaihtuvuuteen, jos vaarana on esimerkiksi lomautukset tai irtisanomiset. Eräs esihenkilö kertoi yhteistoimintaneuvottelujen aiheuttaneen poistoa ja epävarmuutta heidän työpaikallaan. Yhteistoimintaneuvottelut laskevat henkilöstön sitoutuvuutta. Yhteistoimintamenettelyjen avulla saatiin ilmapiiriä rapauttavia henkilöitä pois, jonka seurauksena lähtijöitä on ollut vähemmän ja porukka on hitsautunut hyvin yhteen. Työntekijät, jotka itse lähtevät ovat yleensä niitä parhaita työntekijöitä, koska he saavat muualtakin töitä.

4.4 Sitouttamisen keinot yrityksessä

Sitouttamisen keinoja, jotka nousivat haastatteluissa monen eri esihenkilön kohdalla ensimmäisenä esiin, olivat palkkaus ja palkitseminen, erilaiset tulospalkkio- ja bonusjärjestelmät. Pyritään määrittelemään ihmisille mielekkäät tulostavoitteet, josta seuraa oma ja yhtiön menestyminen. Tehdään töitä yhdessä yhteisen tavoitteen eteen.

Palkkaustason seuraaminen vuosittain, tarkastellaan missä mennään ja miten työntekijä on kehittynyt vuosien varrella, kun tehdään tulosta - se noteerataan. Palkitsemiseen liittyy myös henkilöstöetuudet kuten liikunta-, kulttuuri- ja lounasedut sekä henkilöstökerhot.

Viihtyvyydestä ja työnyhyvinvoinnista huolehditaan myös muilla kuin rahalla. Toimiston sijainti, laatu ja sisustus vaikuttavat viihtyvyyteen ja viihtyvyys vaikuttaa sitoutumiseen. Sitoutumiseen vaikuttavat myös hyvät työvälineet esimerkiksi sähköpöydät ja tietokoneet. Jotkut yritykset tarjoavat internetin myös kotiin tai työmatkalle.

Sitouttamisen keinoina toimivat myös etätömahdollisuus, kouluttaminen ja ura- ja tehtäväkierto. Työnantajat kannustavat ja kustantavat kouluttautumisen. Kannustetaan työntekijöitä firman sisäiseen liikkuvuuteen ja esihenkilöt auttavat löytämään työ- ja uramahdollisuuksia muista tiimeistä ja yksiköistä. Yksi esihenkilöistä mainitsi, että heillä konkreettisesti pyritään luomaan ihmisille urapolkuja, löytämään mahdollisuuksia kehittyä työssä. Panostetaan ristiinosaamiseen omassa lähityöyhteisössä ja pyritään aktiivisesti havainnoimaan, onko tässä firmassa muita töitä, jotka soveltuisivat henkilön urapolkuun. Sisäinen siirtyvyys on hyvin tärkeää ihmisten motivaation ja osaamisen lisäämiseksi. Läpinäkyvyyteen pyrkiminen on hyvin tärkeää esimerkiksi rekrytoinneissa, annetaan aina mahdollisuus sisäiselle siirrolle.

Kansainvälisillä yrityksillä on mahdollisuus tarjota kansainvälisiä komennuksia. Työnantajat pitävät tavoite- ja kehityskeskusteluita, jotka liittyvät läheisesti sitouttamiseen, näillä keskusteluilla on oltava merkitys kokonaisuudessa. Eräs haastateltavista kertoi, että yrityksessä on käytössä eettisyysbarometrit, työtyytyväisyyskyselyt. Aina tulee olla tilaa palautteelle, ja niistä otetaan oppia ja kehitytään edelleen. Työntekijöiden tuntemukset heijastuvat kyselyihin ja tulosten myötä tulee miettiä, mitä voidaan tehdä eri tavalla tai paremmin. Miten saavuttaa henkilöstön luottamus? Arvojen sisäistäminen on tärkeää, halu olla töissä juuri tässä työssä tai yhteisössä.

Esihenkilöt nostivat sitouttamisen keinoiksi myös työilmapiirin, yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen, työn mielekkyyden sekä turvallisuuden tunteen työpaikalla, luottamus työnantajaan ja esihenkilöön. Onnistumisen kokemukset osaltaan vahvistavat sitoutumista työhön, kun taas hyvä yhteishenki vahvistaa sitoutumista työyhteisöön. Eräs esihenkilö kertoi heidän yrityksessään olevan käytössä henkilöstön osakkeen ostojärjestelmä, joka

mahdollistaa henkilöstön hyötymisen yrityksen menestyksestä myös rahallisesti, joka vahvistaa sitoutuneisuutta yritykseen. Työnantaja tukee osaltaan myös esimiesten kehittymistä erilaisilla koulutuksilla esimerkiksi miten edistät johtajuutta, mitä huomioida sitoutumisesta ja miten sitä tuetaan.

