

Työntekijöiden sitoutuminen eräässä pahvin- ja paperinjalostusalan yrityksessä

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2023

Sanni Kaipia

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kaipia, Sanni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 61	
Työn nimi Työntekijöiden sitoutuminen eräässä pahvin- ja paperinjalostusalan yrityksessä		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) xxx		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutustuttiin erään pahvin- ja paperinjalostusalla toimivan yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen. Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa sitoutumiseen vaikuttavia asioita työsuhteissa ja selvittää hyvän työyhteisön piirteitä ja ominaisuuksia.</p> <p>Työn teoreettisessa osuudessa käsitellään osatekijöitä, joista sitoutuminen muodostuu. Tutkimuksessa käsitellään myös yrityskulttuurin vaikutusta sekä ei-toivottua vaihtuvuutta ja yleisimpiä vaihtuvuuden syitä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin strukturoiduilla haastatteluilla, jotka toteutettiin marraskuun 2022 aikana kohdeyrityksessä. Haastattelumateriaalin perusteella muodostettiin kuva sitoutumisen tasosta kyseisessä organisaatiossa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella sitoutuminen kohdeyrityksessä on hyvällä tasolla, ja se ilmenee mm. pitkinä työsuhteina ja vähäisenä vaihtuvuutena. Viitteitä huonosta yrityskulttuurista ei tutkimuksessa havaittu. Tärkein panostuksen kohde tulosten perusteella tulevaisuudessa on esihenkilötyö ja vuorovaikutus yrityksessä. Kohdeyrityksessä tärkein yksittäinen tekijä oli työyhteisö, mutta sitoutumiseen vaikutti myös keskinäiset suhteet, monipuoliset työtehtävät ja johtaminen.</p>		
Asiasanat johtaminen, luottamus, sitoutuminen, työviihtyvyys, vaihtuvuus, vaikutusmahdollisuudet, yrityskulttuuri		

Abstract

Author(s) Kaipia, Sanni	Type of Publication Master's thesis	Published 2023
	Number of Pages 61	
Title of Publication Stage of commitment in a company producing packaging material for food industry		
Degree and field of study Master Business Administration, Business Development and Leadership		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) xxx		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this research was to find out what is the level of commitment in this company which is producing packaging material for food industry. Commitment is the psychological relationship between an employee and an employer.</p> <p>The aim was to find out which elements effect most to commitment and what are the features of good work community.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of the elements that effect commitment. The study also focuses on the impact of the corporate culture and the reasons for turnover.</p> <p>Qualitative research was used as a research method in this study. The research was conducted as a thematic interview during November 2022. Based on the interview material a conclusion about level of commitment in this company was made.</p> <p>According to the results the level of commitment was good. There was no indication of bad corporate culture. According to the results the company should put more effort on managerial work and to improving communications. The sense of community was at good level. The most important factor in commitment in this company was the community. Also relationships, versatile tasks and leadership had influence on commitment.</p>		
<p>Keywords</p> <p>leadership, trust, commitment, job satisfaction, turnover, possibility to influence, corporate culture</p>		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Aiempia tutkimuksia.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset sekä tutkimuksen tavoite.....	3
1.4	Rajaukset	4
1.5	Kohdeyritys.....	4
2	Sitoutuminen työsuhteessa.....	6
2.1	Sitoutuminen ja työyhteisön näkökulma.....	6
2.1.1	Hyvinvoivat ja pahoinvoivat työyhteisöt.....	6
2.1.2	Ilmapiiri.....	8
2.1.3	Psykologinen turvallisuus.....	10
2.1.4	Keskinäiset suhteet työpaikalla	11
2.2	Sitoutuminen ja yksilön näkökulma	13
2.2.1	Luottamus.....	14
2.2.2	Tunteet ja tunneosaaminen	16
2.2.3	Vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne	19
2.3	Sitoutuminen ja työn näkökulma	21
2.3.1	Työ ja työolosuhteet.....	21
2.3.2	Johtaminen.....	24
2.3.3	Työviihtyvyys	27
2.3.4	Palkkaus.....	30
3	Vaihtuvuus sitoutumisen indikaattorina	32
3.1	Vaihtuvuuden aiheuttajat	32
3.2	Vaihtuvuuden seuraukset	33
3.3	"Quiet quitting" -ilmiö.....	35
4	Yrityskulttuurin vaikutus sitoutumisessa.....	36
4.1	Yrityskulttuurin mahdollisuudet	36
4.2	Yrityskulttuuri sitoutumisen tuhoajana.....	37
4.3	Yrityskulttuurin muutos	39
5	Sitoutuminen kohdeyrityksessä.....	40
5.1	Tutkimus.....	40
5.2	Henkilöstön näkemys.....	41
5.3	Työnantajan näkemys.....	48
6	Kehittämiskohteet kohdeorganisaatiossa	53

7 Tutkimuksen yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet	59
Lähteet	62

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Työntekijän sitoutuminen työnantajaansa on nyky-yhteiskunnassa kilpailuetu ja hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni. Tärkeimmät työntekijät halutaan pitää, sillä heidän kässissään lepää yhtiön strategia, prosessit ja työn uudistaminen. Tärkeillä osaajilla on kilpailuedun kannalta jopa kriittinen asema työpaikassa. Sitoutuminen, tai sitoutumisen puute, näkyy myös yrityksen taloudellisessa tilanteessa, joten siihen panostamista voi ajatella investointina. Työntekijöiden sitoutuminen näkyy mm. tuottavuuden kasvuna, innovatiivisuutena ja asiakastyytyväisyytenä. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää mitä on sitoutuminen, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miten. Tässä työssä selvitetään sitoutumisen tasoa eräässä pahvin- ja paperinjalostusalan yrityksessä.

Organisaatioon sitoutuminen voidaan määritellä yksilön vahvaksi uskoksi organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, haluksi nähdä vaivaa organisaation eteen ja haluksi pysyä organisaation jäsenenä (Glisson & Durick 1988, 4). Sitoutumiseen työpaikalla vaikuttaa monet asiat: työyhteisön henki, työhyvinvointi, työntekijöiden keskinäiset suhteet, työntekijän kokemus arvostus ja vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi siihen vaikuttaa johtamisen taso organisaatiossa, työviihtyvyys, ilmapiiri ja esihenkilöiden tunneosaaminen. Sitoutumista on monenlaista: joku voi pitää työtään mielenkiintoisena ja haasteellisenä, ja hän on sitoutunut tekemään työtään siksi. Toinen taas on sitoutunut luomaan uraa tietyllä ammattialueella, esimerkiksi taloushallinnossa. Kolmas on sitoutunut työryhmään tai tiimiin. Neljäs voi olla sitoutunut organisaatioon, jossa työskentelee. (Kauhanen 2016, 73.)

Sitoutumisen taso ja uran kehitys muuttuu elämänvaiheiden mukaan. Tyypillisessä työntekijän urakehityskaareissa on neljä vaihetta: tutkimusvaihe, kokeiluvaihe, keskiuravaihe ja uralta pois siirtymisen vaihe. Tutkimusvaiheessa etsitään omaa alaa ja kokeiluvaiheessa tutkitaan ja testataan eri vaihtoehtoja ja asetutaan itselle sopivalta tuntuvaan työhön. Siihen kuuluu usein sitoutuminen ja kehittymisen tunne. Keskiuravaiheessa moni tyytyy ylläpitämään saavutettua tilannetta, osa suorittaa uran kriittisen uudelleenpunninnan noin neljänkymmenen vuoden iässä. Työuran viimeinen vaihe on eläkkeelle jäämisen valmistelu, johon on tyypillistä henkinen irtiotto työstä ja muiden arvojen etsintä tulevaa varten. (Viitala 2007, 108.)

Huonot olot työpaikoilla ja esimerkiksi puutteet johtamistaidoissa heijastuvat irtisanoutumisissa ja kasvavissa vaihtuvuuslukuissa. Tässä työssä on tarkoitus tutkia keinoja, joilla työnantaja voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja sitä kautta vaikuttaa ei-toivottuun vaihtuvuuteen. Tässä työssä on tavoitteena antaa kohdeyritykselle neuvoja ja ehdotuksia omien

työntekijöidensä sitoutumisen vahvistamiseen. Parannusehdotukset laaditaan haastattelujen tuottaman informaation pohjalta. Neuvoilla on tarkoitus kohentaa työyhteisön tilaa entisestään, sillä silloin kun työyhteisö on hyvä ja työhyvinvointi kohdallaan, paranee myös työn laatu ja tuottavuus. Lisäksi vaihtuvuus pienenee, kun ollaan tyytyväisiä omaan työpaikkaan. Vaihtuvuuden hillitseminen on myös taloudellinen valinta työnantajalle, sillä vaihtuvuuden kustannukset ovat korkeat. Kustannuksia syntyy muun muassa irtisanomisen käsittelystä ja hoitamisesta, korvaajan palkkaamisen kustannuksista ja koulutuksesta sekä avoimen työpaikan aiheuttamista kustannuksista. Lisäksi syntyy kustannuksia uuden työntekijän palkoista ja eduista. (Fitz-enz 1997.)

1.2 Aiempia tutkimuksia

Sitoutumista on viime vuosina, esimerkiksi vuosien 2020 ja 2022 välisellä ajanjaksolla tutkittu jonkin verran. Aihe on myös ajankohtainen, sillä esimerkiksi työntekijöistä on kova kilpailu. Eri yritysten veto- ja pitovoimatekijät ovat nousseet tärkeään rooliin työntekijöistä kilpailtaessa. Työntekijät ovat myös entistä kriittisempiä työnantajan ominaisuuksien suhteen. YAMK-tasoisia tutkimuksia ajanjakson aikana aiheesta on julkaistu paljon. Niissä on tutkittu esimerkiksi työntajalupausta, henkilöstökokemusta ja työnantajamielikuvaa sekä esimerkiksi toimintakulttuurin kehittämistä.

Aiemmin on tutkittu esimerkiksi esimiestyön ja itsensä johtamisen vaikutusta työhyvinvoinnin kehittämisessä, luottamuksen vahvistamista sekä palkitsemisen ja motivaation merkitystä kokonaispalkitsemisessa. Esimerkiksi Timoskainen (2020) teki tulevaisuuden työhyvinvoinnin johtamiseen katsauksen. Tutkimuksia on tehty aiemmin toimeksiantoina erilaisille toimeksiantajille, kuten pankkialalle ja koulutuskuntayhtymään. Monet tutkimuksista toteutettiin kehitystehtävänä, kuten esimerkiksi Sippolan (2021) tutkimus luottamuksen vahvistamisesta muutoksessa.

Myös muita töitä ja tutkimuksia sitoutumisesta 2020 ja 2022 välisellä ajanjaksolla on julkaistu. Niissä on tutkittu muun muassa milleniaalien sitoutumista, sitoutumista IT-alalla, ravintola-alalla, kaupan alalla sekä sosiaali- ja terveysalalla. Arvonen (2021) on tutkinut lomautuksen vaikutusta sitoutumiseen ja Hakonen (2020) jatkuvien henkilöstövähennyksien vaikutusta luottamukseen. Aiemmin on myös esimerkiksi laadittu esimiesohjeita henkilöstön sitouttamiseen. Koskisen (2020) tutkimus perehtyi Lohjalla sijaitsevan paperialan tehtaan työntekijöiden sitoutumiseen. Monet tutkimuksista, kuten tämä Koskisen tehdasympäristön sitoutumistutkimus, toteutettiin määrällisillä tutkimusmenetelmillä ja kyselyä tiedonkeruussa hyödyntäen.

Tämä tutkimus aiemmasta tutkimuksesta poiketen on kvalitatiivinen tutkimus. Myös kohdeyritys on alalta, jolta aiempaa tutkimusta ei hirveästi ollut. Aiempiin tutkimuksiin verrattuna tässä tutkimuksessa ei ole päätavoitteena laatia ohjeita tai kehittää toimintaa. Kohdeyrityksen taustalla ei ole lomautuksia, korkeaa vaihtuvuutta, henkilöstövähennyksiä tai ala ei ole kokenut suurta kriisiä esimerkiksi covid-pandemian vuoksi ja tämän kohdeyrityksen olosuhteet ovat olleet vakaat. Tässä työssä keskitytään kokonaisuuden tarkasteluun, ei pelkästään yksittäisiin tekijöihin kuten johtamiseen ja luottamukseen. Tällä tutkimuksella saadaan hyvä tilannekuva sitoutumisesta tässä kohdeorganisaatiossa, ja tämä tutkimus voi tarjota vinkkejä omista työntekijöistä kiinni pitämiseen juuri tälle kohdeorganisaatiolle.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset sekä tutkimuksen tavoite

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus ja siinä pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan sitoutumisen ilmiötä organisaatiossa, kuten työpaikassa. Laadullinen tutkimus sopii silloin, kun tavoitteena on kuvata ihmisten kokemuksen kautta jokin ilmiö. Laadullista tutkimusta käytetään mm. työyhteisön yhteisöllisyyden tutkimisessa. (Vilkkä 2021, 17–18.) Teoriapohja tähän tutkimukseen saadaan alan kirjallisuudesta.

Empiirinen aineisto kerätään tähän tutkimukseen haastatteluin. Haastattelu on tyypillinen tapa kerätä aineistoa, sillä kulttuurimme perustuu puheeseen ja keskusteluun (Vilkkä 2021, 74). Haastattelu on valittu tiedonkeruumenetelmäksi, sillä haastattelulla voidaan tutkia myös arkoja ja vaikeita aiheita. Haastattelulla ymmärrystä voidaan syventää, ja esitetyille mielipiteille voidaan saada perusteluja.

Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta jäykkä kysymysten muoto ja järjestys on jätetty pois. Haastateltavien aiemmat kokemukset ja haastateltavien ominaisuudet määrittävät merkityksiä, joita he ilmiölle antavat. Haastattelun avulla on tarkoitus kerätä tietoa, jonka pohjalta voi luotettavasti tehdä päätelmiä ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35–40.) Teemahaastattelun tavoitteena on tulosten ja todellisuuden hyvä vastaavuus. Teemahaastattelun toistettavuus on haasteellista. Tämä johtuu siitä, että haastattelu on aina ainutkertainen tilanne (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128–129.)

Tässä työssä halutaan selvittää työntekijöiden sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, jotta työnantaja voi tarpeen tullen vaikuttaa ei-toivottuun vaihtuvuuteen ja parantaa viihtyvyyttä työyhteisössä. Jotta saamme syvän ymmärryksen siitä mitä on sitoutuminen, tutustutaan myös työntekijän ja työyhteisön väliseen suhteeseen ja siihen vaikuttaviin asioihin.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- mitkä tekijät saavat työntekijät sitoutumaan (päättökysymys)
- mistä asioista henkilöstön sitoutuminen muodostuu
- minkälainen on hyvä työyhteisö?

1.4 Rajaukset

Tutkimuksessa ei selvitetä irtisanoutumisten syitä kohdeyrityksessä, koska tarkoituksena ei ole tarkastella asiaa työntekijätasolla. Irtisanoutumiset eivät ole kiinnostava aihe tätä kohdeyritystä tutkiessa, sillä vaihtuvuus ei ole ollut tässä yrityksessä ongelma. Kohdeyrityksessä merkittävä osa työntekijöistä on ollut saman työnantajan palveluksessa yrityksen perustamisesta saakka. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää sitoutumisen nykytilaa kohdeyrityksessä. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä aiheisiin liittyviä teorioita tai luoda uutta teoriaa aiheeseen, koska tavoitteena on antaa ehdotuksia, miten toimintaa voisi parantaa kohdeyrityksen työyhteisössä.

Tutkimuksessa käsitellään sitoutumista vain työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa, sillä tutkimuksen näkökulma on työsuhteen näkökulma. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä mm. muita työsuhteen päättymisen syitä, sillä tarkoitus on keskittyä sitoutumisen puutteesta aiheutuvaan vapaaehtoiseen poistumiseen. Tässä tutkimuksessa ei tutkita sitoutumista koulutustason, iän tai sukupuolen näkökulmasta, vaikka aihe olisi varmasti ajankohtainen.

Tutkimuksessa ei kehitetä uutta teoriaa esimerkiksi sitoutumisen mittaamiseksi, sillä tavoitteena on antaa työnantajalle keinoja ja vinkkejä avainhenkilöiden sitouttamiseen sekä ei-toivotun vaihtuvuuden hallintaan. Tässä tutkimuksessa ei kehitetä työkaluja käsiteltävien aiheiden mittaamiseen, eikä mitata esimerkiksi sitoutumisen kehittymistä kohdeyrityksessä. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei käsitellä psykologian tai sosiaalialan teorioita, tai esimerkiksi sosiaaliterveyteen kuuluvia asioita, sillä tarkoituksena on keskittyä liiketaloustieteen ja työnantajayrityksen näkökulmaan.

1.5 Kohdeyritys

Kohdeyritys toimii pahvin- ja paperinjalostusalalla ja työllistää Etelä-Karjalan alueella noin 40 henkeä. Työntekijöistä noin 30 työskentelee tuotannossa ja loput työskentelevät erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Kohdeyritys on osa maailmanlaajuista organisaatiota, joka työllistää yli 25 000 henkeä 160:ssä eri maassa.

Tämä tutkimus keskittyy Etelä-Karjalan toimipisteessä työskentelevien henkilöiden näkemys- ja kokemukseen tutkittavasta aiheesta. Tämän lisäksi kuullaan työnantajan puolta asiassa.

Kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutumista lähdettiin selvittämään teemahaastatteluiden kautta. Haastateltaviksi otettiin 5 henkilöä, jotka edustivat työntekijöitä ja toimihenkilöitä laajasti kohdeyrityksen liiketoiminnan eri osa-alueilla. Yksi haastateltavista oli yrityksen HR-henkilö, joka toi työnantaja näkökulman haastattelun eri teemoihin. Muut neljä haastateltavaa valittiin sattumanvaraisesti työntekijöiden ja toimihenkilöiden joukosta.

2 Sitoutuminen työsuhteessa

2.1 Sitoutuminen ja työyhteisön näkökulma

Sitoutuminen tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Sitoutumisessa on kolme ulottuvuutta: affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa halua työskennellä organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa työntekijän arvioimaa panos-tuotos-suhdetta organisaatiossa. Siihen vaikuttavat palkkiot ja edut, sekä työpaikan jättämisestä mahdollisesti seuraavat haitat. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa koettua velvollisuudentuntoa organisaatiossa työskentelyä kohtaan. (Viitala 2007, 88–89.)

Työyhteisöllä on suuri vaikutus yhteisön jäsenien sitoutumiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä ilmenee sitoutumista ja motivaatiota, ja psykologisesti turvallisessa työyhteisössä työntekijä saa olla oma itsensä. Keskinäiset suhteet työpaikalla vaikuttavat mm. terveyteen, ilmapiiriin, vaihtuvuuteen ja työsuoritukseen. Muun muassa näiden asioiden vuoksi työyhteisöön joko halutaan tai ei haluta kuulua.

Seuraavissa luvuissa kuvataan sitoutumisen osatekijöitä työyhteisön näkökulmasta.

2.1.1 Hyvinvoivat ja pahoinvoivat työyhteisöt

Työhyvinvoinniksi kutsutaan kokonaisuutta, johon kuuluvat työn mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022). Työhyvinvointi on organisaation ja henkilöstön menestystekijä ja henkilöstön on mukavampi työskennellä hyvin johdetussa ja menestyvässä organisaatiossa, kun organisaation johtokin on ymmärtänyt hyvinvoinnin merkityksen kustannusten alentajana ja tuottavuuden, innovatiivisuuden, positiivisen työnantajakuvan ja tuloksellisuuden aikaansaaajana. (Kauhanen 2016, 122.) Kokemus hyvinvoivasta työpaikasta luo edellytyksiä parempiin työsuorituksiin ja halukkuutta työssä jatkamiseen. Hyvinvoivan työyhteisön kokemus vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen ja luottamuksen syntymiseen. Lisäksi se vaikuttaa terveyteen, stressin hallintaan, työtyytyväisyyteen ja työn imuun. (Suonsivu 2011, 68.)

Työhyvinvoinnin vastakohta on työpahoinvointi. Se ilmenee usein henkilöstön henkisenä pahoinvointina, esimerkiksi masennuksena, stressinä ja uupumuksena. Työpahoinvointi heijastuu myös organisaatio- ja työyhteisötasolle ja se ilmenee koko yhteisön väsymisenä, työtehon ja tehokkuuden heikentymisenä ja asiatasolta tunnetasolle siirtymisenä. Seurauksena on työtytytmättömyyttä, sairauslomien lisääntymistä ja ilmapiirin huononemista. (Suonsivu 2011, 13–14.)

Työyhteisön hyvinvoinnin perusta on terve ja tasa-arvoinen työyhteisö, jossa ei syrjitä, ollaan oikeudenmukaisia ja jossa osallistutaan yhdessä. Esimerkiksi sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, eri-ikäisten huomioiminen ja eri kulttuuritaustojen arvostaminen ovat tällaisen työyhteisön tunnuspiirteitä. (Suonsivu 2011, 58.)