4.5 Esihenkilön omat keinot henkilöstön sitouttamiseen

Esihenkilön oma rooli yrityksen strategian toteuttajana. Kysellään työntekijöiden omista tavoitteista ja odotuksista. Keskustellaan ja pohditaan yhdessä, mitä edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiselle on ja miten niihin päästäisiin. Pyritään olemaan positiivisia ja rakentavia, työskennellään tinkimättömästi asiakkaan parhaaksi. Motivointia kepillä ja porkkanalla – pelillistäminen esimerkiksi pisteytettiin asiakaskäynnit ja mitattiin euroja ja aktiviteettia. Kouluttaminen esiintymistaidosta, bisnespukeutumiseen – ei kuitenkaan pidä yliarvostaa koulutuksia. Korostetaan, että jokaisesta asiakkuudesta ja myyntitilanteesta oppii jotain. Jatkuvan oppimisen avulla ylläpidät omaa markkina-arvoasi työmarkkinoilla.

Esihenkilö pyrkii luomaan keskinäistä luottamussuhdetta työntekijöihin. Luottamus, avoimuus, läpinäkyvyys, turvallinen työympäristö, henkilöstön kuunteleminen on tärkeitä arvoja ja sitouttamisen keinoja. Mitä tarvitaan, että työntekijät pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Motivoidaan työntekijöitä hyviin tuloksiin, kannustetaan ja ollaan tukena huonoissa hetkissä. Annetaan palautetta, pidetään palautekeskusteluja ja kehityskeskusteluja. Seurataan työntekijöiden jaksamista. Määrätietoinen työ - oikeudenmukaisen palkan muodostumiseksi. Vastavuoroisuutta tarvitaan, kun yritys panostaa työntekijöihinsä esimerkiksi kouluttamalla, vastavuoroisesti työnantaja odottaa työntekijältä sitoutuneisuutta ja panostusta työhön.

Johdan edestä ja näytän mallia. Autan omalla asiantuntijuudellani tiimiä ja kehitän tiimille yhteistä tekemistä esimerkiksi, järjestän tiimipäiviä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi toimintatavat, esitellään johtajan oma missio ja kuunnellaan työntekijöiden näkökulmat. Luodaan turvallinen ympäristö, rajat ovat rakkautta, ja ne luovat tyytyväisyyttä pitkällä tähtäimellä. Omalla toiminnalla pyritään luomaan ympäristö, jossa kaikilla on hyvä olla, saa

apua tarvittaessa, kuunnellaan ja arvostetaan yksilöinä työntekijöitä. Onnistumiset nostetaan esiin ja käydään rakentavia keskusteluja.

Esihenkilö pyrkii sitouttamaan henkilöstöään tarjoamalla työn edellytykset ja varmistamaan mielekkyyden työssä. Työtä tulee olla tarpeeksi muttei liikaa. Peluutetaan työntekijöitä heidän vahvuuksillaan. Työn merkityksellisyys on osana kokonaisuutta. Tarjotaan joustavat työolot - pyritään joustavasti mahdollistamaan työn ja perhe-elämän yhdistäminen ja huomioidaan jokaisen oma elämäntilanne. Tasapaino elämässä johtaa hyvään työhyvinvointiin. Ylläpidetään avointa keskusteluyhteyttä tiimiin. Tavoitteena on, että työyhteisössä jokainen työntekijä kuuluu porukkaan. Pyrkimys selkeyteen ja hyvään johtamiseen, selkeä viestintä, selkeät säännöt, luovat hyvää rakennetta.

4.6 Sitouttamisen keinojen tehokkuus ja toimivuus

Johtamistehtävä ja esimiestehtävä on opastamista, ohjaamista, motivointia, kannustamista, muistuttamista - ja lopulta vaatimista. Vaatiminen edellyttää, että on koulutettu ja työkalut ovat riittävät. Pidetään kiinni sovitusta - sanonta yrityskulttuuri syö strategiaa aamiaiseksi tarkoittaa, että ei puututa siihen, jos ei toimita strategian mukaan. Esihenkilön tehtävä on taistella ja puhua tiiminsä puolesta ylöspäin. Eräs esihenkilöistä kertoi, että työhyvinvointikyselyn mukaan ihmisläheisyys on muuttunut ja parantunut työpaikalla. Esihenkilö pyrkii luomaan suhteen henkilöstöön ja tätä kautta sitouttaa henkilöstöään. Haastavissa tilanteissa esihenkilö on läsnä, tukee ja kuuntelee työntekijöiden tuntemuksia, avoimesti ja rehellisesti. Uskalletaan sanoa puolin ja toisin, jos asiat eivät mene kuten pitäisi. Haasteellisissa tilanteissa etsitään yhdessä taho, joka osaa tai voi auttaa. Eräs esihenkilö koki, että keinot ovat toimineet hyvin ja ainakin palautteiden mukaan suunta on oikea.

Yksi esihenkilöistä kertoi otannan olevan toistaiseksi vielä aika lyhyttä, mutta koki, että lyhyessä ajassa on saatu luotua positiivinen ympäristö. Tulee olla ymmärrys siitä, miksi ollaan töissä ja ei pidetä itsestäänselvyyttenä sitä, että ollaan juuri täällä töissä. Työpaikkaa arvostetaan ensin ja omaa toimintaa muokataan sen mukaan. Pyritään siihen, että arvostus näkyy tekemisessä ja työkavereita arvostetaan. Toinen esihenkilö kertoi, että heillä on avoin

ja hyväksyvä työilmapiiri, ei ole aiheita, joista ei voisi keskustella. Tasavertaisuus ja avoimuus ovat tärkeitä arvoja ja pyritään siihen, että kysellään työntekijöiltä. Esihenkilö painotti, että häneen voi aina voi olla yhteydessä, jos tulee jotain.

Kolmas esihenkilö mainitsi, että rotaatio eli sisäinen työnkierto on osittain toiminut hyvin, välillä on löytynyt paikkoja ja uusia urapolkujakin. Enemmän lähtijöitä on ollut ulospäin. Osin onnistuneet siirrot ovat sattumasta kiinni, mutta johto voi myös selkeillä säännöillä ja tavoitteilla saada rotaatiota aikaan. Hän kertoi heillä olevan tarpeeksi hyvä palkkataso, ulkoa töitä katselevien saattaa olla ajoittain haastavaa saada samaa palkkaa muualta. Viihtyminen hyvässä ympäristössämme on tärkeä keino, vaikka ei olla kaveriporukka - voidaan olla toimiva työkaveriporukka, silloin on hyvä fiilis tulla töihin. Jaksamisongelmia on ollut, mutta kokonaisuudessa keinot ovat toimineet. Osa keinoista tulee aina firman toimintamallien puolelta ja osa esimieheltä itseltään. Esihenkilö totesi esihenkilötyön olevan välillä vaativaa, hankalaa ja tylsääkin, mutta se on hoidettava hyvin aina, kiireiden keskelläkin.

4.7 Sitoutumisen erot milleniaalien ja vanhempien ikäluokkien välillä

Haastateltavat esihenkilöt tunnistivat kaikki eroja milleniaalien ja vanhemman ikäluokkien välillä niin sitoutumisessa työhön ja yritykseen, kuin myös sitouttamisen keinoissa. Selkeästi tuli esiin, että milleniaaleilla on matalampi kynnyks vaihtaa työpaikkaa esimerkiksi paremman palkan perässä. He ovat tietoisempia omista oikeuksistaan ja tahtotilastaan sekä osaavat vaatia ja ovat rohkeampia tekemään peliliikkeitä. Toinen esihenkilö on samoilla linjoilla ja kertoo heillä olevan jo havaintoja milleniaalien erilaisesta arvopohjasta. Arvomaailmat ovat varmasti osin muuttuneet, nuoret osaava olla fiksusti vaativiakin. Haetaan helpommin muualta asioita, joita kaivataan nykyisessä työpaikassa. Milleniaaleilla on parempi ymmärrys ja taidot IT-asioissa – tästä olivat yhtä mieltä monet haastateltavista esihenkilöistä. Yksi esihenkilö oli huomannut, että milleniaalit haluavat jatkuvaa palautetta työstään ja säännöllisiä kehityskeskusteluja, kuulumisten vaihtoa ja tukea esimieheltä. He arvostavat työn merkityksellisyyttä ja toivovat vaihtelevuutta. Eräs nosti esiin, että milleniaalit eivät ole niin sitoutuneita tiettyyn työpaikkaan, mutta työn mielenkiintoisuus on tärkeää, eikä se mitä firmalta saa joululahjaksi.

Vanhemmat ikäluokat tekevät pidempiä työuria samassa yrityksessä. He ovat sitoutuneempia yritykseen ja työhön. Vanhemmat ikäluokat ajattelevat enemmän kokonaisuutta ja ovat harkitsevampia liikkeissään. He eivät välttämättä pidä jatkuvasta muutoksesta ja kehityksestä, mutta heiltä löytyy enemmän työ- ja elämäkokemusta. Vanhemmat ikäluokat kysyvät ja pyytävät, jos tarvitsevat apua ja ajattelevat, että jos mitään palautetta ei kuulu niin kaikki on hyvin. Yksi esihenkilö sanoi, että työn merkityksellisyys ei ole niin tärkeää vanhemmille ikäluokille. Toinen esimies taas oli sitä mieltä, että merkityksellisyys työssä on myös vanhemmilla ikäluokilla tärkeää. Perinteisemmät keinot toimivat vanhempien ikäluokkien sitouttamisessa kuten rahapalkka, työolosuhteet ja koulutus.