Työhyvinvointikulttuuria ja yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa ja kehittää esimerkiksi hyviä käytäntöjä toteuttamalla. Hyvät käytännöt ovat alakohtaisia, eikä niistä ole olemassa yhteistä tulkintaa tai kuvausta. Hyvät käytännöt myös tarkoittavat eri asioita työntekijöille, niitä toteuttaville tahoille ja toimintaa rahoittaville tahoille. Hyvissä käytännöissä yhteisiä asioita ovat kuitenkin toimivuus, prosessinäkökulmat, muuntuvuus ja innovatiivisuus. Hyvä käytäntö on jatkuvasti kehittyvää toimintaa, jonka avulla todennäköisesti saavutetaan terveyden edistämisen päämääriä. (Suonsivu 2011, 61.)

Hyödyn saadakseen ja negatiiviset vaikutukset välttääkseen Kauhasen (2016, 122) mukaan työhyvinvointi täytyy ottaa osaksi organisaation strategiaa ja johtamista. Kestävä työhyvinvointi saavutetaan organisaatiossa parantamalla itse työtä ja työprosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että muu kuin työn kehittäminen on työhyvinvointia täydentävää ja yksinomaista toimina niin kutsuttua ”kaivoon kannettua vettä”. Työn tulee tukea ihmisen luontaista suorituskyykyä ja hyvinvointia. (Aro 2018, 87.)

Työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttaa työntekijän sukupuoli ja organisaation tunneosaaminen. Esimerkiksi naisjohtajat kokevat miesjohtajia enemmän työpaineita ja kiirettä. Naisjohtajille myös työpaikan hyvä ilmapiiri ja työn hallinta tuottavat enemmän iloa kuin miesjohtajille. Naisjohtajat kokevat myös enemmän työn imua, joka tarkoittaa tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista. Naiset ovat usein kuitenkin ylisitoutuneita työhönsä ja heillä on enemmän sairauspoissaoloja. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 22–23.)

Työhyvinvointijohtamisen ydin on siinä, että johdolla on aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttaa johtajan arvomaailma, ihmiskäsitys ja maailmakäsitys, luottamus itseensä ja alaisiinsa sekä itsensä ja muiden kunnioittaminen. Siihen vaikuttaa myös voimakas tunneäly ja viisaus, itsensä johtaminen ja ymmärrys siitä, että myös johto tarvitsee toiminnan ohjausta ja kehitykseen apua. (Suonsivu 2011, 167.)

Yrityksen ja työyhteisön kulttuuri määrittää sitä millaisia asioita siellä arvostetaan ja mille annetaan tilaa työntekijöiden arkipäiväisessä työssä ja yrityksen toiminnassa. Jotta hyvinvointi olisi osa työntekijöiden jokapäiväistä työtä ja arkea, tulisi hyvinvoinnin olla myös osa yrityksen kulttuuria. Valitettavasti hyvinvoinnilla saattaa olla melko heikko rooli yrityksen kulttuurissa. (Lifted Oy 2017.)

2.1.2 Ilmapiiri

Työilmapiiri tarkoittaa yksilön kokemusta omasta työympäristöstään. Se on eri asia kuin työtyytyväisyys, jolla tarkoitetaan työntekijän arviota siitä, kuinka hyvin hänen tarpeensa toteutuvat työssä ja työroolissa. Työilmapiiri on epätarkka käsite, ja sillä voidaan tarkoittaa monia asioita organisaatiokulttuurista työpaikan tunnelmaan. Joskus käytetään rinnakkaista termiä organisaatioilmasto. (Aro 2018, 33–39.)

Työilmapiirin kivijalan muodostavat arvot: organisaation johto edustaa määrättyä arvomaailmaa, johon työyhteisön jäsenet haluavat tai eivät halua liittyä. Organisaation arvojen ja työntekijän omien arvojen on tärkeää olla yhteensopivia innostuksen, tehokkuuden ja hyvinvoinnin kannalta ja arvojen mukainen toiminta luo pohjaa kestäväälle johtamiselle ja työilmapiirille. Arvojen yhteensopimattomuus on taas merkittävä työkykyä heikentävä riskitekijä. (Aro 2018, 48–49.)

Ilmapiiriltään parhaita työyhteisöjä ovat ne, joissa käyttäydytään ammatillisista suhteista ja rooleista lähtöisin. Sitä kautta syntyvät hyvät, luottamukselliset ja avoimet ihmissuhteet. (Järvinen 2018, 125.) Kannustava työilmapiiri on keskeisessä roolissa myös organisaation toimivuutta ja viihtyvyyttä arvioidessa. Lisäksi työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Kauhanen 2016, 91.) Ilmapiiriä parantaa yhdessä onnistuminen. Kun vuorovaikutus sujuu, on yhteistyö helppoa, ja kun saa tukea on valmiimpi ponnistelemaan yhteisten päämäärien eteen tai tarpeen tullen asettamaan ne etusijalle. (Forssén & Kuusela 2021, 27)

Ilmapiirillä on myös terveysvaikutuksia. Työpaikan hyvä ilmapiiri sekä työpaikan toimivat ihmissuhteet vähentävät henkilökohtaista stressiä (Suonsivu 2011, 24). Kielteisessä ilmapiirissä tuntuu turvattomalta ja tukalalta, kun taas hyvä työilmapiiri edistää psyykkistä ja fyysistä terveyttä. (Forssén & Kuusela 2021, 57–58.) Huonon ilmapiirin kustannukset aiheutuvat siitä, että tuottavuus laskee, yhteistyö, aloitteellisuus ja ongelmanratkaisukyky katoaa ja vaihtuvuus kohoaa epäterveelle tasolle, joka aiheuttaa rekrytoinnin kustannuksia. Huono ilmapiiri aiheuttaa myös sairauspoissaoloja, tapaturmia ja ennenaikaista eläköitymistä. Sen seurauksena organisaation talous, maine ja palvelukyky huononevat. (Aro 2018, 8.)

Jokainen työyhteisön jäsen voi omalla käytöksellään vaikuttaa yhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin. (Työterveyslaitos. 2016, 21.) Keskeisin keino ilmapiirin luomisessa on arkinen ystävällisyys (Forssén & Kuusela 2021, 22). Toinen keskeinen hyvän ilmapiirin lähde on mielekäs ja sujuva työ (Aro 2018, 31). Työilmapiirin kehittämisessä tärkeitä ovat toivo ja turvallisuus. Ne ovat tärkeitä myös työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Toivo syntyy realistisista tavoitteista, maltillisista askeleista ja onnistumisiin huomion kiinnittämisestä, ja

turvallisuuden tunne syntyy hyvästä johtamisesta, kuten selkeistä tavoitteista, johdonmukaisuudesta ja hyvästä informoisesta. (Aro 2018, 138.)

Hyviä käytöstapoja ovat työpaikasta riippumatta esimerkiksi, että tervehditään aamulla, kysellään välillä kuulumisia, tarjotaan ja pyydetään apua, kiitetään, ei puhuta toisista selän takana, ei kuormiteta työtovereita huonotuulisuudella ja annetaan positiivista palautetta. (Järvinen 2018, 123.) Kohtuullisen luotettava ilmapiirin mittari on ”yleinen fiilis”. Jos töihin on enimmäkseen mukava tulla, on ilmapiiri todennäköisesti kunnossa. (Aro 2018, 132.)

Työilmapiiriin vaikuttavat erilaiset työolotekijät. Niitä ovat esimerkiksi arvot ja odotukset, käytös ja tapakulttuuri sekä mielekkyys ja selkeys tavoitteissa, työrooleissa, prosesseissa ja organisaatorakenteissa. Muita vaikuttavia työolotekijöitä ovat onnistumista tukeva johtamistapa, viestinnän laatu ja määrä sekä ongelmanratkaisukäytännöt. Edellä mainittujen lisäksi myös toimintaympäristön tilanne, kuten organisaation markkinatilanne, organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka sekä työilmapiirin johtaminen vaikuttavat ilmapiiriin. (Aro 2018, 41.)

Hyvän ilmapiirin luomiseen vaikuttaa työnantajan ja esimiehen lisäksi myös koko henkilöstö ja yksittäiset henkilöt. Organisaation johdolla tulee olla ajantasainen käsitys työilmapiirin tilasta ja valmius tehdä ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. (Kauhanen 2016, 91.) Myös esimiehen kokemus, ammattitaito, johtamistyyli ja persoonallisuus vaikuttaa työilmapiiriin, koska persoonallisuus on merkittävä johtamisen väline. Jos persoonallisuuspiirteet ovat patologisia, muuttuu työilmapiiri epäterveksi. (Aro 2018, 82–83.)

Joskus tilanne voi kärjistyä pahaksi. Työilmapiiriongelma tarkoittaa tilannetta, jossa yhteisön jäsenten välillä yhteistyö ja vuorovaikutus häiriintyy, ja tilanne tuottaa työyhteisön jäsenille subjektiivista kärsimystä. Työilmapiiriongelma tulee erottaa arkisista konfliktitilanteista, joita esiintyy kaikkialla jatkuvasti. Työilmapiiriongelmia voi syntyä missä tahansa organisaatiossa, kun paine kasvaa yli sietokyvyn. (Aro 2018, 149–150.)

Ilmapiiriongelmien ennaltaehkäisy on edullisempaa kuin niiden korjaaminen. Erityisesti hyvä huolenpito sujuvan työnteon edellytyksistä on ongelmien ehkäisyn kivijalka. Huomiota tulisi kiinnittää kolmeen keskeiseen teemaan eli suorituksen johtamiseen, konfliktien käsittelyyn ja varhaiseen puuttumiseen. (Aro 2018, 149–150.) Aina ennaltaehkäisevä toiminta ei pysty estämään ilmapiiriongelmia. Ongelmiin on syytä tarttua rivakasti, sillä ongelmat harvoin ratkaisevat itseään. Työilmapiiriongelmien hoitamisen tavoitteena on palauttaa työyhteisö jäsenineen perustehtävään eli työntekoon. (Aro 2018, 168.)

2.1.3 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että henkilö uskaltaa olla oma itsensä ja puhua suoraan ilman pelkoa kielteisistä vaikutuksista (Forssén & Kuusela 2021, 57–58.) Psykologinen turvallisuus auttaa ideoiden ja ongelmien esiin tuomisessa. Psykologiseen turvallisuuteen kuuluu myös erilaisuuden hyväksyminen ja psykologisesti turvallisessa ympäristössä keskittyään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Työterveyslaitos 2022.) Psykologinen turvallisuus työpaikalla lisää työnimua ja työperäistä hyvinvointia, iloa ja innostusta. Psykologisella turvallisuudella on myös suuri rooli esimerkiksi luottamuksen rakentumisessa. (Forssén & Kuusela 2021, 57–59.)

Psykologinen turvallisuus työssä on tärkeää, sillä työssä menestyminen edellyttää yhteistyötä, ja psykologinen turvallisuus edistää tiedon ja kokemusten jakamista. Se on tärkeää myös siksi, että epävarmassa ja riskialttiissa tilanteissa syntyviä virheitä voidaan välttää kommunikoinnin avulla. (Työterveyslaitos 2021, 3.) Turvallisuuden kokemus perustuukin toimivaan vuorovaikutukseen (Sivonen 2022, 185). Turvallinen yhteisö on voimakas koska siellä on paljon kommunikaatiota jäsenten kesken. Tällaisessa yhteisössä myös yhteinen näkemys on vahva, kun taas turvattomassa yhteisössä yhteinen näkemys puuttuu. Turvattomassa yhteisössä ilmenee myös paljon kilpailua, ja kommunikaatio on vähäistä ja johtajakeskeistä. (Aro 2018, 129.)

Turvallisuuden tarve on ihmisen perustarpeita, ja jos se joutuu päivittäin kyseenalaistetuksi, kuluu energia työntöön sijaan lähinnä pelkäämiseen ja väistelyyn. Kuormittavaksi koetut vuorovaikutustilanteet aiheuttavat haasteita työssäjaksamiseen. Pitkittyessään tilanne saatata ajautua siihen, että henkilö jää mieluummin sairauslomalle, kuin selvittää haastavaa tilannetta. (Sivonen 2022, 184–190.) Työyhteisön sosiaalisia tilanteita ohjaavat roolit ja normit. Normit ovat käyttäytymissäantöjä, joiden mukaan ihmisten odotetaan toimivan. Roolit ja normit helpottavat kanssakäymistä ja tekevät siitä psyykkisesti turvallista, sujuvaa ja ennakoitua. (Järvinen 2018, 46.)

Ihmisellä on myös perustarve tulla kuulluksi ja nähdyksi. Kun se toteutuu työpaikalla, tuntevat työntekijät olonsa turvalliseksi ja uskaltavat rohkeasti puolustaa muita. Kun ihminen tuntee olonsa turvalliseksi, kasvaa hän täyteen potentiaaliinsa. (Majaniemi 2021, 50.) Psykologisesti turvallinen ympäristö tarjoaa mahdollisuuden oppijalle kokeilla ja ottaa riskejä pelkäämättä virheiden seurauksia. Turvallisen ympäristön taustalta löytyy luottamus siihen, että voin olla juuri tällainen ja yhteisö hyväksyy minut, vaikka kokeilisin jotain missä en ole vielä hyvä. (Sivonen 2022, 124.) Psykologisesti turvattomassa työyhteisössä ei uskalleta ehdottaa uusia tapoja toimia tai tuoda ideoitaan esiin. Myös uuden kokeilemiseen ei ryhdytä, jos yhteisö on psykologisesti turvaton. (Työterveyslaitos 2021, 3.)

Työyhteisöissä tarvitaan myös oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus kasvattaa luottamusta, vahvistaa psykologista turvallisuutta ja kasvattaa yhteisöllisyyttä. Yhteisön hyvä maine ja hyvä tunnelma vetävät puoleensa uusia ihmisiä, ja siksi luottamuksesta, reilusta kohtelusta ja toisista välittämisestä kannattaa huolehtia. (Forssén & Kuusela 2021, 63.)

Viime vuosina kohtaamiset työpaikoilla ovat vähentyneet ja siirtyneet etäyhteyksien varaan etä- ja hybridityön yleistyessä. Etätyö vähentää satunnaisten kohtaamisten määrää ja hankaloittaa sosiaalisia yhteyksiä. Tämä haastaa työnantajia, sillä esimerkiksi psykologisen turvallisuuden kehittäminen vaatii henkilökohtaista vuorovaikutusta. (Sivonen 2022, 238.)

2.1.4 Keskinäiset suhteet työpaikalla

Työntekijöiden keskinäiset suhteet sekä työntekijän ja esihenkilön välinen suhde vaikuttaa niin terveyteen, ilmapiiriin, vaihtuvuuteen kuin työsuoritukseenkin. Sanonta kuuluu, että työtovereita ei tarvitse rakastaa, eikä kaikkien kanssa tarvitse olla hyvä ystävä. On kuitenkin käyttäydyttävä asiallisesti kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan. Työpaikalla kaikkien velvollisuus on kohdella muita asianmukaisesti. On myös jokaisen oikeus saada asianmukaista kohtelua. (Työterveyslaitos 2016, 12.)

Suhteiltaan hyvä työyhteisö luodaan korostamalla me-henkeä ja harrastamalla yhteistä kiivaa myös työpaikan ulkopuolella (Järvinen 2018, 125). Vahvan yhteishengen rakentanut yhteisö on vahvempi päämäärien saavuttamisessa. Viihtymisenkään merkitystä ei voi aliarvioida. Yhteenkuuluvuuden tunne ja sitoutuminen kasvaa, kun ihmisten välille syntyy hyviä suhteita. Niiden muodostumisessa voi auttaa se, että järjestää yhteistä aikaa kohtaamisiin ja puhumiseen, varmistamalla että kaikki tuntevat toisensa, huolehtimalla että yhdistävät tekijät vahvistuvat sekä vahvistamalla tietoisesti hyvää ilmapiiriä. (Forssén & Kuusela 2021, 30.) Myönteinen ilmapiiri saa ihmiset pitämään toisistaan enemmän ja arvostamaan yhteistyötä, joka taas kasvattaa luottamusta (Forssén & Kuusela 2021, 59).

Ammatillisessa työyhteisössä luotetaan toisten kykyyn käsitellä työasiat työasioina. Ihmissuhdelähtöisessä ajattelussa työyhteisön ongelmat helposti henkilöityvät ja syntyy tunnevaltaista reagoitua. Pahimmillaan ihmissuhteiden korostaminen johtaa työerimielisyyksien välttelyyn, asioiden peittelyyn ja niiden kaunisteluun. (Järvinen 2018, 126–127.) Vastuullinen työkäyttäytyminen on kaikkien tervehtimistä, sovitusta kiinni pitämistä, aktiivista selvittelyä ja oma-aloitteista tiedon jakamista. Se on auttamista ja neuvomista, mutta toisaalta myös tarpeettoman toisen työhön puuttumisen välttämistä. Tärkeä osa sitä on myös palautteenanto ja palautteen vastaanottaminen sekä kyky muuttaa omaa toimintaa ja suhtautumista. Hyvää työkäyttäytymistä on myös kuunteleminen keskeyttämättä toista, selän takana puhumisen välttäminen ja epäkohtien ja ongelmien esiin nostaminen. (Forssén & Kuusela

2021, 55.) Organisaation ympäristössä vallitseva kilpailutilanne haastaa työilmapiiriä. Ympäristöstä se siirtyy helposti organisaation sisälle ja kuormittaa ihmissuhteita. Ulkoisen kilpailutilanteen kiristyessä sisäisen joukkuehengen ylläpitäminen on tärkeää. (Aro 2018, 114.)

Työtyytyväisyys työtovereihin ja työryhmän yhteistyötaidot vaikuttavat vaihtuvuuteen. Kun työpaikalla on hyviä sosiaalisia suhteita, todennäköisyys irtisanoutumiseen pienenee. (Bryant & Allen 2013.) Suhde työkaveriin on negatiivinen silloin, kun osapuolten edut ovat vastakkaiset tai he ovat täysin eri mieltä tavoitteesta. Suhde on positiivinen silloin, kun osapuolten edut ovat yhtäläiset ja he päättävät tehdä yhteistyötä saavuttaakseen tavoitteen. Kollegojen välinen kilpailu on yleistä työpaikoilla, joissa työtilaisuudet ansaitaan aiemman suoriutumisen perusteella. Konflikteja ja kilpailua työtovereiden välillä ei voi välttää, mutta niitä voi hallita. Työuralla menestyminen on myös suhteiden hallintaa. Parhaiten työelämässä menestyvät henkilöt, jotka osaavat sekä kilpailla työkavereitaan vastaan että tehdä yhteistyötä heidän kanssaan. (Peterson & Behfar 2022.)

Työyhteisön sosiaaliset suhteet vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti stressin kokemiseen. Sosiaalinen tuki työkaverilta tai esimieheltä antaa voimavaroja, heikot ihmissuhteet taas puolestaan aiheuttavat työtyytymättömyyttä. (Suonsivu 2011, 27.) Jo kahden väliset riidat vaikuttavat koko yhteisöön: luottamus heikkenee ja henkisiä raja-aitoja rakentuu (Forssén & Kuusela 2021, 55). Työyhteisö tuottaa uupumusta käytäntöjen, kulttuurin ja sosiaalisten suhteiden kautta (Sivonen 2022, 176). Usein yhteisön keskinäiset suhteet ovat vuosien takaisen toiminnan tuotos. Vanhat ristiriidat elävät käyttäytymismalleina ja asenteina, jos ne jäävät selvittämättä. Uusi ryhmänjäsen aistii kenen kanssa yhteisössä ei kannata olla tekemisissä, vaikka oma havainto saattaisi olla erilainen. Muiden näkemys vaikuttaa uuteen ryhmänjäseneseen ja näin ryhmän luottamuksen ja epäluottamuksen perinne periytyy. (Forssén & Kuusela 2021, 52.)

Huonot suhteet työpaikalla ovat myös terveyshaitta. Työntekijöitä kuormittaa ristiriidat ja työyhteisön sisäiset ongelmat. Niitä ovat esimerkiksi työntekijöiden keskinäiset konfliktit tai esihenkilön ja alaisen väliset kiistatilanteet. (Suonsivu 2011, 19.) Myös liian raskas työ vie voimavarat ja kiristää hermot. Hermojen kiristyminen näkyy työkavereiden keskinäisissä suhteissa ja aiheuttaa riitoja ja kyräilyä. (Aro 2018, 99.)

Työ kuormittaa työntekijää niin sosiaalisten asioiden kuin itse työn kautta. Työn psykologisia kuormitustekijöitä ovat Suonsivun (2011, 28) mukaan ovat mm. korkeat vaatimukset työssä, vaikutusmahdollisuuksien puute, sosiaalisen tuen puute työssä sekä vähäinen työyhteisön sosiaalinen pääoma. Kuormitusta aiheuttaa myös epäoikeudenmukainen kohtelu, huono työilmapiiri sekä työpaikkakiusaaminen (Suonsivun 2011, 28). Sosiaaliset asiat

työyhteisössä ovat hyvinvoinnin perusta. Työssä jaksamista tukee välittämisenä työyhteisöltä saatu tuki (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 23).

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa erilaisten asioiden yhteisvaikutusta yhteisössä. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa luottamusta, yhteisöllisiä normeja ja arvoja, aktiivista toimintaa yhteiseksi hyväksi ja sosiaalisia verkostoja työpaikalla. (Suonsivu 2011, 31–32.) Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat Manka & Mankan mukaan (2016, 134) myös osallistuminen sekä vastavuoroisuus. Sosiaalisen pääoman laatu ja määrä vaikuttavat työntekijöiden terveyteen (Manka & Manka 2016, 132). Sosiaalisen pääoman puute voi altistaa työntekijän terveyshaitoille, kuten masennukselle (Suonsivu 2011, 31–32).