Yksi esihenkilöistä totesi, että erilaiset ihmistyytit kuten introvertit ja ekstrovertit löytyvät kaikista ikäluokista. Toiset ovat suurpiirteisiä ja toiset ovat pikkutarkkoja. Tämä on peluutuskysymys eli pyritään peluuttamaan jokaista työntekijää heidän omilla vahvuuksillaan. Toinen esihenkilöistä on kokenut, että homma toimii, kun on paljon eri ikäistä työntekijöitä - on naisia ja miehiä, he tasapainottavat toisiaan. Kun asiakkaat ovat erilaisia on hyvä, että yrityksestä löytyy erilaisia tyyppejä, niin pystytään vaihtamaan asiaa hoitavaa henkilöä tarvittaessa.

4.8 Sitouttamisen hyödyt

Kaikki esihenkilöt tunnistivat sitouttamisen hyödyn olevan suuri yritykselle. Sitoutunut henkilöstö tekee parempia diilejä, ovat tehokkaampia ja yrityksen kannattavuus paranee. Menestys seuraa sitoutunutta henkilöstöä. Sitoutunut henkilöstö on sitoutuneempaa yhdessä tekemiseen ja näin rakennetaan vahvaa työkulttuuria. Sitouttamisella on valtava hyöty, kun yritys saa pidettyä hyvät työntekijät palveluksessaan se luo pysyvyyttä ja voidaan keskittyä pitkäjänteiseen kehittämistyöhön ja kouluttamiseen. Sitoutuneen henkilöstön kanssa turvallisen työympäristön ja luottamussuhteen rakentaminen on helpompaa. Eräs haastateltava totesi, että nykyään jos porukka ei ole sitoutunutta niin homma ei toimi. Täytyy olla sitoutunut firman toimintatapaa ja omaan rooliin. Kun luodaan vahvaa yrityskulttuuria, yksilöt ja tiimit pärjäävät ja kehittyvät. Yhteisten tavoitteiden eteen työskentely on tärkeää ja tulokset paranevat, yritys hyötyy samasta arvopohjasta. Työn imu parhaimmillaan imaisee ihmisen mukaansa, kun olosuhteet tukevat tarpeellisessa määrin.

4.9 Tulevaisuuden haasteet

Tulevaisuuden haasteista keskusteltaessa esihenkilöiden kanssa nousi esiin maailman nopea kehittyminen. Tietotyö on muuttumassa etätyöksi. Nykypäivänä etätyömahdollisuus on enenevissä määrin tullut jäädäkseen korona-ajan seurauksena. On sopeuduttava uuteen työelämään ja kehitettävä uudet toimintamallit. Työsuhteet muuttuvat vakituisista työsuhteista määräaikaisiksi tai väliin tulee vuokrafirma, joka välittää työntekijöitä yrityksille. Tulevaisuuden haasteena nostettiin esiin ajasta ja paikasta riippumattomuus. Miten sitouttaa henkilöstö työhön ja yritykseen, jos he työskentelevät esimerkiksi eri aikavyöhykkeellä. Osa työskentelee alkukeväästä loppusyksyyn ja lähtevät sydäntalveksi työskentelemään esimerkiksi Espanjasta tai Thaimaasta käsin. Tulevaisuus tuo vaatimuksia tietotekniikkaan ja järjestelmiin sekä tietoturvayhteyksiin. Eräs esihenkilö nosti esiin haasteen, että sitouttamisen merkitys tuntuu yritysmaailmassa laskevan, sillä palveluja ulkoistetaan ja yksittäisen työntekijän työmäärä vähenee.

Tulevaisuudessa tullaan haastamaan myös johtamisen toimintamalleja, on keksittävä uusia tapoja johtaa, sillä maailma muuttuu koko ajan ja on pysyttävä vauhdissa mukana. Yritysten tulee pitää osaamisen kehittäminen riittävällä tasolla, jotta he pystyvät pitämään nykyiset työntekijät palveluksessaan ja saavat uusia osaajia rekrytoitua. Esiin nousi haaste uraorientoituneiden henkilöiden pitämiseen yrityksen palveluksessa, sillä osaajille on aina kysyntää ja etenkin nuoret osaajat ovat herkempiä hakeutumaan uusiin haasteisiin ja tehtäviin. Yhtäläisyytenä tulevaisuuden haasteeksi melkein kaikki haastateltavat nostivat kovan kilpailun hyvistä työntekijöistä. Asiantuntijoista on selkeästi pulaa laajasti eri aloilla ja se näkyy esimerkiksi työhakemuksien vähyytenä avoimiin työpaikkoihin. Tulevaisuuden haasteena on tunnistettu nuorien osaajien vaihteluhalu työpaikasta toiseen, kun etsitään sitä omaa juttua.