Työsuoriutumiseen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla vaikuttaa keskeisesti esimiehen ja johdettavien suhteen laatu. Jos suhde ei toimi, ja esimiehen toiminta koetaan esimerkiksi epäoikeudenmukaiseksi, seuraukset johdettujen terveydelle ovat haitallisia ja esimerkiksi sairauspoissaoloja esiintyy enemmän. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 69.) Työntekijän ja hänen lähiesimiehensä välinen suhde vaikuttaa vaihtuvuuteen: "People don't leave companies; people leave bosses." (Bryant & Allen 2013). Yleisimpiä syitä työpaikan vaihtamiselle on esihenkilön huonot ihmissuhdetaidot. Ne ilmenevät esimerkiksi loukkaavana kohteluna, alaisen vähättelynä tai kiusaamisena. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 30.)

Herkeämätön keskusteluyhteys henkilöstön kanssa rakentaa luottamusta ja parantaa johtajien ymmärrystä siitä mitä työpaikalla todellisuudessa tapahtuu. (Forssén & Kuusela 2021, 122). On myös erityisesti johtajien vastuulla, että henkilöstö rakentaa positiivista kanssakäymistä työkavereidensa kanssa (Majaniemi 2021, 72). Se on tärkeää siksi, että ihmiset ovat sensitiivisiä siinä, kokevatko he kuuluvansa porukkaan. Kaikkien huomioon ottaminen on valitettavasti joskus tyystin unohdettu sisäisen kilpailun tuoksinassa. (Aro 2018, 53–54.)

2.2 Sitoutuminen ja yksilön näkökulma

Yksilöillä on voimakkaita tarpeita työelämää ajatellen. Työntekijä haluaa päättää omista asioistaan ja toteuttaa itseään. Sen lisäksi työntekijä kaipaa myös turvallisia rakenteita ja selkeyttä. Näiden lisäksi halutaan olla osa ryhmää ja muun muassa kokea arvostusta. Kun työntekijän psykologiset perustarpeet tyydytetään, kokee hän enemmän myönteisiä työtunteita. Luottamuspula heikentää avointa tiedonkulkua ja kommunikointia yhteisössä.

Seuraavissa luvuissa käsitellään sitoutumisen osatekijöitä yksilön näkökulmasta.

2.2.1 Luottamus

Psykologisen turvallisuuden käsite on lähellä luottamuksen käsitettä. Luottamuksessa keskeistä on se, kuinka yksilö kokee toisen yksilön. Psykologisessa turvallisuudessa keskeistä on se, millaisena yksilö kokee ryhmän ja sen normit. Tukeminen, arvostus ja kunnioitus kuuluvat psykologiseen turvallisuuteen, jotka eivät taas sisälly luottamukseen määritelmän mukaan. (Työterveyslaitos 2022.) Luottamuksella tarkoitetaan uskallusta luovuttaa itseä koskeva päätösvalta toiselle. Tähän liittyy tyypillisesti valta-asetelma ja haavoittuvuuden osoittaminen. (Sarkkinen 2019.)

Luottamuksen rakentamisen ensimmäinen vaihe on haavoittuvuuden osoittaminen. Se tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenet tuovat avoimesti näkökantansa esille silläkin uhalla, että se provosoisi toisen työntekijän hyökkäämään. Jos organisaatiossa ei uskalleta ilmaista omaa kantaansa ja puolustaa sitä, menettää työyhteisö innovatiivisuutta ja taantuu. (Aro 2018, 123.) Reilun ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen on työyhteisöissä esihenkilön tehtävä. Esimiehen työ on vapauttaa energiaa jatkuvassa muutoksessa selviämiseen, ja tunnetaidoista on hyötyä johtamisessa. Esimies myös ylläpitää moraalista ja eettistä selkärankaa nopeasti reagoivissa nykyaikaisissa yrityksissä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 74.)

Luottamus on inhimillisen vuorovaikutuksen keskus (Forssén & Kuusela 2021, 13). Luottamusta ei synny yksipuolisesti, vaan siihen tarvitaan vastavuoroisuutta. Vastavuoroisuus vahvistaa ja syventää suhteita hyvän ilmapiirin, myötätunnon ja emotionaalisen tuen avulla, ja ilman sitä ei synny keskinäistä luottamusta. Vastavuoroisuus tarkoittaa molemminpuolista aktiivisuutta ja ymmärrystä. Se on sitä, että jaetaan yhdessä ajatuksia ja luodaan uskoa onnistumiseen. Se on myös sitä, että ollaan kiinnostuneita siitä, mitä toiselle kuuluu ja sitä, että otetaan vuoroin yhteyttä toinen toisiimme. (Forssén & Kuusela 2021, 41–42.) Vastavuoroisuuden puuttuminen aiheuttaa haluttomuutta auttaa ja tukea toista. Sen puute etäännyttää ihmiset toisistaan, joka taas aiheuttaa epäluottamusta. Epävarmuus ja epäluottamus vaikuttaa suhteisiin, jolloin oma aktiivisuus vaihtuu passiivisuudeksi ja yhdessäolon ilo vaihtuu epäilyksi. (Forssén & Kuusela 2021, 43.) Vuorovaikutus on vaikeinta silloin kun on vielä vähän kokemusta yhdessäolosta ja tuntee toiset vielä huonosti. Tutustumisen merkitystä ei voikaan korostaa tarpeeksi, sillä tunteminen on edellytys luottamuksen syntymiselle. (Forssén & Kuusela 2021, 53.)

Ensimmäinen askel luottamuksen rakentamisessa on ystävällisyys. Se on myös hyvä tapa ilmaista kunnioitusta, hyvää tahtoa ja yhteenkuuluvuutta. (Forssén & Kuusela 2021, 18.) Luottamusta voi rakentaa mm. pitämällä kiinni asioista, joita lupaat, muistamalla, että yhteiset ratkaisut ja kysyminen ovat voimavaroja, tietoa jakamalla, vaikka sitä ei erikseen kysyttäisi, ystävällisyyden kulttuuria rakentamalla ja arvostusta osoittamalla. (Forssén & Kuusela

2021, 64.) Ihmisten välinen luottamus vahvistuu tavoitteellisella yhteistyöllä. Se on myös keskeinen tekijä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Samalla työn mielekkyys ja motivaatio kasvaa, kun ihmiset saavat vastuuta. (Forssén & Kuusela 2021, 85.) Luottamus, tai sen puute, ratkaisee, millaista tulosta työyhteisössä tehdään ja millainen tunnelma siellä on (Forssén & Kuusela 2021, 10).

Luottamus ei synny itsestään, ja se muuttuu joka kerta kun tapaamme. Luottamuksen aistittavassa puhua, kuulee äänensävyistä ja näkee sanattomasta viestinnästä. Myös se mitä jättää tekemättä, tai tekee, kertoo luottamuksen tilasta. (Forssén & Kuusela 2021, 12.) Työkavereiden kanssa työn ja vapaa-ajan yhdistäminen edistää syvempää yhteyden tunnetta ja saattaa lisätä luottamusta, yhteistyötä ja molemminpuolista ammatillista tukemista (Ammerman & Groysberg 2021).

Luottamuksen ilmapiirissä kukoistavat niin hyveet kuin paheet, ja luottamuksella, vahvalla yhteenkuuluvuuden tunteella, selvillä normeilla, voimakkaalla ryhmäpaineella, vakuuttavalla johtajalla ja yhteisellä tavoitteella voi suistaa ryhmän myös harhapoluille. (Forssén & Kuusela 2021, 29.) Yhteisöissä, joista puuttuu keskinäinen luottamus, alkaa syntyä alaryhmiä, keskinäistä kilpailua, huhuja ja tärkeitä asioita aletaan pitää ”omana tietonaan”. Nämä heikentävät avointa tiedonkulkua ja kommunikointia, siksi avoimuus ja luottamus ovat tärkeitä työyhteisötaitoja. (Ilmarinen 2015, 13.) Etenkin johtavassa asemassa olevan henkilön tulee nauttia johdettaviensa luottamusta. Luotettavuutta arvioidessa keskeinen tekijä on oikeudenmukaisuus. (Järvinen 2018, 87.)

Konfliktitilanteet työyhteisössä eskaloituvat tyypillisesti siitä syystä, että kunnioitus ja luottamus on syystä tai toisesta menetetty (Sivonen 2022, 197). Jos ongelma on työntekijöiden ja esimiehen välisessä luottamuksessa, on usein ulkoisen konsultin käyttö välttämätöntä. Organisaation ulkopuolinen, työ- ja organisaatiopsykologiaan erikoistunut ammattilainen auttaa hoitamaan työilmapiiriongelmia. (Aro 2018, 168.)

Työsuhteeseen liittyvät toimintatavat ovat nimeltään henkilöstökäytäntöjä. Uuden työntekijän ensimmäinen kosketus henkilöstökäytäntöihin on rekrytointitapahtuma, sillä työnhakuvaihe on yhtiön ensimmäinen käyntikortti. Seuraava virallinen henkilöstökäytäntöjen kohta on perehdytys. Jokaisessa kohdassa on mahdollista kasvattaa tai murentaa luottamusta työyhteisöön. Ennakoitavat ja reilut toimintatavat parantavat luottamusta omaan työpaikkaan. (Forssén & Kuusela 2021, 96–97.) Myös läpinäkyvyys luo luottamusta. Läpinäkyvyys syntyy viestintä- ja vuorovaikutustaidoista, odotusten ja valvontamenettelyiden yhdenmukaisuudesta sekä johtamisen johdonmukaisuudesta. (Aro 2018, 77–78.) Luottamusta herättävä toimintatapa näkyy myös siinä miten säännöllisesti eri tahot keskustelevat ja kuinka muutoksista kerrotaan. (Forssén & Kuusela 2021, 96–97.)

Mitä moniportaisempi rakenne yhteisössä on, sitä suurempi on luottamusero. Yhtiön koko siis vaikuttaa luottamuksen syntyyn. Ylin johtaja antaa yhteisölle kasvot myös ulkopuolisia kohtaan. Luottamus koko yhteisöä kohtaan muodostuu helpommin puheenjohtajan, toimitusjohtajan taikka koulumaailmassa rehtorin kautta. Johtajan keskeinen tehtävä on näyttää suuntaa, tehdä päätöksiä ja sitouttaa muut, ja sitä kautta vahvistaa luottamusta johtoa, ja sitä kautta koko yhteisöä kohtaan. Työrauhaa ja organisaatioluottamusta rakentavat selkeät suuntaviivat ja terveet rajat, sillä jos toimintaraami ei ole selkeä, alkaa henkilöstö oireilla. (Forssén & Kuusela 2021, 107.)

2.2.2 Tunteet ja tunneosaaminen

Ihmisillä on voimakas turvallisuuden tarve. Siihen liittyviä työntekijöiden kokemia tunteita, kuten kaipuuta, ahdistusta ja rohkeutta esimies voi omalla käytöksellään voimistaa tai heikentää. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 13.) Tunteiden ja eleiden tietoinen käyttö, eli oman tunneviestin hallinta, on osa esimiehen tunneosaamista (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 62).

Tunteet ja psykologinen pääoma ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointipääomaan hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella. Omasta henkilöstöstä kannattaa myös pitää kiinni, sillä epävarmuus vähentää hyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 55.) Psykologinen pääoma on kytkettynä mahdollisuuksien ohjata omaa elämäänsä ja tuntea mielenrauhaa. Sillä on merkitystä työpaikalla käyttäytymisessä ja työssä suoriutumisessa. Lisäksi psykologinen pääoma on yhteydessä tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja vähäisiin poissaoloihin. Psykologinen pääoma ennustaa myös vähäisempiä lopettamisaikkeitä työssä. (Manka & Manka 2016, 158.)

Tunneälykäs esimies tekee oikeita oletuksia muista ja tietää miten ja milloin ottaa asiat esille. Tunneälykäs esimies myös arvioi tarkasti toisten tunteita, hallitsee tunnesanaston ja ymmärtää että on mahdollista samanaikaisesti ristiriitaisia tunteita (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 70). Esimiesten tietoinen tarkkaavaisuus pitäisikin suunnata enemmän työyhteisössä johdettavien tunnereaktioihin, olipa kyse muutoksista, nimityksistä taikka joululahjoista. Yhteisön tunteista aiheutuva nurina ja tyytymättömyys tulevat kalliiksi tulevaisuudessa, sillä ihmiset levittämät kokemuksiaan organisaatiossa ja sen ulkopuolella. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 118–119.)

Johtajien osoittaman positiiviset tunteet vaikuttavat pienentävästi vapaaehtoiseen poistumisasteeseen ja johtajien positiiviset tunteet tehostavat myös ryhmän suoritusta (Grandey ym. 2012, 94). Ryhmän yhteistyökykyä voi parantaa ja konflikteja vähentää levittämällä myönteisiä tunteita. Esimiehet ovatkin tehokkaita tunteiden levittäjiä organisaatiossaan, halusivat sitä tai eivät. Kuitenkin erityisen tehokkaasti leviävät negatiiviset tunteet, kuten

suuttumus, ärtymys ja turhautuminen. Ne ovat myös pitkäkestoisempia kuin myönteiset tunteet. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 65.)

Tunneosaamisen ja ilmapiirin välillä on yhteys. Esimies, joka on taitava tunteiden käyttäjä, luo parempaa ilmapiiriä yhteisöönsä. (Manka & Manka 2016, 143.) Tunneosaava esimies luo positiivista ilmapiiriä, vaikuttaa ja viestii tunnetasolla, luo yhteistyöverkostoja, sopeuttaa omaa tyyliään tilanteen vaatimalla tavalla ja on itseluottamukseltaan terve. Tunneosaamaton esimies taas on kireä ja varautunut, pysyy tiukasti asialinjalla, solmii passiivisesti yhteistyösuhteita, toimii jäykästi samalla tavalla eri tilanteissa ja tuo itseään ylikorostetusti esille. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 53.)

Koska esimiehiltä odotetaan tiettyä reaktiota esiin nouseviin asioihin, on esimiesten välillä työssään turvaututtava tunteen näyttelemiseen, ylläpitääkseen hyvää ja tuottoisaa ilmapiiriä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa ikäviä uutisia kuullut työntekijä purskahtaa itkuun, on esimiehen esitettävä surun tunteita päästäkseen työntekijän kanssa samalle tasolle, jotta esimies pystyy osoittamaan sympatiaa itkuiselle työntekijälle. Tapauksissa, joissa työntekijä vihastuu, on esimiehen taas osoitettava rauhallisuutta, vaikka pinnan alla kiehuisi. Johtajuuteen yhdistetään yleensä tunteet tyyneys, ylpeys, ilo, pelko, viha ja katumus (Grandey ym. 2012, 93.)

Tunteet, tunteiden säätely ja tunneosaaminen liittyy läheisesti henkiseen älykkyyteen ja kypsyyteen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 72.) Tunneälykkyydellä on lisäksi todettu yhteys tuloksellisuuteen. Emotionaalinen itsetietoisuus, optimismi ja onnellisuus selittävät menestystä. Tiimin työtyytyväisyyteen vaikuttaa esimiehen tunneälykkyys, ja tunneälyn avulla voidaan sitä kautta vaikuttaa vaihtuvuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 82.) Empatia edistää moraalialia ja innovaatiokykyä, jotka ovat tärkeitä menestyksen kannalta. Kykyä tuntea ja ymmärtää toista tarvitaan moraaliseen toimintaan ja päätöksentekoon (Majaniemi 2021, 74.) Kyvyttömyys ajatella pitkällä tähtäimellä on suurin syy empatian puutteeseen. Empatian puutetta aiheuttaa myös kyvyttömyys mitata empatian vaikutusta tuotolle yrityksessä. Empaattinen työkuultuuri vähentää työntekijöiden stressiä ja auttaa työntekijöitä sitoutumaan työhönsä. (Majaniemi 2021, 39–40.) On myös todettu, että johdettavan ryhmän taipumus tavoitella sosiaalista harmoniaa ryhmässä vaikuttaa heidän käytökseensä, kun ryhmän johtaja näyttää tietynlaisia tunteita (Grandey ym. 2012, 95).

Non-verbaalinen viestintä, tunnetaidot, kuunteleminen, havainnointitaidot ja viestinnän muuttaminen sekä reflektointitaidot ovat vuorovaikutusosaamisen osia (Sivonen 2022, 86). Pintaan noussut tunne kestää enimmillään kahdeksan minuuttia. Tunne viriää huippuunsa noin 17–30 sekunnissa, ja kun tunteen ottaa vastaan ja käsittelee, on se tehnyt tehtävänsä

ja tunne menee ohi. (Sivonen 2022, 202.) Yksilön omien tunteiden tunnistaminen auttaa lisäksi mielijohteiden hallinnassa, innokkuudessa, empatiassa ja sosiaalisuudessa. Lisäksi kaikki nämä vaikuttavat esimiestyöhön. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 60.)

Tunneäly tarkoittaa kykyä tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja säädellä omia ja toisten tunteita. Tunneälyllä kuvataan ihmisen toimintakykyyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden ymmärtämiseen, käyttämiseen ja säätelyyn liittyvää älykkyyttä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 31.) Tunneäly on yksilön kyky hyödyntää tunneinformaatiota omassa ajattelussa ja toiminnassa (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 45). Tunnetyön määrään vaikuttavat muutamat asiat. Yksi niistä on yksilön motivaatio, joka ilmenee yksilön vastaanottavaisuutena ja haluna panostaa tunnetyöhön. Siihen vaikuttaa myös yksilön luontaiset taipumukset hyödyntää erilaisia tunnetyön käsittelytapoja ja yksilön kyvyt, joiden ansioista toiset käsittelevät tunnepuolta eri tavoin. (Grandey ym. 2012, 58.) Tunnetyö on yhteydessä myös asiakaskokemukseen (Grandey ym. 2012, 128).

Yleisin työssä esiintyvä perustunne on viha, joka syntyy siitä, että työssä joutuu ponnistelemaan halutun lopputuloksen saadakseen. Aggressio on ponnistelun polttoainetta. Myönteisten tunteiden syntyä voi kuitenkin tukea, sillä mitä vahvemmin ihminen voi tyydyttää psykologisia perusmotiivejaan, kuten itsemäärääminen, päteminen, läheisyys ja osallisuus, sitä enemmän myönteisiä työtunteita hän kokee. (Aro 2018, 29-31.)

Työpaikat ovat erinomaisia tapahtumapaikkoja ihmisten väliselle kommunikaatiolle, sillä työpaikalla on sekä ihmisiä, että tunteita. Tunteiden säätely on tärkeä taito kaikissa työpaikoissa. (Grandey ym. 2012, 29.) Tapa, jolla organisaation jäsenet säätelevät tunteitaan on yhteydessä yksilön suoritukseen ja yksilön kokemaan stressiin (Grandey ym. 2012, 79). Naispuoliset henkilöt hakeutuvat muiden seuraan kohdatessaan stressaavia tilanteita ja ilmaisevat tunteitaan avoimesti heille. Miespuoliset henkilöt toimivat harvemmin niin. (Grandey ym. 2012, 225.) Tunteiden säätelyllä tarkoitetaan kaikkia niitä tapoja, joilla on tarkoituksena hillitä, pitää samassa tasossa tai voimistaa tunnetta (Grandey ym. 2012, 81). Työntekijä säätlee omia ulospäin näytettyjä tunteitaan asiakasta, työkaveria ja esimerkiksi esimiestä varten saavuttaakseen omia tavoitteitaan. Tämä tunteiden säätely vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Tunteiden säätelyä harrastetaan yksilötason lisäksi myös ryhmien sisällä. (Grandey ym. 2012, 103–104.)

Tunteiden näyttämällä on vaikutusta muiden käytökseen ja asenteeseen (Grandey ym. 2012, 80). Vastapuolen tunteisiin vaikutetaan tunteiden säätelyllä. Tätä kutsutaan ihmistenväliseksi tunteiden säätelyksi. Muita vastapuolen tunteisiin vaikuttamisen keinoja ovat kehuminen, kritisoiminen, kuuntelu, huomioimatta jättäminen, huumori, järkiperustelut ja neuvon antaminen. Esimerkiksi asiakaspalvelijan ulospäin näyttämät tunteet näyttelevät suurta

roolia asiakaspalvelutilanteessa. Esimerkiksi hymy edesauttaa luottamuksen syntymisessä. Asiakkaan havaitsemat asiat liitetään usein myös palvelun laatuun. Työntekijän harjoittama tunteiden säätely vaikuttaa myös yksilön hyvinvointiin, joka vaikuttaa työsuoritukseen, joka taas vaikuttaa asiakkaaseen. Tunteiden säätelyllä ja tunteiden ulospäin näyttämällä on yhteys työhyvinvointiin, burnouttiin, organisaatiodentiteettiin, poistumisasteeseen ja stressiin. Tunteiden pintapuolinen näytteleminen on yhteydessä emotionaaliseen uupumukseen ja depersonalisaatioon, joka tarkoittaa itsensä epätodelliseksi ja vieraaksi tuntemista, sekä alhaiseen työtyytyväisyyteen (Grandey ym. 2012, 104–135).