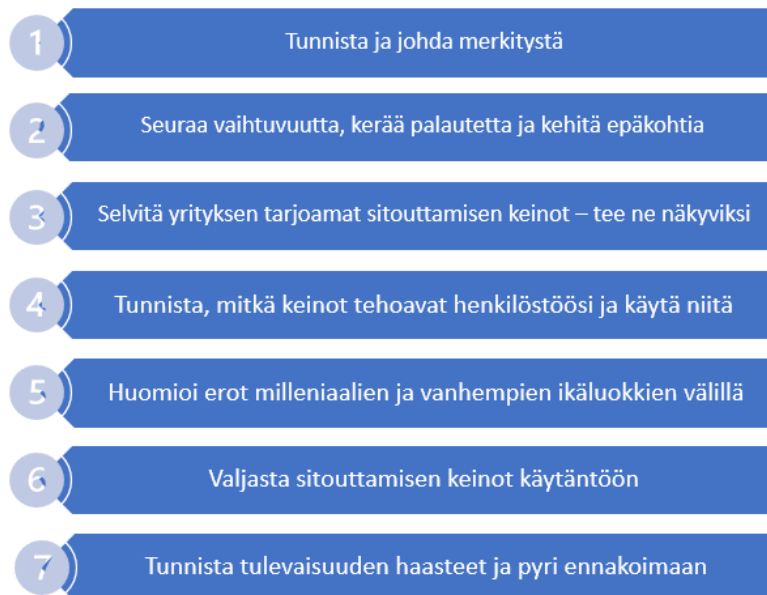
Nykypäivän työelämän nopea tempoisuus luo omat haasteensa, lyhyessä ajassa tulisi saada työntekijä sitoutettua yritykseen ja tuottamaan. Tulevaisuudessa vaaditaan entistä selkeämpiä toimintamalleja ja rooleja työpaikalle ja työyhteisöön. Tulevaisuuden haasteena nähtiin myös työn vaihtelevuuden ja monipuolisuuden ylläpitäminen esimerkiksi rutiininomaisissa asiakaspalvelutehtävissä, jotta nuoret osaajat saataisiin pidettyä tyytyväisinä. Tulevaisuudessa uudet ja nuoret työntekijät tulevat haastamaan nykyisiä

käytäntöjä, sama työ voidaan tehdä paremmin ja tehokkaammin. Pitkien työurien arvostus laskee, vaihtelevuutta ja työn mielekkyyttä toivotaan yhä enemmän. Yrityksen pitää hyväksyä ja toimia aktiivisesti uusien työelämän teemojen mukaisesti, joita nuoret tuovat työelämäänsä tullessaan (monimuotoisuus, kestävyys, yhdenvertaisuus, osallisuus). Kun edistämme työelämän uusia teemoja, tämä heijastuu positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Milleniaalien odotuksia on tärkeää tulevaisuudessa tulla täyttämään ja yhdistää niitä perinteisiin tapoihin toimia. Tulevaisuuden sitouttamisen haaste on, että maailma muuttuu niin nopeasti, ettei ehditä sitouttamaan henkilöstä edellisiin asioihin, kun tavoitteet ovat jo muuttuneet. Tulevaisuudessa täytyy pystyä toimimaan kestävästi. Yritykset haluavat palkata hyviä ihmisiä, joilla on samat tavoitteet. Uusien tulijoiden avulla Firma uudistuu – nuoret muuttavat maailmaa.

5 Esihenkilön työkalupakki milleniaalien sitouttamiseen

Kuva 2: Esihenkilön työkalupakki milleniaalien sitouttamiseen

Esihenkilön työkalupakki milleniaalien sitouttamiseen



Opinnäytetyön tuloksista syntyi esimiehen työkalupakki milleniaalien sitouttamiseen.

Esimiehen täytyy tunnistaa ja johtaa sitouttamisen merkitystä. Sitouttamisen merkitys on suuri ja siitä seuraa tuotavuuden kasvua ja pysyvyyttä. Sitoutuneet työntekijät tekevät parempaa tulosta. Sitouttamisen tulee olla aktiivisesti läsnä tekemisessä, koska se on

ydinasia kokonaisuudessa, jossa kamppaillaan hyvistä tekijöistä ja pyritään pitämään nykyiset työntekijät. Esihenkilön tulee seurata henkilöstönsä vaihtuvuutta, kerätä heiltä palautetta ja kehittää epäkohtia. Esihenkilön olisi hyvä käydä lähtemiskeskusteluja lähtevien työntekijöiden kanssa, jotta toimintaa voidaan kehittää. Yrityksen tarjoamien sitouttamisen keinojen selvittäminen on esihenkilön tehtävä ja niiden näkyväksi tekeminen henkilöstölleen. Esihenkilön tulee tunnistaa ne keinot, jotka tehoavat omaan henkilöstöön ja käyttää niitä. Tutustua ja haastatella henkilöstöään esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai työpaikalla.