2.2.3 Vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne

Työntekijä pyrkii tyydyttämään psykologisia perusmotiivejaan, joita ovat mm. itsemäärääminen, päteminen, läheisyys ja osallisuus (Aro 2018, 31). Suurin osa työntekijöistä kaipaa tukea työnantajaltaan etenkin stressinhallintaan ja palautumiseen. Myös työn tekemiseen ja tehokkaampiin työtapoihin, sekä liikkumiseen että fyysisiin haasteisiin tarvitaan tukea. (Lifted Oy 2017.) Negatiivinen paine, eli stressi työssä, on yhteydessä vahvasti työtytymättömyyteen, ja työssä lopettamisaikaisiin. Kun työn vaatimukset, voimavarat, tuki ja hallinnan tunne ovat kunnossa, pystyy työntekijä käsittelemään painetta ja hyötymään siitä. Stressiä aiheuttavat erilaiset puutteet tai epäkohdat työpaikalla. Niitä ovat mm. työn määrä, hallinnan puute ja vähäinen palkitsevuus. Myös epäreiluus, arvostusriidat ja työyhteisöriidat vaikuttavat negatiivisesti stressin määrään. Lisäksi stressin aiheuttaja voi olla henkilön oma persoona. Kuitenkin pieni paineen tuntu on työssä tärkeä polttoaine ponnisteluille. (Manka & Manka 2016, 174–178).

Itisanoutumista esiintyy reilusti korkeasta innovatiivisuudesta tunnetuissa yrityksissä. Nopealiikkeisessä yhtiössä työntekijöiden työpäivät venyvät, työtahti on kovempi ja stressiä koetaan useammin kuin hitaampiliikkeisissä yhtiöissä. Työ saattaa olla todella palkitsevaa, mutta tahti on pitkässä juoksussa sietämätöntä. Mitä positiivisemmin henkilöstö suhtautuu yhtiön innovaatioihin, sitä huonommaksi he todennäköisesti kuvaavat työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja työtaakan hallintaa. (Sull ym. 2022.)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle vie työaikaa, mutta on ehdottomasti investointi, maksaa itsensä nopeasti takaisin. (Aro 2018, 27.) Työn voimavaroja kartutetaan esimiehen antamalla tuella, innovatiivisella ilmapiirillä, työn hallinnalla ja vaikuttamismahdollisuuksilla, kehittymismahdollisuuksilla, ennustettavuudella ja roolin selkeydellä. Työn mielekkyyden kannalta on suuri vaikutus sillä, missä määrin työntekijällä on mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon suoraan tai oman tiimin kautta (Manka & Manka 2016, 70–87).

Työn hallinnalla, henkilöstöjohtamisella ja joustavuudella saavutetaan hyvinvoiva ja tuloksellinen työpaikka. Hyvinvoivassa ja tuloksellisessa työpaikassa ilmenee työtyytyväisyyttä, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta, sitoutuneisuutta, työn imua, motivaatiota, terveyttä ja stressi siellä on hallinnassa. (Suonsivu 2011, 136.) Suorituksen johtaminen on tärkeää siksi, että se tukee työn hallintaa ja edistää kokemuseräistä oppimista (Aro 2018, 151). Itseohjautuvassa yhteisössä tarvitaan tukea etenkin oman työn organisoimiseen ja työkuorman hallintaan (Sivonen 2022, 192).

Reiluja toimintamalleja tarvitaan asemasta riippumatta, kun tavoitellaan toisten kanssa yhteistä tavoitetta, inspiroidaan muita tai tuetaan toisia heidän tavoitteissaan. Siinä voi kokeilla viiden teon tekniikkaa eli 5T-periaatetta. Periaatteen toteuttaminen tukee ihmisten perustarpeiden täyttymistä: merkityksellisyyttä, yhteisöllisyyttä, oman osaamisen kehittämistä ja vapautta omaan päätöksentekoon. Systemaattisesti toteutettuna se vahvistaa luottamus-kulttuuria yhteisössä. 5T-periaatteet ovat: työnnä epämukavuusalueelle, aseta selkeät ja priorisoidut tavoitteet, anna tilaa, tue ja käy läpi tulokset yhdessä säännöllisesti. (Forssén & Kuusela 2021, 102–103.)

Avoimuutta työyhteisössä voidaan lisätä kehityskeskusteluilla ja tilajärjestelyillä sekä esimerkiksi palaverikäytännöillä, joissa päätöksen teon yhteydessä taataan kaikille mahdollisuus tulla kuulluksi. Erityisesti muutostilanteiden tuomat tunteet ja niiden käsittelemättä jättäminen tai vähättely hidastaa muutoksen etenemistä. (Ilmarinen 2015, 13.) Muutoksen toteuttamisessa on saatava oikeat ihmiset mukaan. Muutokseen osallistujat voidaan jakaa ryhmiin ja rooleihin PAATI-muistisäännön avulla (Päättäjät, Asiakasryhmät, Asiantuntijat, Toimijat ja Informoitavat) jotta varmistetaan, että kaikki ryhmät, joihin muutos vaikuttaa huomioidaan. (Forssén & Kuusela 2021, 91–92.) Kaikissa kehitystoimissa on tärkeää osallistaa henkilöstö, sillä henkilöstöllä on arvokkaita ajatuksia ja ideoita esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämisessä keskeistä on, että tarjotaan palveluja ja tukimuotoja, jotka kiinnostavat henkilöstöä. Tärkeää on, että henkilöstö motivoidaan tekemään aiottuja toimenpiteitä. (Kauhanen 2016, 105.)

Työhyvinvointiin voi vaikuttaa henkilö itse omalla psykologisella pääomalla ja terveyden tilalla. Organisaatio vaikuttaa siihen tavoitteilla, rakenteella, kehittymisellä ja työympäristöllä, eli rakennepääomalla. Työyhteisö vaikuttaa siihen sosiaalisella pääomalla, vuorovaikutuksella ja työyhteisötaidoilla. Myös johtaminen vaikuttaa siihen. Tarvitaan osallistavaa ja kannustavaa johtamista. Työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet sekä kannustearvo vaikuttavat myös. (Manka & Manka 2016, 76.)

Manka & Mankan (2016) mukaan keinoja kohentaa työhyvinvointia ovat mm. strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, työterveysyhteistyö, varhainen tuki, mukauttaminen ja

työhön paluun tuki. Myös työelämän joustojen koetaan parantavan työhyvinvointia. Siihen vaikuttavat myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, osaamisen kehittäminen ja kyvykkyyksien johtaminen sekä urasuunnittelu. Myös hyvä ja osallistava esimiestyö sekä ikäjohtaminen vaikuttavat hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 55.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa moni asia, joissa valinnanmahdollisuus on annettu työntekijälle. Esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työntekopaikkaansa vaikuttaa työhyvinvointiin. Etätömahdollisuuksien tarjoamisen on todettu vaikuttavan esimerkiksi poistumisasteeseen. Etätömahdollisuuksien kautta voi yhtiönä erottua edukseen työntekijöistä kilpailtaessa. Myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn aikatauluttamiseen on tärkeää, sillä ennalta arvattavat työaikataulut vaikuttavat poistumisasteeseen. Ennalta arvattavan aikataulun todettiin olevan kuusi kertaa tehokkaampi keino pienentää poistumisastetta kuin joustavan työaikataulun. Ennalta sovitun aikataulun on todettu vaikuttavan myös työntekijän terveyteen: se parantaa unta ja vähentää stressiä. (Sull ym. 2022.) Näiden lisäksi työllä tulee olla kannustearvo. Työn sisällön on oltava monipuolista ja tarjottava mahdollisuuksia oppia uutta. Työn tulee myös tarjota ulkoisia palkkioita, rahaa ja etenemismahdollisuuksia, mutta myös aineettomia palkintoja, kuten kiitosta ja kannustusta. Myös niillä voi vaikuttaa hallinnan tunteeseen. Tärkeintä ei ole palkan suuruus, vaan työssä saadut onnistumisen kokemukset. (Manka & Manka 2016, 107–108.)

2.3 Sitoutuminen ja työn näkökulma

Sitoutumiseen vaikuttaa myös erilaiset työhön liittyvät työolotekijät. Sen vuoksi työnantajan tulisi panostaa työntekoa edistäviin ja tukeviin asioihin. Erityisen paljon sitoutumiseen vaikuttaa johtaminen työpaikalla. Hyväksi koettu työ on kuitenkin henkilöriippuvainen asia, ja siihen vaikuttaa moni asia. Kaikille yhteisiä hyvän työn piirteitä voidaan kuitenkin löytää.

Seuraavissa luvuissa käsitellään sitoutumisen osatekijöitä yksilön näkökulmasta.

2.3.1 Työ ja työolosuhteet

Organisaatiot rakentuvat erilaisista osista, joita voidaan ryhmitellä esimerkiksi kahteen ryhmään. Näkyvän organisaation osatekijät ovat yleisesti tiedossa olevia, yleisesti järkiperaisista ja liittyvät organisaation toimintaan. Näkymättömän organisaation osatekijät vaikuttavat ilmapiiriin, sosiaalisiin suhteisiin ja käyttäytymiseen. Niitä ovat yleisesti tunteisiin liittyvät asiat. Näkyvä organisaatio, eli asiaulottuvuus koostuu organisaatorakenteesta, tehtävänimikkeistä, työnkuvauksista sekä virallisesta valtavverkostosta. Näkyvään organisaatioon kuuluu myös johtamisjanne ja organisaation hierarkia, strategiset tavoitteet, toimintapolitiikka ja käytännöt. Näkymätön organisaatio, eli ihmisulottuvuus koostuu epävirallisista

vaikutuskanavista henkilöiden välillä, henkilökohtaisista näkemyksistä organisaation ja yksilöiden kyvykkyydestä, epävirallisista ryhmittymistä henkilöiden välillä sekä mielipiteistä ja normeista. Se koostuu myös epävirallisista tiedonsaantikanavista, luottamuksesta ja kyvystä ottaa riskejä, havaittavissa olevista rooleista ja arvojärjestelmästä, tunteista, tarpeista ja haluista sekä tunnepohjaisista suhteista esimiesten ja alaisten välillä. (Suonsivu 2011, 145.)

Se, mitä on kenenkin henkilön mielestä hyvä työ, vaihtelee. Se riippuu henkilön odotuksista, ruumiillisista ja henkisistä voimavaroista ja tarpeista. Monia itsestään selviä asioita voidaan kuitenkin pitää hyvän työn kriteereinä. Niitä ovat hyvät työolosuhteet, turvallisuus sekä tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu. Hyvässä työssä voi olla tyytyväinen omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja työn järjestelyihin. Hyvässä työssä koetaan iloa ja yhteenkuuluvuutta työyhteisön kanssa ja saadaan tarvittavasti tukea työnantajalta. (SAK 2022, 6.)

Työ vaikuttaa ilmapiiriin paljon (Aro 2018, 87). Työilmapiiriin vaikuttavat työolotekijät ovat esimerkiksi arvoja ja odotuksia, käytöstä ja tapakulttuuria. Sitä on myös mielekkyys ja selkeys tavoitteissa, työrooleissa, prosesseissa ja organisaatorakenteissa. Myös onnistumista tukeva johtamistapa, viestinnän laatu ja määrä ja ongelmanratkaisukäytännöt ovat työolotekijöitä. Näiden lisäksi toimintaympäristön tilanne, kuten organisaation markkinatilanne, organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka sekä työilmapiirin johtaminen vaikuttavat. (Aro 2018, 41.)

Hyvässä työssä on selkeät ja realistiset tavoitteet ja työ on hyvin organisoitu. Työn organisointi on myös työnantajan etu, sillä silloin säästetään resursseja ja työn luoma arvo on suurempi. Työn tekeminen on tällöin häiriötöntä. Häiriökuormitus, eli prosessien, työvälineiden ja yhteiskäytäntöjen sujumattomuus sekä keskeytykset, aiheuttavat voimakasta stressiä työntekijöille. (Aro 2018, 92.) Suonsivun (2011, 33) mukaan kriisiytyneen työyhteisön tunnusmerkkejä ovat negatiivinen kilpailu työyhteisössä, huonot esimies- ja alaisuus suhteet, sisäiset ristiriidat ja konfliktit sekä huono tai negatiivinen ilmapiiri. Huonoja merkkejä ovat myös klikkiytyminen, syntipukkien ja syyllisten etsiminen, suosikkijärjestelmät, sosiaalisen tuen puute sekä henkinen paha olo. Myös vaikutusmahdollisuuksien puute, yhteisten kokousten puute, heikko tiedonkulku sekä etäinen ja käskyttävä johtaminen kertoo kriisiytyneestä työyhteisöstä

Yksi hyvän ja tuloksellisen työyhteisön piirre on yhteinen yksilöä arvostava, eettinen ja toisia kunnioittava työ kulttuuri ja arvot. Hyvän yhteisön piirteitä ovat myös tasa-arvo, luottamus, oikeudenmukaisuus, moninaisuus, positiivinen työilmapiiri ja yhteisöllisyys. Tärkeitä piirteitä ovat myös me-henki ja aito yhteistoiminta ja osallistuminen, selkeä johtaminen ja hyvä esimiestyö. Näiden lisäksi tarvitaan myös selkeät yhteiset tavoitteet, mielekkäät työnkuvat,

tarpeeksi vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia, kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka. Hyvän ja tuloksellisen työyhteisön tunnistaa myös vuorovaikutteisesta viestinnästä eli hyvästä tiedonkulusta ja tiedonsaannista. Myös terveellinen ja turvallinen työympäristö ja olosuhteet, hyvä palvelussuhdeturva sekä hyvä työn ja perheen ja muun elämän yhteensovittaminen kertovat hyvästä työyhteisöstä. (Suonsivu 2011, 168.)

Tarkoituksena ei ole tavoitella täydellistä työyhteisöä. Hyvä tavoite mille tahansa organisaatiolle on, että organisaatio on ilmapiiriltään riittävän terve. Keskeinen riittävän terveen työyhteisön tunnusmerkki on se, että se on suuntautunut työhön ja että organisaatiossa vallitsee työrauha. Työntekoa edistävät ja tukevat asiat on maksimoitu, ja heikentävät asiat minimoitu. Terveessä työyhteisössä yksilöiden motiivit ja tarpeet on huomioitu ja ne palvelevat perustehtävää. Tavoitteita kehitetään ja ne ovat realistisia ja yhteisymmärryksessä päätettyjä. Ongelmatilanteissa perustehtävää kirkastetaan ja huomio palautetaan työhön. Terve työyhteisö suuntautuu tulevaisuuteen, mutta muistaa myös historiansa. Toimintaympäristön muutoksiin vastataan jatkuvalla parantamisella ja oppimisella. (Aro 2018, 181–182.) Terveessä työyhteisössä on avoin viestintäkulttuuri, joka tarkoittaa sitä, että kaikista työasioista voi puhua ilman ylimääräistä kontrollia (Aro 2018, 70).

Työilmapiiriongelmiin ilmetessä tulisi keskittyä työn hyvään organisointiin Ihmissuhteiden tai työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien sijasta. Työn kehittäminen tarkoittaa työn määrätietoista ja tavoitteellista parantamista siten, että otetaan työn suunnittelussa huomioon yksilölliset ja ihmisten lajityypilliset edellytykset hyvin huomioon työn suorittamisessa. Tavoitteena on saavuttaa tasapaino vaatimusten ja suorituskyvyn välille. Jopa työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa suunnittelemaan työ niin, että on otettu huomioon työntekijän edellytykset tehdä työtä. (Aro 2018, 93.) Työhyvinvointia lisätäkseen yhteisön on pyrittävä käyttämään jokaisen resursseja (Suonsivu 2011, 113).

Työ kuormittaa tekijäänsä. Työn kuormitustekijät voidaan jakaa kahteen luokkaan: psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. Psyykkisiä ovat työhön ja sen sisältöön liittyvät asiat, kuten tavoitteet, odotukset, palaute, vaikutusmahdollisuudet määrään ja tahtiin, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, arvostuksen kokeminen ja työskentelyolosuhteet. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat kuormitusta aiheuttavat vuorovaikutustilanteet työssä ja esimerkiksi epätasa-arvoinen kohtelu ja häirintä. (Sivonen 2022, 177.) Nykyisin työajan ulkopuolinen palautuminen ei yksin riitä, ja tarvitaan myös työajan sisäistä palautumista. Sitä voi edistää monin keinoin: esimerkiksi mikrotauot, kävelykierros tai hetken yhteinen työpäivän pääkoh- tien läpikäynti ennen työpäivän päättymistä edistävät palautumista. On myös tärkeää, että työpaikan rakenteet ja kulttuuri tukevat palautumista. Siihen voi vaikuttaa sopimalla esimerkiksi kuormituksen ja palautumisen hallintaan liittyvistä pelisäännöistä. (Aro 2018, 103.)

Suomalaisessa työelämässä elää vahva yksinpärjäämisen perinne. Nykyisin se näkyy itseohjautuvuuden korostamisessa. Yhtiöissä tulisi keskittyä itseohjautuvan yksilön sijaan sellaisen yhteisön vaalimiseen, joka korostaa inhimillisyyttä ja yksilön autonomiaa. Tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta, oppimista tukevia käytäntöjä ja monimuotoisuuden tukemista. Lisäksi tarvitaan kohtaamisten vaalimista, hyvinvoinnin edistämistä, johtamiskäytäntöjen rakentamista, vaikutusmahdollisuuksien kasvattamista ja konfliktien ratkaisumallien kehittämistä. (Eskola 2022a.)

Työtä kannattaa kehittää yhdessä, sillä se vahvistaa yhteisöllistä työn hallintaa ja luo innostuneisuutta ja antaa virtaa työntekoon. Myös työn omaehtoinen kehittäminen on todettu hyväksi, ja tällainen työn tuunaaminen vähentääkin työssä väsymistä, lisää innostusta ja vahvistaa työn imua. Työn kehittäminen yhdessä tarjoaa myös työntekijöille mahdollisuuden itsensä ilmaisuun ja luovuuteen, joka vahvistaa sisäistä motivaatiota ja kehittää työpaikan ilmapiiriä. Työn kehittäminen parantaa myös organisaation toimintakykyä ja näkyy tuottavuudessa ja asiakaspalvelussa. (Aro 2018, 97.)

2.3.2 Johtaminen

Yleisimpiä syitä työsuhteen vapaaehtoiselle päättämiseksi ovat huono johtaminen ja huono esimiestyö (Kauhanen 2016, 76). Johtamisen merkitystä sitoutumiseen ei voi korostaa tarpeeksi. Johtaminen on muiden tukemista ja esteiden poistamista, vastuunkantoa ja merkityksien luomista sekä kykyä sanoittaa yhteistä suuntaa, niin että se on kirkas ja tavoitteellisuuden arvoinen. Se on sitä, että saa muut tuntemaan itsensä tärkeiksi ja arvokkaiksi ja sitä, että halutaan ottaa vastuuta yhteisöstä. (Sivonen 2022, 131.) Johtaja on myös työnantajan edustaja ja malliesimerkki muille. Johtajan rooliin kuuluu luottamuksen rakentaminen, ja johtajan käytös on vahva sanaton viesti työpaikalla hyväksytystä käyttäytymisestä ja esimerkiksi tavasta puhua. Pahimmillaan käytöksellä vahvistetaan pelon kulttuuria. (Forssén & Kuusela 2021, 117.) Erityisesti johtajien antama malli siitä, keneen voi luottaa on vahva yhteisön toiminnan normittaja (Forssén & Kuusela 2021, 52).

Johtamisella on kolme ulottuvuutta. Ihmisten johtamisen ulottuvuus on niistä ensimmäinen, ja se tarkoittaa kykyä ymmärtää missä tilanteessa yhteisö ja työntekijät ovat: mikä on tärkeää, miten he voivat, miten hahmottavat tavoitteet ja mitä he odottavat johtamiselta. Toinen ulottuvuus on juridinen: yritystoiminnassa työnantajan vastuulla on lukuisia velvoitteita, joista johtaja vastaa. Kolmas ulottuvuus on liiketoiminta, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtajilla on yrityskontekstissa vastuu toiminnan tuloksista. (Sivonen 2022, 133.)

Inklusiivisen johtajan ominaisuuksia ovat sitoutuminen, syrjinnän tunnistaminen, uteliaisuus, kulttuurinen älykyys ja yhteistyökyky. Inklusiivisuus työyhteisössä tarkoittaa

työilmapiiriä, jossa kaikki ovat yhdenvertaisia ja kaikkia kunnioitetaan, jotta kaikki kokevat olevansa arvokkaita tiimin jäseniä. Esihenkilötyön seitsemän funktiota ovat tehtävien hoito, informaation jakaminen, suorituksen varmistaminen, organisaation kehittäminen, psykologinen tuki, kehityksen ja osaamisen tuki sekä konfliktien ja häiriöiden ratkaisu. (Sivonen 2022, 145–154.)

Johtaminen on vuorovaikutusta. Siinä sekä johtajalla että alaisella on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot ovat puolestaan tärkeitä hyvälle johtajuudelle. (Manka & Manka 2016, 136.) Vuorovaikutussuhdetta johtajan ja alaisen välillä määrittää keskeisesti tunteet ja tunneosaaminen. Jos tunteita ei havaita, eikä niiden sisältämää informaatiota hyödynnetä, kärsii vuorovaikutus. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 55.) Viestintä- ja ilmaisutaitojen tarkoituksena on muun muassa lisätä työntekijöiden halua osallistua ja ottaa toimijuutta. Tarvitaan myös taitoa luoda paikkoja, esimerkiksi päätöksenteon rakenteita ja vastuunottamisen mahdollistamista. Kolmas tarvittava taito on muotoilu, joka tarkoittaa johtajan kykyä muovata yleistä käsitystä yhteisön normeista ja säännöistä. (Sivonen 2022, 136.) Hyvällä johtajalla on sitouttava merkitys ja työhyvinvointia ja suoriutumista tukeva rooli (Jones ym. 2022b).