Esihenkilön tulee huomioida erot milleniaalien ja vanhempien ikäluokkien välillä. Milleniaalien ja vanhemman ikäluokan välillä on eroja sitouttamisessa ja sitoutumisessa. Vanhempi ikäluokka on sitoutuneempaa työhön ja yritykseen. Milleniaalit tarvitsevat monipuolisuutta ja vaihtelevuutta työtehtäviin ja he ovat rohkeampia tavoittelemaan esimerkiksi uutta tehtävää tai isompaa palkkaa. Vanhemmat ikäluokat ovat harkitsevaisempia ja he ajattelevat kokonaisuutta. Esihenkilön tulee valjastaa sitouttamisen keinot käytäntöön. Kun esihenkilö panostaa henkilöstöönsä, henkilöstö haluaa vastavuoroisesti panostaa työhönsä ja yritykseen. Tunnista tulevaisuuden haasteet ja pyri ennakoimaan niitä. Esihenkilön kannattaa seurata tarkasti, mihin suuntaan maailma on kehittymässä, jotta tulevia muutoksia ja mahdollisia haasteita pystytään ennakoimaan. Milleniaalit saadaan sitoutettua yrityksen palvelukseen pitkäksi aikaa, kun esihenkilöt seuraavat tarkasti esimiehen työkalupakin seitsemää kohtaa ja toimivat niiden mukaan.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Milleniaalit saadaan sitoutettua yrityksen palvelukseen pitkäksi aikaa, kun valjastetaan yrityksen tarjoamat sitouttamisen keinot käytäntöön. Tarjotaan työntekijöille uran edetessä kehittymismahdollisuuksia, monipuolisia ja haastavia työtehtäviä sekä sopivassa suhteessa joustotyötä. Panostetaan henkilöstöön kouluttamalla, kuunnellaan heidän tarpeitaan ja odotuksiaan ja vastataan niihin. Arvostetaan heidän työpanostaan ja palkitaan onnistumisista. Mahdollistetaan joustava työn ja vapaa-ajan yhdistäminen. Mitataan sitoutumista, työhyvinvointia ja kehitetään työilmapiiriä, jotta jokainen viihtyisi työssään.

Sitouttamisen merkitys on suuri ja siitä seuraa tuotavuuden kasvua ja pysyvyyttä. Sitoutuneet työntekijät tekevät parempaa tulosta.

Opinnäytetyöprosessini alkoi jo alkukevästä 2022, mutta kunnolla prosessi lähti vauhtiin alkusyksyllä 2022. Yhteistyössä ohjaajani kanssa teimme suunnitelman, jonka mukaan etenimme viikoittain suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti kohti valmista opinnäytetyötä. Prosessin alussa koin, että oli vaikea lyödä lukkoon lopullista aihetta. Aihe, josta lähdin opinnäytetyötä tekemään, oli kuitenkin mukana vaihtoehtoisissa alusta alkaen. Kun opinnäytetyön suunnitteluosuus oli valmis ja aloitin haastattelut, minusta tuntui, että prosessi sai toisen vaihteen päälle. Opinnäytetyön eteneminen konkretisoitui, kun aloin urakalla kirjoittamaan työtäni haastattelujen tuloksista.

Haastattelut lähtivät hyvin käyntiin, otin oppia jokaisesta haastattelusta ja kehityin haastattelijana selkeästi haastatteluprosessin aikana. Kysymykset tuntuivat alusta alkaen toimivilta ja niiden avulla sain hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiini. Keskustelusta esihenkilöiden kanssa tuli luontevampaa haastattelujen edetessä, koska tietoni aiheesta lisääntyi. Haastattelutilanteet olivat keskenään melko erilaisia johtuen siitä, että haastateltavat ja heidän alansa olivat keskenään todella erilaisia. Jokainen haastattelu sujui kuitenkin hyvin, keskustelut olivat todella antoisia ja sain niistä hyvin asioita opinnäytetyöhöni. Huomasin, että muutamat esihenkilöistä olivat todella monisanaisia ja haastattelumateriaalia kertyi runsaasti, kun taas toiset olivat miettineet tarkasti kysymyksiä etukäteen, heillä oli selkeät vastaukset valmiina ja saimme haastattelut napakasti valmiiksi. Olin helpottunut ja iloinen, kun haastateltavat kehuivat haastattelukysymyksiäni ja kertoivat, että aihe sai heidät ajattelemaan henkilöstönsä sitouttamista, sitoutumista työpaikkaan ja työhön laajemmin sekä tunnistamaan tähän liittyviä syy-seuraussuhteita. Jokaisella haastateltavista oli selkeästi omat vahvuutensa ja johtamisajatuksensa esihenkilöinä. Toiset olivat valveutuneempia henkilöstön sitouttamiseen kuin toiset. Monissa yrityksissä sitouttamisen keinot olivat jo laajasti käytössä ja huomasin, että sitouttamisen teemoja oli pohdittu. Osalla esihenkilöistä sitouttamisen keinot olivat moderneja ja toisilla taas perinteisempiä. Oli mahtavaa huomata, että molemmat keinot, modernit ja perinteiset toimivat ja molemmista löytyi myös kehitettävää.