Johtavassa asemassa olevan henkilön ammatilliselle käytökselle on asetettava ainakin kaksi kriteeriä. Ensimmäinen on se, että hänen tulee olla joka hetki esimerkillinen. Tahtomattaankin on hän joka hetki organisaationsa näyttämöllä, ja häntä tarkkaillaan. Muut seuraavat esimerkiksi, kuinka hän asennoituu, puhuu, kohtelee muita ja keiden kanssa hän kommunikoi. Toinen ammatillinen kriteeri on luotettavuus. (Järvinen 2018, 87.) Johtajalta siis odotetaan paljon. Johtamiskäyttäytymisen perusteet voi Sivonen (2022, 139–140) muokata tiivistää kolmeen teesiin:

1. Ole saatavilla, anna aikaa ja tilaa kohtaamiseen.
2. Luo onnistumisen edellytyksiä.
3. Ota muita mukaan dialogiin.

Johtamiskäyttäytymisen tulisi siis näkyä haluna ja kykynä kohdata ihminen, luoda onnistumisen edellytyksiä ja ylläpitää yhteisöön sopivia tapoja yhdessä. (Sivonen 2022, 141.) Yksi johtamiskäytännöistä, avoimuus, on voimakkaimmin yhteydessä työntekijöiden haluun ottaa asioita puheeksi (Sivonen 2022, 74). Hyvä johtajuus sisältää sekä toimeenpanevia että valmentavia elementtejä (Aro 2018, 73). Johtajilta vaaditaan myös oikeudenmukaisuutta. Reilun kohtelun vaatimus on jopa kirjattu lakiin: työ sopimus-, rikos- ja yhdenvertaisuuslakeihin on kirjattu syrjintäkielto iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden,

terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn takia. Oikeudenmukaisuuteen liittyy myös se, että esihenkilö puuttuu kaikkeen epäoikeudenmukaiseen, itsekääseen tai vilpilliseen käytökseen työyhteisössä (Järvinen 2018, 92–93).

Nykyisin johtamisopeissa kiinnitetään enemmän ja enemmän huomiota työntekijäkokemukseen, sillä sen on todettu olevan voimakkaasti sidoksissa asiakaskokemukseen. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa moni asia, joista yksi on työilmapiiri. (Aro 2018, 32.) Työelämän uusimmat muutokset vaativat muutoksia myös metataidoissa. Tarvitaan entistä enemmän johtamistaitoja ja osaamista ymmärtää moninaisuutta, ratkoa ristiriitoja ja innostaa. Vaikka johtaminen yhdistetään esimestehtävään, tulisi jokaisen osata johtaa ja motivoida ainakin itseään. (Manka & Manka 2016, 24.)

Yksi johtamistyyli on valmentava johtajuus. Valmentavan johtamisen avulla esihenkilöt oppivat luottamuksen ilmapiirin rakentamista työyhteisöön ja siten lisäävät työntekijöiden sitoutumista tehtäviinsä. Valmentavan johtamistyylin hyviä puolia ovat myös muun muassa työyhteisön hengen rakentuminen. Sen lisäksi valmentava johtaminen myös kehittää ja motivoi henkilöstöä nopeampiin suoriutuksiin. (Suonsivu 2011, 162–163.) Jotta saadaan alaiset motivoitua, tarvitaan vaikuttavaa, jaettua ja aitoa johtamista. Toisinaan käytetään nimitystä voimauttava johtaminen. Jaettua johtamista edesauttavat yhteinen tavoite, sosiaalinen tuki ja sananvalta itseään koskeviin asioihin. (Manka & Manka 2016, 137–138.) Valmentavalla johtamistyyllillä syntyy henkisesti hyvinvoivia työyhteisöjä ja strategisesti ketteriä organisaatioita. Organisaatio myös kasvattaa muutoksensietokykyään. Parhaimmillaan valmentava johtamistyyli sisäistetään koko organisaation vuorovaikutustavaksi, ja kaikki organisaatiossa toimivat yhteisen vision saavuttamiseksi kannustaen toisiaan parhaimpaansa. (Suonsivu 2011, 162.)

Toinen johtamistyyli on palveleva johtajuus. Palvelevan johtajuuden piirteitä ovat empaattisuus, työntekijöiden vahvuuksiin keskittyminen ja työntekijöiden arvostaminen. Esimies on mukana luomassa innostavaa ilmapiiriä, joka sitouttaa työntekijöitä lisäten työtyytyväisyyttä, jolla on esimerkiksi sairauslomien pienentävä vaikutus. Hyvän ilmapiirin myötä uskalletaan ottaa riskejä ja innovoida. (Majaniemi 2021, 93.) Työilmapiirin johtaminen on ihmisten ja ihmisryhmien johtamista. Vaikka johtaminen on jaettu perinteisesti ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management), todellisuudessa kaikki johtaminen tapahtuu ihmisten ”kautta”. Palvelevaa johtajuutta voi kuvata seuraavin piirtein: voimaannuttaminen, vastuunanto, taustalla olo, nöyryys, aitous, rohkeus, toisten hyväksyminen ja yhteisen edun vaaliminen. (Aro 2018, 72–77.)

2.3.3 Työviihtyvyys

Työntekijät viihtyvät paremmin kehitysmuutoksessa ilmapiirissä. Kehittyminen ja oppiminen vaativat kuitenkin vakaita olosuhteita ja työrauhaa. Työyhteisön taantumuksesta syntyykin usein negatiivinen kierre, jossa suorituskyvyn lasku vaikuttaa ilmapiiriin, mikä taas lisää epäonnistumisia työyhteisössä. (Aro 2018, 122.) Perusasia työilmapiiriin synnyttämisessä on ihmisten, esimiesten ja työkavereiden, käytös työpaikalla. Huono käytös on erittäin destruktiivista, ja aiheuttaa stressiä ja pahaa mieltä. Huonon käytöksen hiljainen hyväksyminen luo vihamielisen ilmapiiriin. Työpaikoissa, joissa käyttäytyään hyvin, on matalampi sairauspoissaolotaajuus, verrattuna työpaikkoihin, joissa huono käytös sallitaan. Huono käytös on yhteydessä stressiin, vetäytymiseen, työtyytymättömyyteen, fyysisiin terveyshaittoihin ja aggressiivisuuteen. (Aro 2018, 50–53.)

Ylirasittuneet ja palautumisvajeesta kärsivät työntekijät vaikuttavat työilmapiiriin, sillä he ovat usein pessimistisiä, kärsimättömiä ja kiukkuisia. Hyvin palautuneet työntekijät levittävät myönteistä tunnelmaa yhteisöön. Palautuminen tarkoittaa sitä, että elimistö ja autonominen hermosto siirtyvät välillä lepotilaan. Palautumiseen vaikuttaa myös tunnetila, ja kielteisten tunteiden vallitessa on vaikea palautua. Hyvä ilmapiiri työpaikalla ja myönteiset tunteet työssä ovat erittäin palauttavaa itsessään. Myönteistä tunnetta luovat yhdessä onnistumiset, ystävällisyys, valmiiksi saaminen, tuki sekä porukkahuumori. (Aro 2018, 101–102.)

Ilmapiiriin on helppo vaikuttaa omalla käytöksellä esimerkiksi noudattamalla hyviä käytöstapoja. Syy siihen miksi käytöstavat ovat tärkeitä, johtuu siitä, että jokaisen tiimin jäsenen käytös, myös ilmeet ja eleet, vaikuttaa toisten tunnelmaan ja sitä kautta työssä viihtymiseen, ja siten kaikki me olemme osa toistemme ilmapiiriä. (Järvinen 2018, 123.) Näiden lisäksi sosiaaliset tapahtumat työn ulkopuolella yhdistävät. Irtisanoutumisen todennäköisyys on vähäisempi, jos organisaatio tarjoaa iltamia ja yhteistä tekemistä. Sosiaaliset ryhmäyttävät tapahtumat ovat avain terveeseen yrityskulttuuriin. (Sull ym. 2022.)

Myös tunneosaaminen vaikuttaa työviihtyvyyteen. Tunneosaaminen vaikuttaa mm. sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, asennoitumiseen, asiakaspalveluun ja tuottavuuteen. (Saari-
nen & Aalto-Setälä 2007, 52.) Etenkin empatia vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Esimerkiksi pidempiä työpäiviä tehdään todennäköisesti mielellään, jos työnantaja on empaattinen. Työpaikkaa myös vaihdetaan ymmärryksen puutteen vuoksi. Osoittamalla empatiaa saadaan siis sitoutuneempia työntekijöitä (Majaniemi 2021, 35–36). Osa-alueet, joista empatia koostuu ovat toisten ajatuksen ymmärtäminen, toisten tunteiden ymmärtäminen ja myötätunto. Tunneäly auttaa elämässä menestymisessä, työelämässä pärjäämisessä ja sosiaalisissa kyvyissä. (Majaniemi 2021, 23.) Hyvä tunnelma syntyy laadukkaalla keskinäisellä vuorovaikutuksella ja hyvään vuorovaikutukseen kuuluu olennaisesti myötätunto, sillä ilman

sitä olemme kylmiä ja etäisiä toisillemme. Myötätunto auttaa myös havaitsemaan toisen tilanteen ja suhtautumaan siihen empatialla. (Forssén & Kuusela 2021, 57–58.) Empaattisella työskulttuurilla on vaikutusta yrityksen tuottavuuteen, työntekijöiden motivaatioon ja suoriutumiskykyyn (Majaniemi 2021, 38). Empatia edistää tiimityötä ja auttaa vuorovaikutuksen syntyä erilaisten yrityskulttuurien välillä sekä saa ihmiset sitoutumaan työhönsä (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 74). Työpaikan ristiriitatilanteissa koemme empatiaa usein lähiyhteisöämme kohtaan, huolimatta siitä mitä on tapahtunut. Mitä kauempaa henkilö yhteisössämme on, sitä vieraampi hän meille on. (Sivonen 2022, 102.) Empaattisen organisaation rakennuspalikoita ovat palaute, tilaisuudet ja ryhmät, joissa ihmisiä kuunnellaan, johdon viettämä aika kentällä, empatiataitojen kasvattaminen sekä työkalut ja teknologia, joilla käyttäytymistä mitataan ja mallinnetaan. (Majaniemi 2021, 201.)

Työn imulla tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijän minuus ja työrooli kytkeytyvät dynaamisesti ja myönteisesti toisiinsa niin että työntekijä voi työroolissaan hyödyntää ja ilmaista itseään kokonaisvaltaisesti fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti. Työn imua kokeva on työleen omistautuva, mutta ei työhölisti tai työhönsä leipääntynyt, eli työntekijä on myös yksityiselämässään aktiivinen ja tarmokas. Työn imua kokeva viihtyy työssään, on aikaansaava ja tuottelias ja tuntee sisäistä tyydytystä työssään. (Suonsivu 2011, 109.) Työn imulla on todettu yhteys työpaikan taloudelliseen menestykseen, työnantajaan sitoutumiseen ja vähentyneisiin eläköitymishaaveisiin. Työpaikoilla tulisi keskittyä luomaan mahdollisuuksia aidon innostuksen synnyttämiseen. (Manka & Manka 2016, 41.) Tarmokkuus ilmenee energisyytenä, sinnikkyytenä ja haluna panostaa työhön. Omistautuminen on ammattitilpeuden tunnetta ja innostusta. Uppoutuminen tarkoittaa voimakasta keskittymistä, flow-tilaa. Työn imun lisäksi on todettu, että mitä enemmän työntekijä muokkaa työtään myönteisellä tavalla, eli tuunaa työtään, sitä epätodennäköisemmin työntekijä leipääntyy työhönsä tai uupuu. (Manka & Manka 2016, 109–111.) Työn imua kokeva työntekijä pystyy panostamaan työhönsä paljonkin ilman ylikuormittumista, silloin kun hän kokee saavansa riittävästi vastinetta. Vastine voi olla toimeentuloa tai uralla etenemistä, kiitosta tai tunnustusta tehdyistä työstä. Työkuorman vähentäminen ei tuo helpotusta rasitukseen, sillä silloin ei aina päästä eroon kaikkein kuormittavimmista töistä, joita ovat ne pakolliset ja ei-niin-inspiroivat työtehtävät. Työntekijän voimavarat ja työn vaatimukset tulisi olla kestäväällä tavalla tasapainossa. Tässä tarvitaan työn laatuun panostamista. (Kajanto 2022.)

Alaistaitoihin tai organisaatiokansalaisuuteen sisällytetään altruismi, joka tarkoittaa toisten auttamista, tunnollisuutta, aktiivisuutta, reilua peliä ja sovinallisuutta työpaikalla. Näitä taitoja voi kutsua myös kansalaistaidoiksi, työelämätaidoiksi tai työyhteisötaidoiksi. Näitä taitoja ovat: perustehtävän tekeminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen, reiluus ja käytöstavat sekä aktiivinen auttaminen ja kiinnostus muiden töihin. Näitä taitoja ovat myös

työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, yhteistyö muiden kanssa, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, mielipiteen ilmaiseminen asioiden eteenpäin viemiseksi, kehittämistyöhön osallistuminen sekä myönteisen ilmapiirin edistäminen. (Manka & Manka 2016, 148–149.) Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja halua toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla toisia tukien. Alaistaitoja ovat mm. työpaikan viihtyisyydestä huolehtiminen, resursien järkevä käyttö, yhteistyö työkavereiden ja esihenkilön kanssa sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämiseen. (Suonsivu 2011, 45–46.)

Organisaatiokansalaisuus tarkoittaa myönteistä ja rakentavaa asennetta organisaatiota, työnantajaa ja työkavereita kohtaan. Organisaatiokansalaisena toimiva on valmis tekemään hieman enemmän organisaationsa eteen, ja halukas hoitamaan pieniä asioita, jotka edistävät organisaation menestystä ja toimivuutta, vaikka ne eivät kuulu hänen viralliseen toimenkuvaansa. Organisaatiokansalainen on aloitteellinen ja osallistuu mielellään työyhteisön rakentamiseen, on valmis auttamaan työkavereita ja puhuu työnantajastaan positiiviseen sävyyn ystävilleen ja tuttavilleen. Organisaatiokansalaisuuden on osoitettu olevan yhteydessä hyvään tuottavuuteen ja voitollisuuteen. (Aro 2018, 52.) Yksilön työyhteisötaidot näyttäytyvät ryhmissä yhteistyötä edistävänä toimintana, auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteisen hyvän eteen (Manka & Manka 2016, 139). Organisaatiokansalaisuusteot vaikuttavat myös työntekijän hyvinvointiin, ja tällaisia asioita ovat esimerkiksi työkaverin avustaminen. Nämä teot näkyvät usein myös asiakkaille, ja heijastuvat positiivisesti palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. (Grandey ym. 2012, 137.)

Työpaikkakokemus tarkoittaa työntekijän kokemusta työnantajasta. Se sisältää mm. työ-
kulttuuriin, fyysiseen tilaan, työvälineisiin ja digitaaliseen työntekoon liittyvät seikat. Työolosuhteisiin ei kuulu vain turvallisuus ja palkanmaksu, vaan myös arvostus, hyväksyttävät arvot, sitoutuminen, erilaisuus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. (Majaniemi 2021, 59–60.) Työhyvinvointi lisääntyy, motivaatio kasvaa ja sitoutuminen työhön mahdollistuu, kun työntekijän omia arvoja ja mielipiteitä kunnioitetaan (Suonsivu 2011, 111). Työhyvinvointia lisätäkseen yhteisön on pyrittävä käyttämään jokaisen resursseja. Kaikkia inhimillisiä tarpeita ei kuitenkaan voida aina täysin tyydyttää. Silti jokaisessa työpaikassa on aineksia ja mahdollisuuksia työn palkitsevuuteen ja arvostukseen, jotta työntekijä voi kokea itsensä arvostetuksi ja hyväksi työntekijäksi. Työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttaa myös kulttuuri ja johtamiskäytännöt. (Suonsivu 2011, 113.) Suuri osa työntekijöistä on sitä mieltä, että työnantajan tarjoamat työhyvinvointipalvelut vaikuttavat positiivisesti työssä viihtymiseen ja osa kokee tarjotuilla työhyvinvointipalveluilla olevan vaikutusta työntekijän työtehoon. Työhyvinvointipalveluiden tarjoaminen näkyy myös omaan työnantajaan sitoutumisessa. Hyvinvointipalveluiden tarjonta onkin tärkeä valintakriteeri uutta työnantajaa etsiessä. (Lifted Oy 2017.)

Tärkeä työhyvinvoinnin lähde on hallinnan tunne omassa työssään. Sillä tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviin ja työtahtiin. (Manka & Manka 2016, 28.) Työn hallinnan tunne tarkoittaa myös mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn pelisääntöihin. Työn hallinta on myös itsenäisyyttä. Siihen vaikuttaa se, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa aikataulujen ja menettelytapojen suhteen. Työ koetaan mielekkääksi, jos osaamiselle on käyttöä, työ on merkityksellistä ja tehtävät hahmotetaan osana kokonaisuutta. (Manka & Manka 2016, 107.)

Korkea sisäinen laatu parantaa tyytyväisyyttä, työntekijäkokemusta ja työilmapiiriä. Tyytyväinen ja hyvä ilmapiiri lisäävät taas työntekijöiden sitoutumista. Korkea sitoutuminen ja uskollisuus johtavat puolestaan hyvään tuottavuuteen. Hyvä tuottavuus taas näkyy asiakkailla, ja lisää asiakasarvoa. Korkea asiakasarvo taas tarkoittaa asiakastyytyväisyyttä, joka johtaa asiakasuskollisuuteen, joka taas johtaa hyvään kannattavuuteen ja kasvuun. Kasvu ja kannattavuus mahdollistaa sisäiseen laatuun panostamisen. Sisäinen laatu syntyy työn hyvästä organisoimisesta ja johtamisen käytännöillä. (Aro 2018, 88–89.)

2.3.4 Palkkaus

Onnistuneella, oikeudenmukaisella ja kannustavalla palkitsemisella työnantaja voi pitää henkilöstöstään kiinni. Palkitsemisen ei pidä olla satunnaista tai epämääräistä, vaan strategisesti suunniteltua. Palkitsemiskäytännöt määrittellään yrityksen henkilöstöstrategiassa, jota määrittää organisaation strategia, kulttuuri ja strategiset tavoitteet (Kauhanen 2016, 70). On kuitenkin muistettava, että raha ei ratkaise.

Palkitsemisen eri tavoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Esimerkiksi optiot palkitsemistapana tai ylimääräiset vakuutusedut tai eläke-edut vähentävät vaihtuvuutta. Etuuksia ja palkkioita voi myös liittää esimerkiksi työ- tai virkavuosiin, jonka on todettu myös lisäävän sitoutuneisuutta. Palkkauksen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä työntekijöiden sitoutumisen ja vaihtuvuuden hallinnassa. Työntekijöiden vaihtuvuuteen voi vaikuttaa myös palkkarakenteella ja palkkojen tasaisella jakautumisella eri organisaatiotasolle. Todennäköisyys irtisanoutumiseen on korkeampi, kun palkkaerot työyhteisössä ovat suuria. Myös palkankorotusten määrittäminen ja hallinnointi vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tyytyväisyys palkkamenettelyihin koetaan usein organisaation tuenosoituksena, mikä vähentää todennäköisyyttä lähteä vapaaehtoisesti. (Bryant & Allen 2013.)

Jos mediaa usko, irtisanoutumisten syyt pohjautuvat aina palkkaan. Todellisuudessa palkalla on vain kohtalainen vaikutus irtisanoutumiseen: esimerkiksi yhtiön kulttuurilla on noin kymmenkertaisesti suurempi vaikutus irtisanoutumisissa kuin palkkaukseen perustuvilla syillä. Yhtiöt, jotka epäonnistuvat palkitsemisessa ja tunnustuksen antamisessa kärsivät

korkeasta poistumisasteesta. Hyvien suorittajien ja onnistujien palkitsemisen unohtaminen tai alisuoriutumisen sietäminen ovat monille syitä vaihtaa työpaikkaa. Myös tunnustuksen saamisen puute voi johtaa irtisanoutumiseen. (Sull ym. 2022.)

Työnantaja voi kärsiä erilaisista henkilöstöä koskevista haasteista. Näitä haasteita voivat olla esimerkiksi se, että yritys ei löydä haluamaansa henkilöstöä tai haluttu henkilöstö ei pysy työnantajan palveluksessa. Haasteina voi olla myös henkilöstön osaaminen, motivaatio tai suoriutuminen, jos ne eivät ole riittävällä tasolla. Henkilöstön liikkuvuus organisaation sisällä voi myös liian pientä, tai yrityksellä voi olla liian paljon tai vääränlaista henkilöstöä lähitulevaisuutta ajatellen. Henkilöstön työkyky saattaa myös olla huono, tai henkilöstö eläköityy liian aikaisin, josta aiheutuu myös kuluja. Haasteena saattaa olla myös huono työilmapiiri, sillä näkyy sairauspoissaoloissa, irtisanoutumisina ja alisuoriutumisena. (Kauhanen 2016, 70–71.)

Motivoiva palkitseminen ratkaisisi osan yllä luetelluista ongelmista. Tietysti myös työviihtyvyys, ilmapiiri ja muut syyt vaikuttavat. Ongelmista kärsivän organisaation tavoitteena ei ole ratkaista kaikkia yllä lueteltuja ongelmia, vaan keskittyä kahteen tai kolmeen tärkeimpään haasteeseen. Henkilöstöstrategian tavoitteena on varmistaa toivottu suoritustaso ja menestyminen. Näissä onnistuakseen tarvitaan oikeanlainen henkilöstörakenne, tarvittavaa osaamista ja tilanteeseen sopiva palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä. (Kauhanen 2016, 70)

Työnantajan tulee kuitenkin pitää kiinni työntekijöistä myös muiden kuin palkitsemisen keinoin. Esimerkiksi työroolien selkeys auttaa työnantajaa pitämään kiinni työntekijöistään: jos työntekijä työskentelee jatkuvassa epäselvyydessä ja rooliristiriidassa, kasvattaa se stressin ja loppuun palamisen riskiä, ja saattaa johtaa sitä kautta irtisanoutumiseen. (Bryant & Allen 2013.)

3 Vaihtuvuus sitoutumisen indikaattorina

3.1 Vaihtuvuuden aiheuttajat

Vaihtuvuus on luonnollinen ilmiö, jossa työntekijät vaihtavat toiseen työpaikkaan. Samalla yritykseen tulee usein uutta työvoimaa. (Mankki 2018.) Terveestä kulttuurista tunnetut yhtiöt eivät juurikaan kärsi massiivisista irtisanoutumisaalloista, kun taas yhtiöt, jotka ovat tunnettuja innovatiivisuudesta ja muutoksista kärsivät irtisanoutumisista enemmän kuin vakaasti etenevät yhtiöt (Sull, ym. 2022).

Työn epävarmuus ja jatkuvat uudelleen järjestelyt vaikuttavat osaltaan poistumisasteeseen. Irtisanotuksi tulemisen uhka ja epäusko yhtiön tulevaisuuteen saavat henkilöstön irtisanoutumaan. Lisäksi tyypillisesti työpaikkansa säilyttäneet joutuvat kantamaan myös lähteneiden työtaakan, jolloin tilanne ei houkuttele heitäkään jäämään. (Sull, ym. 2022.) Myös kulttuuri, palkitseminen ja työ vaikuttavat lähtöhalukkuuteen. Työyhteisössä ilmeneviä huolestuttavia oireita ovat korkeat poissaololuvut, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, henkilöstöstriidat ja muun muassa työntekijöiden kokemus liiallista kuormitusta aiheuttavista tilanteista (Suonsivu 2011, 33).

Huono johtaminen aiheuttaa vaihtuvuutta. Johtamisosaamisen puute, asiaton kohtelu, kiusaaminen, epäreilu kohtelu tai luottamuksen puute saa työntekijät lähtemään. Tällaisessa organisaatiossa työskenteleviä kiinnostaa olisiko johtaminen muualla parempaa. (Jones ym. 2022b.) Arkiset kokemukset oman esihenkilön kanssa määrittävät työntekijäkokemusta, ja siksi johdon on syytä olla kiinnostunut työntekijäkokemuksesta ja luottamuksesta. Myös arvostustiriidat, esimerkiksi omien ja työnantajan arvojen välillä, ovat syy vaihtaa työpaikkaa. (Jones ym. 2022f.) Yleisimpiä poislähdön syitä ovat huono johtaminen, huono esimiestyö sekä mielenkiintoisten ja haasteellisten työtehtävien puuttuminen (Kauhanen 2016, 76–77). Sull ym (2022) mukaan yleisimmät viisi irtisanoutumisen syytä ovat:

1. toksinen yrityskulttuuri
2. työn epävarmuus
3. jatkuvat kehityshankkeet
4. työssä suoriutumisen huomioimatta jättäminen
5. tapa, jolla reagoitiin koronapandemiaan.

Ajassa taaksepäin palaaminen ja irtisanoutumisten estäminen ei ole mahdollista, ja esimerkiksi huono yrityskulttuuri vaatisi runsaasti aikaa korjaantuaakseen. On kuitenkin jotain, mitä työnantaja voi tehdä. Neljä nopeaa toimenpidettä, joilla työntekijöiden poistumisasteeseen

voidaan vaikuttaa ovat Sull, ym. (2022) mukaan: tarjoa myös sivusuuntaan urapolkuja yrityksen sisällä, etätyöjärjestelyt, sosiaaliset tapahtumat yhtiön kustantamina sekä ennalta arvattavat aikataulut. Se, että yhtiössä tarjotaan urapolkuja ylemmäs organisaatiossa, on tärkeää, mutta poistumisasteen kannalta on tärkeää, että myös he, jotka eivät tavoittele lisää vastuuta ja valtaa, voivat liikkua oman organisaationsa sisällä. Tästä syystä on tärkeää tarjota uramahdollisuuksia myös sivusuunnassa. (Sull, ym. 2022). Muita keinoja lähtöhalukkuuden pienentämiseen on esimerkiksi hyvä johtaminen, hyvät kehittymismahdollisuudet, kasvupolut ja sisäiset siirrot. Lisäksi lähtöhalukkuutta pienentää kannustava organisaatiokulttuuri, oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, työsuhteasunnot sekä työhyvinvointiin tehtävät panostukset. (Kauhanen 2016, 76–77.) Myös esimerkiksi olematon alkuperähditys saattaa kostautua työntekijän irtisanoutumiseen. Sekä se, että ei ollakaan sitä mitä luvattiin, mainostettiin ja hehkutettiin, voi johtaa työntekijän lähtöön. Esimerkiksi jos ulospäin suunnatusta markkinoinnista ja työhaastattelusta saa kuvan, että työntekijäkokemus tässä työpaikassa on hyvä, on valtava pettymys se ei sitten toteudukaan. (Jones ym. 2022c.)

Työnantajan on hyvä tunnistaa irtisanoutumista edeltävä vaihe eli prosessi, jossa henkilö alkaa jo miettiä irtisanoutumista ja etsiskelee toista työpaikkaa. Ajoissa tähän vaiheeseen puuttuminen auttaa vaihtuvuuden hallinnassa. Kun lähtöpäätös on tehty, on työnantaja myöhässä. Keskeiset työasenteet, erityisesti työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen, ennakoivat vaihtuvuutta ja vetäytymisprosessia. Vaihtuvuuden ennakkoinnissa huomiota on kiinnitettävä työympäristöön, erityisesti johtamiseen, työn suunnitteluun ja ihmissuhteisiin. (Bryant & Allen 2013.) Työntekijä työskentelee työssään keskimäärin neljä tai viisi vuotta sitoutuneesti. Tämän jälkeen motivaatio alkaa laskea ja työntekijälle tulisi tarjota uutta tehtävää organisaation sisällä, tai muutoin henkilö helposti urautuu ja työteho ja tuottavuus laskee. (Kauhanen 2016, 74.)

3.2 Vaihtuvuuden seuraukset

Kun vaihtuvuus omassa organisaatiossa alkaa kiihtyä epäterveeksi, ”Lähden koska muutkin lähtevät” -asenteet alkavat yleistyä. Osa saattaa ajatella, että osaajat lähtevät ensimmäisenä. Erityisesti nuoret työntekijät ovat sinnikkäitä tekemään pyyteetöntä työtä, ja jos ympäriltä lähdetään, nuoren on tehtävä oman turvallisuutensa kannalta ratkaisuja. Erityisesti psykologinen turvallisuus on pohja kasville ja tärkeää vaihtuvuuden kannalta. (Jones ym. 2022f.) Näiden lisäksi on työntekijöitä, jotka lähtevät hyvän johtajuuden perässä. Näissä tapauksissa ensin irtisanoutuu johtaja tai esimies, ja heidän perästään myös alaiset. (Jones ym. 2022b.)

Keskimääräinen kustannus, jonka irtisanoutunut työntekijä aiheuttaa työnantajalleen on jokin yhden vuoden palkan ja etuuksien tai enintään kahden vuoden palkan ja etuuksien verran. Lisäksi sillä voi olla taloudellisia vaikutuksia muihin asioihin, esimerkiksi asiakassuhteisiin. Kustannuksia syntyy neljästä asiasta: irtisanomisen kustannukset, korvaajan palkkaamisen kustannukset ja kouluttamisesta aiheutuvat kustannukset, avoimen työpajan kustannukset ajalta ennen kun työ täytetään. Lisäksi syntyy kustannuksia uuden työntekijän palkoista ja eduista. Irtisanomisen kustannuksia syntyy myös siellä, missä eri tahot organisaatiossa, kuten HR- ja palkanlaskentatoiminnot, käsittelevät työsuhteen päättymistietoa. Uuden henkilön rekrytointi synnyttää kustannuksia. Lisäksi on arvioitu, että uuden henkilön kouluttamisen kustannus olisi noin 1 % luokkaa uuden henkilön palkasta etuineen. Vanhan työntekijän jättämän tyhjiön täyttämiseen kuluu aikaa, ja sen synnyttämät kustannukset on otettava huomioon. Lisäksi uuden työntekijän aloittamiseen kuuluu hetkellinen tuottavuuden lasku, sillä siihen kuluu aikaa, että uusi työntekijä hallitsee kaikki omat työtehtävänsä. (Fitz-enz 1997.) Myös työnopastuksen järjestämisestä aiheutuu myös kustannuksia. Tietyissä työtehtävissä ja tietyillä aloilla uusi työntekijä on täysin valmis työhönsä vasta noin 2 vuoden kuluttua. (Jones ym. 2022f).

Vaihtuvuus aiheuttaa myös välillisiä kustannuksia työnantajalle. Henkilön poislähtö katkaisee keskeisiä sidosryhmäsuhteita, kuten asiakassuhteita ja yhteistyökumppanisuhteita, josta aiheutuu vaikeasti laskettavissa olevia välillisiä kustannuksia. (Kauhanen 2016, 76.) Suuri vaihtuvuus aiheuttaa työnantajalle myös luovuuden ja innovaation katoamista. Vaihtuvuuden myötä tiimin dynamiikka muuttuu. (Jones ym. 2022f.)

Toisaalta vaihtuvuutta on ja kuuluu olla kaikissa yrityksissä. Sopiva vaihtuvuuden määrä on ala- ja yrityskohtainen. Vaihtuvuudella on ongelmien lisäksi myös yhteisöä terveyttävä positiivinen vaikutus. Sen ansiosta yritykseen saadaan uutta verta ja sen kautta yrityksistä poistuu juuri sitä henkilöstöä, joka ei koe työtä omakseen tai onnistu työtehtävissään. (Viitala 2007, 90.) Joustavan yrityksen työvoima voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ydinryhmään, osaajiin ja löyhästi yritykseen sidottuihin työntekijöihin. Ensimmäiseen ryhmään kuuluu hyvin palkatut ja yritykselle tärkeät osaajat, joilla on kilpailuedun kannalta tärkeä asema. Heidän harteillaan ovat strategia ja prosessien sekä tehtävien uudistaminen. Heitä pyritään sitouttamaan ja heille tarjotaan uralla etenemiseen ja kehittymiseen mahdollisuuksia. Kaksi muuta ryhmää ovat niin kutsuttuja perifeerisiä ryhmiä tai liitännäisryhmiä. Osaajat ovat tärkeitä, mutta eivät kilpailuedun kannalta olennaisia henkilöitä. Osaajille maksetaan kohtuullisen hyvin, mutta heidän etenemistään yrityksessä ei toivota. Vaihtuvuus on hyväksyttävää tässä työvoimaryhmässä, sillä työmarkkinoilta löytyy uutta tarjontaa. Toinen perifeerinen ryhmä on yritykseen löyhästi sidottava henkilöstö, joka toimii määrällisenä joustovarana.

Tähän ryhmään kuuluu määrä- ja osa-aikaiset, vuokratyöntekijät, alihankkijayritykset sekä freelancerit. (Viitala 2007, 87–88.)

3.3 "Quiet quitting" -ilmiö

Työelämästä on tullut kuormittavaa. Työntekijöiden loppuun palamisen aiheuttamilta seurauksilta voidaan välttyä hyvän ja välittävän esimiestyön avulla. On esihenkilön rooli ja työyhteisön tehtävä luoda ympäristö, jossa työntekijä voi itse ottaa vastuun omasta työstään, ja ilmapiiri, jossa on sallittua sanoa, että työtä on liikaa, kun näin on (Jones ym. 2022h). Valitettavasti työn ehdoilla eläminen, pitkäksi venyvät päivät ja vapaapäivien laiminlyöminen voivat olla osa kulttuuria. Kiehuva sammakko -syndrooma kuvaa loppuun palamisen tilannetta hyvin: sammakko ei nimittäin tunnista milloin on kiehumassa kuoliaaksi. (Jones ym. 2022g).

Termi "Quiet quitting" puhuttaa nyt työelämässä. "Hiljaisten lopareiden" taustalla on toive terveemmästä työelämästä. Termillä voi viitata irtisanoutumisaikaisiin, mutta usein kyse on vaivannäön tietoisesta vähentämisestä nykyisessä työssä. Ylityökulttuurin vuoksi työntekijät ovat vähemmän motivoituneita kuin ennen. Työlle halutaan terveet rajat ja työpäivistä halutaan pysyvästi normipituisia. "Quiet quitting" -keskustelu on korona-ajan aiheuttama ilmiö: työstä tuli vain työtä, ja kohtaamiset ihmisten kanssa sekä satunnaiset keskustelutuokiot käytävillä ja kahvihuoneissa jäivät pois. (Kajanto 2022.) Myös Hirvonen (2022) muistuttaa, että "Quiet quittingin" ajatus tarkoittaa, että ylisuorittaminen ja 200-prosenttinen työlle omistautuminen ei ole hyväksyttävää: työ pitää tehdä työajalla ja sitä seuraa palautuminen vapaa-ajalla. Hiljaisen irtisanoutumisen tai työnteon lopettamisen sijaan termin tarkoitus on yksilön jaksamista ja hyvinvointia tukeva muutos. Ajatus on lähtenyt Yhdysvalloista liikkeelle, jossa ylityötä tehdään Suomen tasoon verrattuna huomattavasti enemmän. On tutkittu, että organisaatioiden johto ei näytä hyvää esimerkkiä henkilöstölle työajan rajaamisesta. (Hirvonen 2022.)

Etenkin uudet vastavalmistuneet työntekijät hakevat usein arvoa itselleen työtä tekemällä, ja he yrittävät olla korvaamattomia yhtiölle. Tässä piilee kuitenkin loppuun palamisen ja uupumisen vaara. Siksi esihenkilöllä ja työyhteisöllä on suuri vastuu opettaa nuori työntekijä tekemään, resursoimaan ja priorisoimaan omaa työtään. On tärkeää opettaa, että kaikkea ei tarvitse tai kannata tehdä täydellisesti. (Jones ym. 2022h.)

4 Yrityskulttuurin vaikutus sitoutumisessa

4.1 Yrityskulttuurin mahdollisuudet

Yrityskulttuuri on kuin liima, joka yhdistää kaikki työntekijät yhteisen asian vuoksi. Se on yhtiössä vallitsevia oletuksia siitä, miten yrityksessä ollaan, toimitaan, puhutaan ja käyttyään. Kyse on siis ryhmädynamiikasta. Yrityskulttuuri vaikuttaa työyhteisössä joko tiedostamatta tai tiedostetusti ja tavoitteellisesti. (Eskola 2022b.) Kulttuuri on tärkeä työkalu yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Kulttuuri mahdollistaa laadukkaan tekemisen ja tulokset, mutta sitä varten kulttuuri täytyy rakentaa niin että yhdessä sovitut tavoitteet saavutetaan. Kulttuurin voi määritellä monin eri tavoin. Jones ym. (2022c) mukaan kulttuuri on, sitä mitä tapahtuu, kun työntekijät kohtaavat, kun johtaja ei ole katsomassa. Kulttuuri on tekoja, jotka todentuvat käytöksessä: moikataanko työpaikalla kaikkia, kuinka nopeasti kollegan viestiin vastataan ja niin edelleen. Kulttuuri ilmenee siinä, mitä tuodaan esille, mikä asia taas ohitetaan, mikä jätetään kertomatta. Se ilmenee myös palautteessa ja kehuissa, rakenteissa ja siinä mitä asioita yhtiössä mitataan. (Jones ym. 2022d.) Se ilmenee etenkin keskusteluista: mistä organisaatiossa voi puhua ja mistä ei, kuka voi puhua ja kuka ei, millaiseen sävyyn asioista puhutaan ja miten asioista keskustellaan, jos keskustellaan (Sivonen 2022, 71). Kulttuuri näkyy myös viestintäkanavissa, johtamisen valmennuksessa ja uusien johtajien perehdytyksessä. (Jones ym. 2022d.)

Työyhteisön kulttuurilla on monta nimeä: työkulttuuri, toimintakulttuuri, yrityskulttuuri, organisaatiokulttuuri ja kulttuuri. Sana ”kulttuuri” tarkoittaa jollekin ryhmälle ominaisia piirteitä, jotka tekevät ryhmästä uniikin. (Forssén & Kuusela 2021, 32.) Yhteisön kulttuuri on käsin koskemattomissa oleva ihmisten käyttäytymiseen vaikuttava tekijä. Sen avulla ryhmä käsittelee ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Yrityskulttuuri on ongelmia koskeva tapa ajatella, havaita ja tuntea. Kulttuuri voi olla joko muutoksen ja kehityksen este tai innovatiivinen ja joustava ennakkoluuloton tapa aikaansaada kehitystä (Kauhanen 2016, 65–66.) Yrityskulttuuri on kilpailuedun osa ja tuloksen teon kannalta tärkeä. Hyvässä kulttuurissa korostuu merkityksellinen ja määrätietoinen johtaminen, valmius muuttua henkilökohtaisesti, vahva sitoutuminen ja menettelytapojen mukauttaminen kulttuurin mukaiseksi. Yrityskulttuurin on oltava linjassa yrityksen tarkoituksen ja strategian kanssa. Haastavimpia tilanteita yrityskulttuurin kannalta ovat yrityskaupat ja yhdistymiset. (Eskola 2022b.)

Kulttuuri on enemmän kuin sääntöjä, ohjeita tai käsikirjoitusta, se on tapa toimia yhdessä, joka syntyy lähes itsestään sosiaalisissa tilanteissa. Ohjaamme toisiamme katseella, eleellä ja puheella: kuinka kannattaa tai ei kannata toimia. Kulttuurin kautta opimme myös ketkä

henkilöt ovat tärkeitä yhteisössä. Yhteisön kulttuurista riippuu millaiset piirteet henkilössä ovat tärkeitä. Kyse on mallin kautta oppimisesta. (Forssén & Kuusela 2021, 32–33.) Kulttuuri on myös vetovoimaa tai työntövoimaa, joka vetää puoleensa tai työntää luotaan riippuen siitä kokeeko henkilö kulttuurin innostavana vai ahdistavana (Forssén & Kuusela 2021, 36). Tietynlainen kulttuuri voi olla myös sopiva tai epäsopiva tietynlaiselle työntekijälle. Kulttuurinen sopivuus työntekijälle tarkoittaa sitä, kuinka hyvin työntekijä edustaa työyhteisön nykyisiä arvoja ja käyttäytymistä. Kulttuurinen joustavuus tarkoittaa sitä, että työntekijä oppii ja mukautuu uusiin kulttuuriin normeihin ajan myötä. Kulttuurisesti sopeutuvat työntekijät saavat enemmän ylennyksiä, parempia suoritusarvioita, suurempia bonuksia ja lähtevät harvemmin ”ei-toivottuina” yrityksestä. Kulttuurisesti joustavat työntekijät taas menestyvät, kun kulttuuri muuttuu tai kehittyy voimakkaasti, esimerkiksi kasvuyrityksissä tai muutoin nopeatempoisessa ympäristössä toimivissa yrityksissä. (Sivonen 2022, 69.) Yhteisön kulttuurista syntyy esimerkiksi halu auttaa muita. Halu auttaa on luonnollista silloin kun tuntee olevansa osa sisäpiiriä tai on aiemmin itekin saanut apua. Tällaisessa yhteisössä auttamatta jättäminen tarkoittaisi normien vastaista toimintaa ja näin saattaa joutua itselleen tärkeiden ihmisten hylkäämäksi. (Forssén & Kuusela 2021, 44.)

Organisaation historia näkyy epäsuorasti työyhteisön käyttäytymisessä, tapakulttuurissa ja muissa yrityskulttuurin ilmiöissä. Organisaation historia vaikuttaa työilmapiiriin, ja toimii parhaimmillaan voimavaratekijänä, mutta pahimmillaan rasittaa, syö työniloa ja estää kehittymästä. Historiantuntemus onkin tärkeää vanhojen virheiden välttämiseksi. (Aro 2018, 115–116.) Myös työn rakenteiden toimivuus vaikuttaa organisaation terveyden asteeseen. Terveessä kulttuurissa rakenteet ovat selkeät, ja ne joustavat ja tukevat työn tekemistä. Normaalisessa kulttuurissa rakenteet ovat toimivia, mutta tietyiltä osilta ehkä vanhentuneita. (Aro 2018, 42.)