Opinnäytetyöprosessin aikana sain erilaisia näkökulmia eri alojen yrityksiltä ja erityyppisiltä esihenkilöiltä. Sain syventyä aiheeseen, joka kiinnostaa itseäni erittäin paljon. Sain haastattelujen avulla koostettua selkeän työkalupakin milleniaalien sitouttamiseen. Opinnäytetyöprosessi ei ollut helppo tai nopea eikä mikään ole tullut ilmaiseksi. Kirjoittaminen on vaatinut aikaa ja istumalihaksia sekä perehtymistä aiheeseen. Prosessi on vaatinut aikatauluttamista ja välillä myös pitkiä iltoja. Odotan innolla opinnäytetyön valmistumista, työn arviointia ja palautetta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli opettavainen matka omaan asiantuntijuuteen.

Seuraavaksi lähtisin tutkimaan johtamisen erilaisia tyylejä sekä niiden vaikutusta työyhteisöön ja mitä eroa on ihmisten ja asioiden johtamisella. Mitkä tyylit sopeutuvat mihinkin tilanteeseen ja mitkä ovat eri johtamistyylien vahvuudet ja heikkoudet. Tämä olisi erittäin mielenkiintoinen jatkumo esimiestyön kehittämiseen, sillä johtaminen vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen, kuten haastatteluissani tuli esille.

LÄHTEET

Academic Work (2022) *Young Professional Attraction Index (YPAI)-tutkimus*

<https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>

Duunitori, Great Place to Work (2022) *Suomalaisen työelämäntila-tutkimus 2022*

<https://greatplacetowork.fi/opaat/suomalaisen-tyoelaman-tila-2022-raportti/>

Mäkelä, A. 6.9.2022. 5 tapaa, joilla voit vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin – tunnista myös, milloin kannattaa vaihtaa työpaikkaa. Duunitori. Haettu 7.12.2022

<https://duunitori.fi/tyoelama/tyohyvinvointi-nain-voit-itse-vaikuttaa/>

Hannola, L. Rautanen, L. 13.12.2022. *Työntekijälähtöinen johtaminen 4 vinkkiä*. Fambition.

Haettu 7.12.2022 <https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tyontekijalahtoinen-johtaminen-4-vinkkia/>

Hannola, L. Rautanen, L. (26.10.2022) *Kestävä työnantajakuva pohjautuu työntekijöiden*

aitoon kokemukseen. Haettu 7.12.2022 <https://www.fambition.fi/blogi/kestava-tyonantajakuva>

Holma, L. Jones, U. Ruusuvuori, M. (vetäjät) (13.4.2022) *Lähtijät, jakso #1 – syyt suljettujen*

ovien takaa [audiopodcast] <https://www.supla.fi/episode/c725812d-6075-56d7-92f9-547fb6ce2fbe>

Hurri, L. (19.9.2022) *Lähtijät - kun työpaikan vaihto on ainoa oikea ratkaisu*. Oikotie

https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/lahtijat-kun-tyopaikan-vaihto-on-ainoa-oikea-ratkaisu?utm_source=linkedin&utm_medium=cpc&utm_campaign=OTTY_B2C&utm_content=lahtijat_kun_tyopaikan_vaihto_on_ainoa_oikea_ratkaisu

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.)*. Kauppakamari.

Junkkari E, (24.9.2021) *Palkitsemisen parhaat käytännöt*. Intotalo

<https://www.intotalo.com/palkitsemisen-parhaat-kaytannot/>

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p.). Talentum Media.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p.). Talentum Media.

Kukkonen, M. (26.11.2021) Millaista on osaamisen johtaminen 2020-luvulla? Visma. Haettu 7.12.2022 https://www.visma.fi/blog/mita-on-osaamisen-johtaminen/?gclid=Cj0KCQiA1ZGcBhCoARIsAGQ0kkrB6sV4EiYmHojjWulsHUgUmM47EZ_Nni azWUilxleKYTK-dTm3GX0aAgC6EALw_wcB

Lasten ja nuorten keskus. Mikä on milleniaali? Haettu 29.9.2022.

<https://www.lastenjanuortenkeskus.fi/mika-on-milleniaali/>

Mandatum (22.1.2021) Yrittäjä paranna tulosta palkitsemalla. LifeMagazine Haettu 7.12.2022 https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2021/yrittaja-paranna-tulosta-palkitsemalla/?utm_medium=paid-social&utm_source=linkedin&utm_campaign=yrittaja-paranna-tulosta-palkitsemalla

Matikka, M. (6.4.2021) *Nyrkkisäännöt työntekijän sitouttamiseen*. Atalent Haettu 7.12.2022 <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen>

Mellanen, A. Mellanen, K. (2020) *Hyvät, pahat ja milleniaalit*. Atena [äänikirja]

Mäkelä, A. (2.5.2022) Näistä syistä johtaminen on niin usein surkeaa – jokainen tunnistaa 3 nihkeää pomotyyppiä. Haettu 2.11.2022 https://duunitori.fi/tyoelama/huono-johtaminen-kolme-johtajatyypia?utm_source=facebook&utm_medium=falcon&utm_campaign=Ty%C3%B6harjoittelupaikat+opiskelijoille&fbclid=IwAR1pIMQARf-NVFWQvr7C0v7JIGjX31TKo9hJD6WNC0ggKaUyyFBzQRnhAg

Niemistö, C. (vetäjä) (28.10.2021) Menestyksen mentorit, podcast. 6. *Pidä huolta! Työntekijän hyvinvointi ja jaksaminen*. Hanken School of Economics [audiopodcast]

Oikarinen, M. (17.2.2020) *Palkitseminen vaikuttaa tuloksiin, mutta ei aina toivotulla tavalla*. Mandatum LifeMagazine <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/palkitseminen-vaikuttaa-tuloksiin--mutta-ei-aina-toivotulla-tavalla/>

Paul, G., Haavisto, L., & Heiskanen, S. (2020). *Etätyökirja: Suunnittele, sovi, tee*. Aula & Co.