4.2 Yrityskulttuuri sitoutumisen tuhoajana

Toksisessa kulttuurissa ei kunnioiteta monimuotoisuutta ja toiminta on epäoikeudenmukaista. Tällaisessa kulttuurissa työntekijöitä ei kunnioiteta ja käytös on epäeettistä, mikä ei vedä puoleensa ketään. (Sull, ym. 2022.) Neuroottisessa kulttuurissa organisaation rakenteet ovat lisäksi jäykkiä ja haittaavat ja hidastavat työntekoa. Psykoottisessa kulttuurissa rakenteet taas ovat epäselvät, mielivaltaiset tai niitä ei ole. (Aro 2018, 42.)

Huonoa kulttuuria on epärehellinen ja syrjivä kohtelu, kuppikunnat ja mikromanageeraus. Sitä on myös monimuotoisuuden puute ja kritiikin käsittelytaitottomuus eli se, että kaikki palaute otetaan henkilökohtaisesti tai se, että ei anneta tilaa palautteen antamiselle lainkaan. Huonoa kulttuuria on myös syyttely tai yhteisen onnistumisen omiminen. Huono kulttuuri ei ole linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Hyvää kulttuuria on arvojen mukaan

toimiminen, monimuotoisuus, kannustaminen ja yhdessä tekeminen, epäonnistumisten salliminen sekä hyvät esimerkit. Etenkin toimitusjohtajan esimerkki on tärkeää. (Jones ym. 2022d.)

Joskus yrityksen ulkoinen työntekijöille suunnattu brändi on hyvin erinäköinen kuin todellisuus. Tällöin on kyse hypetyksestä, ja usein tällöin yritykseen töihin pääseminen nähdään työnhakijoiden keskuudessa hienona saavutuksena. ”Brändi lupaa ja kokemus lunastaa”, kuuluu sanonta ja kulttuurin yhteydessä se tarkoittaa sitä, että mainostettu kulttuuri ei saa olla erinäköinen todellisuudessa. Väärillä lupauksilla houkutellaan työnhakijoiksi vääränlaisia hakijoita, joka osaltaan näkyy myöhemmin korkeana vaihtuvuutena. Työnantajaa saatetaan houkuttaa värittämään ulospäin esitettävää kuvaa, sillä kun tulijoita on jonoksi asti, voi työnantaja pitää palkkatasoa matalana. (Jones ym. 2022e.) Kun yrityksen brändin ja sisäisen kulttuurin välillä on suuri ero, parhaat osaajat vaihtavat työpaikkaa ja jäljelle jää kyynistyneitä työntekijöitä. Yhteisön kulttuurin ja brändin välinen kitka polttaa työntekijät loppuun. Ristiriitojen keskellä elävä työntekijä pilaa myös asiakkaan brändimielikuvan työnjäljellä tai asiakaspalvelun laadulla. Brändilupaus ei näy työpaikan kulttuurin arvoissa tai palkitsemiskäytännöissä. Brändimielikuvatutkimus tulisikin teettää asiakkaiden lisäksi myös henkilökunnalle. Tällöin erot nousevat esiin ja niihin on helppo puuttua. Tilanteissa, jossa työpaikka on valittu kutsumuksen mukaan, ja työntekijä joutuu kohtaamaan ristiriidan päivittäin, on yhtälö raskas. Ilmiö on yleinen erityisesti kansalaisjärjestöissä, sosiaalityössä ja muissa julkisen puolen ammateissa. (Koskinen & Lindqvist 2021.)

Uusi työntekijä on aina hintava investointi, ja jos häntä ei oteta tai auteta mukaan kulttuuriin, heitetään rahaa hukkaan. Valitettavan usein uusia ihmisiä uhrataan kulttuurin alttarille. Työnantajan olisi tärkeää miettiä kuinka uudet ihmiset saadaan integroitua ja kuinka saadaan kiinnitettyä uusi ihminen olemassa oleviin verkostoihin. Yritykset, jotka ovat taitavia uuden henkilön verkostoihin mukaan ottamisessa, saavat pidemmäksi aikaa sitoutuvia työntekijöitä, kuin yritykset, jotka eivät sitä hallitse. Tarvitaan yhteisö, tarttumapinta ja mahdollisuus, että voi muodostaa omia yhteisöjä, joka mahdollistaa sen, että uusi työntekijä on tullut jäädäkseen. (Jones ym. 2022a.)

Kuitenkin joskus yrityksen kulttuuri on itselle vain epäsopeva. Kun yhteisön kulttuuri ei tunnu omalta, on olo kuin ulkopuolisella tarkkailijalla. Tällöin työntekijä yrittää jatkuvasti löytää jonkin keinon, jolla hänkin pääsisi mukaan vallitsevaan kulttuuriin. Työntekijästä saattaa tuntua siltä, että on ulkopuolinen ja itse vääränlainen. Itselle sopimaton kulttuuri aiheuttaa uupumusta, asioiden patoutumista henkilön mieleen sekä stressiä. (Jones ym. 2022a.)

4.3 Yrityskulttuurin muutos

Kulttuuria voi ohjata tiettyyn suuntaan tehokkaasti positiivisella tuuppimisella, joka on haluttuun käyttäytymisen vahvistamista. Tuuppiminen tarkoittaa käytännössä sitä, että ympäristöä ja valinta-arkkitehtuuria muokkaamalla ohjataan tekemään parempia valintoja. Kuitenkin se mikä on kenenkin näkemys itselle edullisesta valinnasta, vaihtelee ja on mahdollisesti ristiriidassa muiden valintojen kanssa. Positiiviset valinnat tulee tehdä mahdollisimman houkuttelevaksi tai vaihtoehdottomaksi. (Sivonen 2022, 103–105.) Jos johto ei ole selväsanainen ja suorapuheinen toimitaan, syntyy uskomuksia. Koska teot aiheuttavat tulokset, työntekijät alkavat arvailla millaisia tekoja tietynlaiset tulokset vaativat. (Jones ym. 2022c) Yrityskulttuuri rakentuu uskomuksista, joiden varassa työntekijät ratkovat arjessa ongelmia (Sivonen 2022, 212).

Kulttuuri elää koko ajan, kun ihmiset ympärillä vaihtuvat: tulee uusia työntekijöitä, osa vanhoista työntekijöistä lähtee. Kulttuuri on kehitysvaiheessa joka päivä, eikä ole rakentavaa haaveilla kolmen vuoden takaista kulttuuria, vaan on katsottava eteenpäin. Kulttuuri muuttuu myös, jos esimerkiksi esihenkilö ryhmässä vaihtuu: minkälainen uusi henkilö on ja miten hänen mielessään yrityksellä olevat arvot järjestyvät. Jones ym. (2022f.) mukaan yrityksillä on usein noin 3 arvoa, ja esimiehet arvottavat kunkin niistä eri sijoille omassa tärkeysjärjestyksessään, joka aiheuttaa eri tavalla painottunutta johtamista. Kulttuurissa kaikki johtajien teot ovat rakennuspalikoita. Silti jokainen työntekijä työyhteisössä rakentaa kulttuuria asemasta riippumatta. Esimerkiksi arvojohtaminen määrittää minkälainen työntekijä haluaa olla tässä työpaikassa. Työpaikan arvojen täytyy vastata henkilön omia arvoja. Yrityksen arvojen täytyy myös olla näkyvissä avoimesti ja linjassa tekemisen kanssa. (Jones ym. 2022f.)

5 Sitoutuminen kohdeyrityksessä

5.1 Tutkimus

Aineisto kerättiin kohdeyrityksestä teemahaastatteluin. Teemat ja aihealueet siihen valittiin teoriakirjallisuudesta useimmiten esiinnousseista aiheista. Haastattelurunkona teemahaastattelussa toimii yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijaan teema-alueuettelo. Luettelon teemat edustavat teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai -luokkia. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41.) Teemoina tässä tutkimuksessa käytettiin 2. luvun alaotsikoita. Niiden lisäksi kysyttiin haastattelijan näkemystä työpaikan yrityskulttuurista.

Haastattelua varten tutkija valitsi teorian pohjalta teemoihin muutamia apukysymyksiä, joilla tarvittaessa voitiin teeman käsittelyä syventää, jos haastateltavalla olisi suppea vastaus johonkin haastattelun teemaan. Haastatteluvaihetta edelsi haastatteluteemojen testaaminen testihaastattelulla. Testillä oli tarkoitus selvittää etukäteen, mikä teema tulisi luultavasti vaatimaan keskustelun aiheen selvennyksen tai käsitteen etukäteen määrittelyä. Testihaastattelu toteutettiin tutkijan lähipiirissä, ei esimerkiksi kohdeyrityksessä.

Haastateltavaksi valittiin kohdeyrityksen HR-henkilö. Hän edusti haastattelussa työnantajan näkökulmaa teemoista. Muut haastateltavat otettiin työntekijöiden ja toimihenkilöiden joukosta sattumanvaraisesti sen mukaan kenen työtilanne mahdollisti haastatteluun osallistumisen. Haastateltavat olivat olleet eri pituisia ajanjaksoja kohdeyrityksen palveluksessa, ja haastateltavat olivat tasapuolisesti kaikilta kohdeyrityksen liiketoiminnan osa-alueilta. Kaikki teemat käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Keskustelun laajuus vaihteli ja toisille haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä, sillä vastaus olisi ilman niitä jäänyt hyvin kapea-alaiseksi ja lyhyeksi. Usein tarkentava kysymys sai aikaan uusia oivalluksia haastattelun aikana ja haastateltavan vastaus alkoi syvenemään jopa pohdiskelevaksi. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 5 kappaletta, ja osa vastauksista alkoi toistua seuraavan haastateltavan kanssa. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2022 aikana, ja haastattelut nauhoitettiin myöhempää analyysia varten. Tutkimuksen aihe on melko arkaluonteinen, ja tutkimuksen kohdeyritys on muun muassa tästä syystä jätetty tässä tutkimuksessa esittelemättä.

Haastatteluun valitut teemat ja kysymykset tuottavat haastatteluaineiston, joista muodostetaan muuttujia eli indikaattoreita. Indikaattorit ovat osoittimia jostakin (Hirsjärvi & Hurme 1995, 42). Analyysivaiheessa kerätty haastatteluaineisto teemoiteltiin. Tässä analyysitavassa kerätään aineistosta tietoja siitä, mitä kustakin teemasta sanotaan. Analyysi on teorialähtöinen, ja kerättyä aineistoa tarkastellaan suhteessa kirjallisuudesta nousseisiin asioihin. Aineistosta etsitään kirjallisuudesta nousseen teorian mukaisia asioita. Vaikka

varsinaisia propositioita ei asetettu, analyysissä hyödynnettiin hyvään tai heikkoon sitoutumiseen viittaavia piirteitä: selvitettiin siis indikoivatko haastateltavien kommentit hyvää vai heikkoa sitoutumista kohdeyrityksessä. Sisällön analyysissä voidaan esimerkiksi seurata mistä asioista haastateltava puhuu negatiiviseen tai positiiviseen sävyyn (Hirsjärvi & Hurme 1995, 115). Työnantajan edustajan haastatteluja analysoitaessa keskityttiin tunnistamaan aiempia vastauksia tukevia tai niiden vastaisia kommentteja. Tavoitteena viimeisen haastatteluaineiston analyysissä oli saada selville, että minkälainen näkemys työnantajalla on sitoutumisen tilasta, ja vastaako se työntekijöiden kertomia asioita.

5.2 Henkilöstön näkemys

Haastattelut kohdeyrityksessä analysoitiin jakamalla haastateltavien vastaukset aihepiireittäin negatiivisiin ja positiivisiin asioihin. Aineistosta selvisi, että mielipiteitä teemoista oli tasaisesti molempia. Kokonaisuutena arvioiden aineistosta nousi esiin hieman enemmän positiivisia asioita, suhde positiivisen ja negatiivisen välillä vaihteli kuitenkin teemoittain. Työntekijät olivat melko yhtä mieltä eri asioiden tasosta omalla työpaikallaan, mutta eriäviä mielipiteitäkin löytyi. HR-henkilön, joka vastauksillaan edusti työnantajan näkemystä teemoista, haastattelun tuloksia käsitellään erikseen luvussa 5.3.

Alla olevissa luvuissa käsittelen työntekijäpuolen haastattelujen tuloksia eri teemoista.

Kohdeyritys työyhteisönä

Työyhteisöstä puhuttiin haastatteluissa todella positiiviseen sävyyn. Yhteisöä kuvailtiin tiiviiksi, yhteen pelaavaksi ja tasa-arvoiseksi. Työpaikka on melko pieni, ja pienuus on tässä asiassa ehdottomasti etu. Lisäksi työn luonteen vuoksi työntekijät tietyillä osastoilla kommunikoivat tiiviisti keskenään työpäivän aikana ja luovat sitä kautta myös keskinäisiä suhteita ja oppivat tuntemaan toinen toisiaan. Työnantajan kerrotaan kannustavan juttelemaan stressaavista asioista matalalla kynnyksellä ja tuomaan esiin epäkohtia. Esiin nostetut epäkohdat ovat pääsääntöisesti melko pieniä asioita. Työnantaja tarjoaa kanavia oman hyvinvoinnin ja jaksamisen tueksi. Työpaikalla pääsee oppimaan paljon uutta, jos kiinnostusta uuden oppimiseen löytyy.

Haastatteluissa tuli ilmi, että jotain ongelmia on joskus ilmennyt työyhteisössä. Haasteita ovat aiheuttaneet mm. yhteensopimattomat henkilökemiat. Haastatteluissa tuotiin esiin, että motivaation ja tunnollisuuden taso on työpaikalla vaihdellut, ja myös niin kutsuttua ”saikuttamista” on esiintynyt. Omalta esimieheltä toivottaisiin kasvotusten lisää tukea henkilökoh-
taiseen jaksamiseen työpaikalla.

Ilmapiiri kohdeyrityksessä

Ilmapiiriä ajatellen työpaikan pieni koko on ollut haaste, sillä työpaikalla mahdollisesti ilmenevät erimielisyydet ja ongelmat ovat helposti kaikkien havaittavissa pienen henkilömäärän vuoksi. Ongelmia on historian aikana ollut, ja ilmapiiriongelmat eskaloituivat suuriksi konflikteiksi, eikä ongelmaa ehkä pystytty tuolloin ratkomaan tarpeeksi tehokkaasti. Tilanne kuitenkin helpottui henkilöstövaihdoksien myötä. Toisinaan työpaikalla puidaan vaikeita ihmishuuhdeasioita. Haastatteluissa selvisi myös, että nykyisin ongelmiin puuttuminen on paremmalla tasolla, ja tapaukset eivät pääse eskaloitumaan.

Ilmapiiriä kuvaillaan kuitenkin yleisellä tasolla hyväksi, ja etenkin oman osastonsa ilmapiiriä kuvailtiin hyväksi ja aikuismaiseksi, sekä keskustelua siellä avoimeksi ja järkeväksi. Myös tiukkasävyisiä keskusteluja voi omalla osastolla käydä ilman pelkoa asian eskaloitumisesta. Työpaikalla ilmenevän käytöksen kuvaillaan olevan melko ammattimaista, mutta keskustelua sävyttää useimmiten myös työporukan välinen huumori. Etenkin omalla osastolla ilmapiiriä kuvailtiin hyväksi.

Psykologinen turvallisuus kohdeyrityksessä

Haastattelujen perusteella selvisi, että kohdeyrityksessä saa olla oma itsensä ja ketään ei työpaikalla sensuroida. Erilaisuutta hyväksytään, ja esimerkiksi uudet työntekijät ja harjoittelijat on otettu hyvin mukaan. Erilaisuuden hyväksyminen ei ole kuitenkaan päässyt todelliseen testiin, sillä työpaikalla ei olla tosiasiaissa kovin paljon erilaisuutta nähty. Näin on esimerkiksi siitä syystä, että työpaikka on todella miesvaltainen. Työpaikalla ei esiinny tiedon panttaamista, sillä on kaikkien etu työpaikalla, että mahdollisimman moni tietää työhön liittyvät uutiset. Varsinaisia klikkejä omalla osastolla haastattelujen perusteella ei ole, mutta työpaikalta löytyy jonkin sorttisia kuppikuntia ja omia sisäpiirejä. Omien työkavereiden kesken puhutaan hyvinkin henkilökohtaisia ja yksityisiä asioita, joita ei haluta kaikkien tietoisuuteen. Vuosien aikana työkavereihin on tutustuttu, ja suhde on kenties syventynyt ystävyudeksi, jolloin tällaiselle henkilölle pystyy jakamaan myös henkilökohtaisia asioita. Haastattelujen perusteella kokonaisuutena arvioiden kaikki työpaikalla tulevat toimeen keskenään ja jakavat tietoa mitä heillä on.

Huhupuheita työpaikalla liikkuu jonkin verran. Haastatteluissa selviää, että satunnaisesti asioita yritetään kärjistää kuin lapset koulumaailmassa, jolloin mitättömätkin jutut paisuvat. Etenkin henkilöt, jotka eivät haluaisi taistelematta taipua kaikkiin sääntöihin ja ohjeisiin, yrittävät erään tulkinnan mukaan kenties näin hieman hankaloittaa asioita työpaikalla.

Keskinäiset suhteet kohdeyrityksessä

Keskinäisissä suhteissa oli positiivisia ja negatiivisia puolia. Toisaalta yhteishengen talossa kerrottiin olevan hyvä, ja toisaalta siinä todettiin olevan selvästi parantamisen varaa. Etenkin yhteisten tekemisten koettiin parantavan keskinäisiä suhteita. Haastatteluissa nousi esiin, että yhteistyö joidenkin tiettyjen osastojen kanssa takkuu hieman ajoittain. Tilanne ei ole kuitenkaan vielä huono, ja toimeen tullaan kuitenkin niin hyvin, että työn tekeminen on sujuvaa. Keskusteluissa nostettiin esiin mm. riittämätön kommunikaatio ja riittämättömät aikaresurssit. Osastojen sisällä ollaan yhteisellä linjalla ja hyvin yksimielisiä asioista. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin avun antamisen kulttuuri, joka toimii työpaikalla hienosti.

Luottamus kohdeyrityksessä

Luottamus vaikuttaa olevan terveellä tasolla. Haastateltavien kommentit luottamukseen liittyen olivat pääsääntöisesti positiivisia. Haastateltavien mielestä oman esimiehen kanssa voi puhua suoraan ja luottamuksellisesti. Etenkin omalle esimiehelle uskaltaa kertoa henkilökohtaisakin asiaa ja esimiehiin luotetaan työpaikalla. Työkavereihin omalla osastolla tutustutaan jo työtä tehdessä, ja työnantaja järjestää yhteisiä aktiviteetteja ja tekemistä, jotta tutustumista koko työpaikan laajuisesti tapahtuisi myös työajan ulkopuolella. Kukaan haastateltavista ei sulkenut pois ajatusta työkavereiden tapaamisesta työpaikan ulkopuolella. Haastatteluissa tuotiin esiin kuitenkin myös se, että haluan tutustua lisää työkavereihin henkilökohtaisella tasolla vaikuttaa paljon henkilökemiat. Etenkin esimies- ja johtoasemassa olevien on kyettävä säilyttämään tietoa luottamuksellisesti. Yleinen näkemys oli kuitenkin se, että työntekijät saavat tietoa laajasti työpaikan asioista. Joissain tapauksissa luottamus työkavereihin saattaa olla hieman vaihteleva ja henkilösidonainen, ja osalle on kenties erikseen toistettava, että luottamuksellisesti kerrottua informaatiota ei ole lupa levittää.

Luottamuksen haasteista tuotiin esiin, että työnantajapuolelta toivottaisiin asioihin syvempää perehtymistä, sillä ensimmäisen vastaantulijan tieto ei vielä käy faktatiedosta. Haastatteluissa korostettiin myös tasapuolisuuden merkitystä, ja kävi ilmi, että luottamus siihen, että esimerkiksi investoinnit ja vastaavat tehdään tasapuolisesti kaikille osastoille, on hieman horjuva työpaikalla, ja se aiheuttaa turhautumista henkilöstössä.

Tunteet ja tunneosaaminen kohdeyrityksessä

Tunneilmaston saralla työpaikan yleisilme on neutraali, ja työpaikalla esiintyy niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita. Monelle työ on pakollinen ikävätkö tehtävä, ja työssä käydään taloudellisten asioiden vuoksi. Negatiivisia tunteita esiintyy päivittäinkin, etenkin henkilöillä, jotka ovat siihen taipuvaisia. Haastatteluissa nousi esiin, että käytävillä näkyy myös monta hymyä ja onnistumisten juhlintaa. Osa henkilöstöstä aistii työpaikalla enemmän positiivisia

tunteita kuin toiset: haastatteluissa nousi esiin, että huonot päivät saadaan huumorin kanssa kääntymään iloksi, jotta työpaikalla olisi mukava olla. Toisaalta tuotiin esiin, että positiivisten tunteiden syntymistä on hankala tukea työpaikalla, sillä osa henkilöstöstä tuntuu vastustelevalan.

Esimiesten tunneosaamisessa olisi kehittymisen varaa. Henkilöstö kertoo esimiesten kuitenkin pystyvän säilyttämään malttinsa ja neutraaliutensa vaikeissakin ongelmatilanteissa.

Vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne kohdeyrityksessä

Hallinnan tunteen ja työtaakan suhteen tilanne on kohdeyrityksessä vaihteleva. Toisaalta osa henkilöstöstä kertoo oman osastonsa työtaakan olevan huonosti hallussa ja jopa kohtuuton käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Osa taas kokee omien osastojensa työtaakan olevan hallittavissa, eikä työtä tarvitse ajatella vapaa-ajallaan.