Suomen parhaat työpaikat 2022-raportti, Great Place to Work

Terveystalo (2021) Tietopaketti: Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen Haettu 2.11.2022
<https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyohyvinvointi/>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos (n.d.) *Työn ja muun elämän yhteensovittaminen*. Haettu 30.11.2022
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>

Valtioneuvosto (31.8.2022) Työelämäfoorumi Suomi 2022 pureutuu työelämän tilannekuvaan. Haettu 30.11.2022 <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyoelamafoorumi-suomi-2022-pureutuu-tyoelaman-tilannekuvaan>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.

Visma (24.5.2022) Kuntien HR:llä on nyt iso tehtävä: miten pysyä kartalla osaamisesta historiallisessa muutoksessa? Haettu 7.12.2022 <https://www.visma.fi/blog/kuntien-hrlla-on-nyt-iso-tehtava-miten-pysya-kartalla-osaamisesta-historiallisessa-muutoksessa/>

Öller, C. (2022) *Psykologinen turvallisuus on mahdotonta ilman tunneälyä*. Adeptus
https://www.adeptus-fi.cdn.ampproject.org/c/s/www.adeptus.fi/tunnealy/psykologinen-turvallisuus-on-mahdotonta-ilman-tunne%C3%A4ly%C3%A4-0?hs_amp=true

Liite 1: Aineistohallintasuunnitelma

3.10.2022

Aineistohallintasuunnitelma*Opinnäytetyön aihe: Henkilöstön sitouttaminen*

Kyseessä on kertaluonteinen tutkimus, alemman ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

1. Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Kerättävä tutkimusaineisto koostuu teemahaastattelujen vastauksista. Haastatteluaineistot kerätään opinnäytetyön teorian tueksi. Aineisto tallennetaan tietokoneen kovalevylle ja vain opinnäytetyön tekijä pääsee käsittelemään aineistoa.

Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvallisesti HAMK:in ohjeistuksen mukaisesti yhden vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Opinnäytetyöntekijä hävittää vuoden jälkeen aineiston tietoturvallisesti.

2. Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyössä ei kerätä eikä julkaista mitään henkilötietoja. Opinnäytetyön liitteenä ei julkaista haastatteluaineistoja. Tutkimusaineisto ei sisällä arkaluonteisia henkilötietoja. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, eikä vastaajien henkilöllisyydet tai heidän edustamansa yritykset ole tunnistettavissa vastauksista. Tutkimusaineiston käsittelyssä noudatetaan lakeja ja asetuksia. Tutkimustietojen säilytystä säätelee lainsäädäntö sekä hyvä eettinen tutkimustapa.

3. Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Opinnäytetyön aineiston käyttöoikeus on ainoastaan opinnäytetyöntekijällä ja tulokset omistaa opinnäytetyön tekijä, jota koskee salassapitovelvollisuus. Salassapitovelvollisuus koskee myös opinnäytetyön ohjaajaa.

4. Opinnäytetyön aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Aineistoa kerätään vain tähän opinnäytetyöhön. Tutkimusaineistoa ei jatko käytetä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyöntekijä tuhoaa haastattelujen litteroinnit tietoturvallisesti vuoden päästä opinnäytetyön julkaisusta.

Liite 2: Haastattelukysymykset

Haastattelut suoritetaan anonyymisti eikä vastaajat tai heidän edustamansa yritykset ole tunnistettavissa vastauksista. Haastattelun jälkeen vastaukset kirjoitetaan puhtaaksi ja lähetetään haastateltaville tarkistettavaksi.

1. Sitouttamisen merkitys yrityksessä?
2. Onko tiimissä/yrityksessä ollut vaihtuvuutta?
3. Mitkä ovat olleet syyt vaihtuvuuteen?
4. Miten yrityksessänne pyritään sitouttamaan henkilöstöä?
5. Miten pyrit omalla toiminnallasi sitouttamaan henkilöstöäsi?
6. Miten käyttämäsi sitouttamisen keinot ovat toimineet? Esimerkkien kautta
7. Oletko huomannut eroja milleniaalien ja vanhempien sukupolvien sitouttamisessa työhön ja yritykseenne?
8. Mitä hyötyä sitouttamisesta on yritykselle?
9. Tulevaisuuden haasteet sitouttamisessa?