Monet työntekijät työpaikalla voivat vaikuttaa oman työnsä sisältöön välillä merkittävästikin. Toisilla osastoilla työntekijät voivat myös päättää missä työtään tekevät. Rajat vaikutusmahdollisuuksille on asetettu kuitenkin konsernin johdossa.

Työ ja työolosuhteet kohdeyrityksessä

Työssä ja työympäristössä näkyy selvästi se, että pieni työpaikka on osa kansainvälistä konsernia. Työtä seurataan, mitataan ja ohjataan konsernin johdosta käsin. Sen lisäksi työtä ja toimintaa työpaikalla auditoidaan kansainvälisen konsernin johdon toimesta. Monet asiat, päätökset ja ohjeet tulevat annettuna tälle työpaikalle. Erityisesti yksi käytössä oleva toimintatapa jakaa mielipiteitä työntekijöiden joukossa. Haastatteluissa nousi esiin, että osa henkilöstöstä ei haluaisi noudattaa kyseistä toimintatapaa uskonnon lailla, osa kertoo työn merkityksellisyyden olevan metodin vuoksi välillä kadoksissa. Toimintatapa on kuitenkin myös hyvin käyttökelpoinen ja sen kautta on saatu paljon käyttökelpoisia menetelmiä ja työkaluja työhön.

Työ on selkeää, siistiä ja paljon vapauksiakin sisältävää. Toisilla osastoilla tavoitteet ovat hyvin selkeitä, toisilla osastolla taas tehtäväkenttä on niin laaja, että tehtävien priorisointi on hankalaa ja töitä on jonossa jatkuvasti. Myös työtehtäviä ajatellen työpaikan koko on haaste: työntekijöitä on toisilla osastoilla liian vähän suhteessa konsernitasolta tuleviin työtehtäviin. Huolta kannetaan erityisesti yhden osaston henkilöstön jaksamisesta. Tällä osastolla ollaan huolestuneita työkavereiden jaksamisesta, sillä kaikilla on hurjasti töitä ja osastolla ollaan kuormittuneita. Rajallinen henkilöstöresurssi tällä työpaikalla näkyy etenkin lomien aikana, mutta myös työaikojen ulkopuolella: työaikojen ulkopuolella on hankala saada apua esimerkiksi laiterikon sattuessa. Myös muilla osastoilla on vuosien saatossa henkilöstöä pienennetty, ja esimerkiksi flunssakauden aiheuttamat henkilöstövajaukset näkyvät

osastolla kiireenä. Työpaikan pieni koko näkyy helposti kaikkien työssä, koska yksi asia vaikuttaa toiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että jos toisella osastolla työ ei etene suunnitelman mukaan, voi myös toisen osaston työhön aiheutua seisahdus tai hankaluuksia.

Joillakin osastoilla vallitsee tasapaino oman suorituskyvyn ja työn vaatimusten välillä, selviää haastatteluissa. Etenkin hiljattain tullut työaikamuutos on tukenut jaksamista näillä osastoilla. Työssä on vapautta ja itsenäisyyttä, ja työntekijät kokevat työkavereiden arvostusta työssä ja nauttivat työstään, etenkin päivinä, joina saa tehdä mieluisimpia työtehtäviä. Työpaikalla myös kuunnellaan työntekijöitä, ja heitä kohdellaan oman työnsä ammattilaisina, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että useimmiten heillä on paras näkemys siitä, kuinka jokin asia pitäisi hoitaa. Työ on kaikilla osastoilla monipuolista ja työntekijän on mahdollista osallistua erilaisiin kehittämistöihin. Lisäksi työpaikalla pääsee hyödyntämään omia vahvuuksia ja aiemmin hankittua osaamista. Haastatteluiden perusteella työpaikalla on puitteet, turvallisuus ja ergonomia kunnossa. Myös laitteet ja välineet ovat kunnollisia, ja uusia hankitaan tarpeen mukaan. Työntekijöiden osaamiseen on työpaikalla panostettu. Halutessaan työntekijä pääsee monenlaisiin koulutuksiin ja kehittymään. Moniosaamista arvostetaan työpaikalla ja osa käy koulua työn ohella.

Johtaminen kohdeyrityksessä

Esimiehet työpaikalla ovat oikeudenmukaisia. Omalta esimieheltä saa tukea tarvittaessa, vaikka toisilla osastoilla tehtäväkenttä onkin niin hajanainen ja laaja, että esimiehellä on osaamista tai resursseja tarjota vain melko kevyttä tukea alaiselleen. Esimerkiksi toimihenkilöt tuntevat oman tehtäväkenttensä paremmin kuin esimies, ja työ edellyttää omatoimisuutta ja itseohjautuvuutta. Toimihenkilöille tärkein tuki on kuitenkin yhtenevät linjat ja mielipiteet oman esihenkilön kanssa. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, että työpaikalla ei juuri esiinny mikromanageerausta.

Myös johtamisessa kansainvälisyys näkyy tällä työpaikalla. Konsernin tasolta tulee ohjeita ja käskyjä johtamiseen liittyen. Sieltä ohjeistetaan muun muassa sitä, miten työpaikkaa tulee johtaa, miten tulee asioita viedä eteenpäin ja mitä asioita tulee kehittää. Tavoitteena on toteuttaa ohjeistus mahdollisimman hyvin päivittäisessä toiminnassa paikallisesti työpaikalla. Työpaikalla haasteena on saavuttaa tasapaino ihmisten tyytyväisyyden, ydintehtävän, resurssien ja annettujen ohjeiden välillä.

Haastatteluissa tuotiin esille, että kun omalle esimiehelle esittää asioita, vie esimies asiat asianmukaisesti eteenpäin. Epäoikeudenmukaiseen, itsekkääseen ja vilpilliseen toimintaan puututaan työpaikalla, ja tällaista toimintaa haastattelujen mukaan esiintyykin hyvin harvakseltaan. Esihenkilöt ovat riittävän hyvin lähestyttävissä, mutta ylityöllistettyjä. Parannettavaa kuitenkin olisi esimiestyössäkin, ja esimerkiksi kommunikaatiota esihenkilöiden ja

alaisten välillä pitäisi parantaa, sillä hiljaisuus saa aikaansa oletuksia ja lietsoo huhupuheita. Tilaisuuksia nostaa asioita esihenkilöiden tietoisuuteen kuitenkin on.

Työviihtyvyys kohdeyrityksessä

Työviihtyvyydestä keskusteltaessa nousi esiin enimmäkseen vain positiivisia asioita työpaikasta. Enemmistö kertoo tuntevansa työn imua työssään, edes jonkin verran. Työn imua tunnetaan etenkin silloin kun saa tehdä mielekkäimpiä tai monipuolisia tehtäviä, ja myös uuden oppiminen ja onnistumiset ilahduttavat. Henkilöstö kokee, että työpaikalla on vakaat työolosuhteet ja työrauhaa. On myös mukavaa, että tarjolla on kahvia, ja pullaa tai muuta silloin tällöin. Osa henkilöstöstä työskentelee avokonttorissa, mutta henkilöstö ei koe tilanetta häiritseväenä, sillä työrauhaa vaativat tehtävät saa vapaasti ja joustavasti suorittaa myös etätöinä kotoa käsin. Henkilöstö kokee, että työntekijöistä pidetään työpaikalla huolta paikallisesti, ja etenkin paikallinen HR-henkilö koetaan välittävänä ja empaattisena henkilönä. Tuotannontyöntekijät ovat palautuneita ja vapaa-aikaa on.

Palkkaus kohdeyrityksessä

Myös palkitsemisesta ja kannustamisesta haastatteluissa tuotiin esiin paljon positiivisia asioita. Osa henkilöstöstä vertaa työpaikkansa palkkausta alan muihin toimijoihin Suomessa, ja heistä palkkauksessa työpaikalla olisi parantamisen varaa. Osa henkilöstöstä taas oli kohtuullisen tyytyväisiä tai tyytyväisiä palkkaukseen työpaikalla. Myös bonusjärjestelmä sai kehuja. Haastatteluissa nousi esiin myös kankea bonusjärjestelmä: konsernin tasolla järjestelmä ei huomioi tarpeeksi hyvin yksilön tai yksikön suoritusta. Vuosien aikana palkkaus on tasa-arvoistunut ja oikeudenmukaistunut, mutta vielä on kehittämisen varaa. Haastatteluissa tuotiin esiin esimerkiksi se, että palkkaus ei huomioi tarpeeksi hyvin suurentunutta työtaakkaa.

Muut kuin rahapalkkiot saivat haastateltavilta kiitosta ja kehuja. Tarjolla olevien etujen ja kannustinten valikoima on monipuolinen ja asia, jolla tämä työnantaja saattaa jopa erottua edukseen. Urakehitysmahdollisuuksia kohdeyrityksessä on, ja kouluttautumismahdollisuudet työpaikalla ovat hyvät. Työnantaja myös tukee oman osaamisen kehittämisessä.

Kohdeyrityksen kulttuuri

Työpaikalla vallitseva yrityskulttuuri koettiin sekä positiivisena että negatiivisena. Työpaikalla vallitsevaa kulttuuria kuvailtiin epäsuomalaiseksi kulttuuriksi, jossa enemmän käytettyä aikaa tarkoittaa parempaa aikaansaatua laatua. Kulttuurista keskusteltaessa nostettiin myös esiin hyvä työyhteisö: hyvä porukka luo tunnelman työpaikalle. Työyhteisön merkitystä yritys on halunnut korostaa myös omissa arvoissaan, nimeämällä yhdet arvoistaan kumppanuudeksi ja hauskanpidoksi.

Konsernista lähtöisin olevan erään, aiemmin jo mainitun, toimintatavan voi sanoa olevan osa kulttuuria työpaikalla. Sen hyviä puolia on se, että päätöksen teko tapahtuu lähempänä työntekijätasoa, mutta osa henkilöstöstä kokee toimintatavan raskaana ja sitä noudatetaan kuin uskontoa. Kun pääsee itse vaikuttamaan työhönsä, on tunnelma työpaikalla innostava. Työpaikkaa myös auditoidaan toiminnassaan säännöllisesti. Nämä kaikki heijastavat työpaikalle nimettyjä arvoja.

Haastatteluissa nousi esiin, että arvot heijastuvat työpaikan arjessa joka vuosi paremmin. Haastattelun aiemmissa osissa ilmenee hyvin, että työpaikalla on valtavasti vastuuta ja vapautta, jotka ovat myös tämän yrityksen arvoja. Keskustelussa tuotiin kuitenkin esiin kulttuurin vastaisiakin asioita, kuten se, että konerikkoihin tai laitteiden hajoamiseen ei työpaikalla suhtauduta aina arvon vaatimalla kiireellisyydellä. Myös ammattiliittojen vahva asema Suomessa ja alalla on yksi yrityskulttuuriin heijastuva asia.

Vaikka haastatteluissa nostettiin esiin myös negatiivisia puolia yrityskulttuurista, ei haastatteluissa noussut esiin huonon tai huolestuttavan kulttuurin piirteitä. Työpaikalla ei ole mikromanageerausta, eikä esimerkiksi aiheita, joista olisi "kiellettyä" puhua, ja työpaikalla saa olla oma itsensä.

Muuta esiinnoussutta

Työhaastatteluissa työnantaja antaa henkilöstön mukaan realistisen ja oikean kuvan työpaikan arjesta. Rekrytointineista keskusteltaessa nostettiin esiin, että harvat työpaikan ulkopuoliset henkilöt ovat edes tietoisia tämän työpaikan olemassaolosta. Se kertonee siitä, että ainakaan Suomessa työnantaja ei ole tuonut itseään esiin tarpeeksi. Rekrytointien onnistumisen varmistamiseksi voisi työnantaja osallistaa tulevia tiimikavereita ja työntekijöitä rekrytointiprosessiin, jotta oikeanlainen henkilö tunnistetaan nopeammin.

Sitoutumisesta keskusteltaessa haastatteluissa tuotiin esiin, että työyhteisö ja työympäristö vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen. Työpaikkaa on myös ulkopuolisin silmin keuhuttu siistiksi ja turvalliseksi paikaksi. Osalle palkka on luultavasti se syy, joka on saanut ihmiset jäämään tähän työpaikkaan. Vaikka jupinaa riveistä kuuluu, ovat asiat työpaikalla loppujen lopuksi hyvin, ja taloon on jääty. Muista työnantajista tämä työpaikka erottuu etenkin mm. työaikamuodolla, työtehtävien monipuolisuudella ja toimintakäytännöillä.

Haastatteluissa listattiin, että muutoksia, jotka tapahtuessaan saattaisivat alkaa karkottamaan nykyisiä työntekijöitä ovat työkuorman määrä, negatiivinen muutos johtamisessa ja entiseen työaikamuotoon palaaminen. Lisäksi korostettiin, että kommunikointiin olisi tärkeä panostaa nyt, jotta työntekijät jäävät taloon. Myös etenkin yhteistyö vaatii parantamista tietojen osastojen välillä. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että henkilöt, joiden

ajatusmaailmaan konsernilta annettu toimintamalli ei asetu, sekä henkilöt, joita jatkuva muutos ahdistaa, eivät todennäköisesti viihdy tällä työnantajalla pitkään.

5.3 Työnantajan näkemys

Työnantajan edustajaa haastateltaessa kävi ilmi, että työnantajaa edustava HR-henkilö oli kohtuullisen hyvin perillä siitä mikä työpaikan tila teemojen osalta on. Monen teeman vastaukset olivat yhtenevät työnantajan ja työntekijöiden näkökulmista, ja monessa asiassa oltiin yhtä mieltä hyvin toimivista asioista ja kehityskohteista.

Alla olevissa luvuissa käsittelen työnantajan edustajan haastattelun sisältöä.

Työyhteisö

Työnantajalla on työntekijäpuolen kanssa yhtenevä käsitys työyhteisöstä. Tukea ja kannustusta stressaavista asioista puhumiseen tarjotaan, ja kaikkia halutaan kuulla ja ymmärtää. HR kokee, että työpaikan pieni koko on etu, sillä jos jotain ongelmia ilmenisi, on siihen helppo puuttua. Hän nostaa myös esiin, että työyhteisön pienuus on toisaalta haitta, sillä yksikin vahva persoona organisaation jäsenenä saa tilanteen päälaelleen. Etenkin hyvällä asenteella ja aikuismaisella käytöksellä avautuu tasapuolisesti mahdollisuuksia työpaikassa.

Ilmapiiri

Työnantajakin tunnistaa, että ilmapiiriongelmiä ja ilmapiiriä haastavia henkilöitä on historian aikana ollut. Puitteet hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen on, mutta etenkin aikaa tuntuu olevan liian vähän, HR kertoo. Ilmapiiriin työnantaja pyrkii vaikuttamaan tiimipäivillä, palavereilla, joissa on tilaisuuksia puhua asioita halki sekä mukavilla yhteisillä puuhilla, jotka mahdollistavat myöhemmin yhteistyön sujuvuutta. Työympäristöä luodaan välittäväksi, ja tarjotaan matalalla kynnyksellä työntekijöille tukea ja juttutuokioita. Tämänhetkinen ilmapiiri työpaikalla on sellaisella tasolla, joka ei työnantajaa huolestuta.

Psykologinen turvallisuus

Työnantaja toivoo, että kaikki uskaltaisivat olla oma itsensä. HR toi esiin myös, että ei halua, että työpaikka koetaan sellaisena, jossa pyydetään uusia ideoita ja toimintatapoja, mutta ei ollakaan sitten kuitenkaan valmiita muuttumaan. Uusien työntekijöiden ja kesätyöntekijöiden kohdalla korostetaan, että tällä työpaikalla on matala kynnyks juttella mieltä painavista asioista, ja konserni panostaa kasvavassa määrin henkiseen hyvinvointiin muun työturvallisuuden rinnalla.

Keskinäiset suhteet

Yhteishenki rakentuu kaikista työpaikan erilaisista ihmisistä. Yleisessä fiiliksessä näkyy, jos jollakulla on huono päivä. HR korostaa haastattelussaan, että hyvä me-henki tai hyvä kommunikaatio ei tule annettuna, vaan kaikkien on kannettava oma vastuunsa siitä. Työnantaja on samaa mieltä työntekijäpuolen kanssa työpaikalla vallitsevasta avunantokulttuurista: kaikkia autetaan aina.

Luottamus

Työnantajalla on työntekijäpuolen kanssa yhtenevä käsitys myös luottamuksesta. Etenkin vuorojen sisällä luottamus on varmasti hyvä, ja työkavereihin on ehditty tutustua. Eri osastojen ja vuorojen välillä on silloin tällöin jotain ratkottavia asioita, HR toteaa. Myös työnantajapuoli on sitä mieltä, että työpaikalla selvitettävät ristiriidat ovat pääsääntöisesti pieniä. Työntekijät voivat HR:n mukaan luottaa siihen että, ylemmällä johdolla on yhtiössä selkeät suuntaviivat ja terveet rajat.

Tunteet ja tunneosaaminen

HR analysoi esihenkilöiden tunneosaamisen olevan työpaikalla osittain alihyödynnettyä. Hän arvelee, etteivät esihenkilöt systemaattisesti hyödynnä tunteita johtamisessa, mutta kyllä alaisten positiivista fiilistä pyritään ruokkimaan. Työpaikan esimiesten tunneosaaminen lienee vaihtelevalla tasolla: tietyssä tilanteessa asia saattaa hoitua tosi hyvin, ja toisessa taas ei niin hyvin. Esihenkilön omilla voimavaroilla ja kuormituksella on tässä osansa, mikä korostaa entisestään esimiestyön riittävän resursoinnin tärkeyttä.

Vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne

Hallinnan tunne on tosiaan toisilla osastoilla hankalaa työpaikan pienen koon vuoksi, ja tekemistä on hieman liiaksikin. Itsensä johtamisen taitoja vaaditaan. Työntekijöille tarjotaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, ja paljon riippuu siitä, onko henkilö innokas ja kiinnostunut osallistumisesta.

Työ ja työolosuhteet

Työpaikka on siisti, turvallinen ja hyvä työympäristö. Turvallisuuteen satsataan, ja epäkohtiin puututaan. Tuotantotyöllä tässä työpaikassa on selkeät tavoitteet. Työnantaja kuitenkin myöntää, että satunnainen kommunikaation puute ja esihenkilöiden kiire saattaa aiheuttaa epäselvyyksiä. Asiantuntijaosastojen henkilöstöltä vaaditaan kykyä priorisoida, rajata ja hallita omaa työtään. Vaatimuksen vastapuolena näillä osastoilla on hyvin paljon vapautta.

Työnantaja on huomannut, että tällä työpaikalla vallitsee, todennäköisesti kuormittuneisuuden takia, jonkinasteinen valitusmentaliteetti: oman työpaikan asioita verrataan esim. toisiin tämän konsernin suurempiin yhtiöihin.

Työpaikalla on etenemismahdollisuuksia, ja useat ovatkin päässeet talon sisällä etenemään vuosien aikana. Kokemusta, monipuolisuutta, aiempaa osaamista ja kouluttautumista työpaikalla arvostetaan. Kokeneimmat työntekijät hallitsevat useita tarvittavia taitoja ja työnantaja tukee ja arvostaa moniosaajuutta. Osaavia ihmisiä pyritään hyödyntämään, he esimerkiksi kouluttavat muita. Työnantaja tietää, että monipuoliset työtehtävät ovat mielenkiintoa herättäviä ja tuovat työntekijälle työhön lisäarvoa.

Työnantaja järjestää ja hankkii erilaista koulutusta työntekijöilleen tarpeen mukaan, ja osa opiskelee tutkintoja työn ohella. Työnantaja tukee kouluttautumista ja on hiljattain tarjonnut tuotantotyöntekijöille tilaisuuden oppisopimuskoulutuksen aloittamiseen. Ammattitutkinto tuo työntekijöille turvaa mahdollisissa työllisyystilanteen muutoksissa.

Johtaminen

Johtamisesta keskusteltaessa myös HR nosti esiin muihin alan työnantajiin vertailun. Hän korostaa haastattelussa, että tämä työnantaja ei haluaisi profiloitua kuten muut alan isot työnantajat. Tämä työpaikka haluaa olla joustava, ja palkanmaksajana reilua keskitasoa.

Esihenkilöiden ja toimihenkilöiden kiire ja jaksaminen on herättänyt HR-henkilössäkin huolta. Työnantaja tunnistaa, että jaksaminen ja resurssit ovat tärkeää laadukkaan johtamisen ja esihenkilötyön takia. Esihenkilöiden pitää jaksaa auttaa ja olla tukena ja ohjata muita. Esimiehille tuen saaminen on työnantajan mukaan haaste työpaikalla, ja nykyisin esimiehet ovat kovan paineen alla. Esihenkilöiden ja johtajien työn organisointiin ja riittävään resurssointiin tarvitaan panostusta.

Työviihtyvyys

Työnantaja kertoo työntekijöillä olevan hyvät virkistäytymis- ja taukotilat, ja tarjolla kahvia, teetä ja muuta vastaavaa. Lisäksi työnantaja tarjoaa kulttuuri- ja liikuntaetuja ja välillä extraa, kuten henkilöstötapahtumia, joululounaan ja jäätelöä kesäisin jne. Työpaikalla ilmenevät puutteet korjataan, jos suinkin mahdollista, ja tehtyjä huomioita ja pyyntöjä kuunnellaan.

Olosuhteet työpaikalla ovat vakaat, sillä onhan työpaikalla suuren kansainvälisen konsernin tarjoama suoja. Työpaikalla koetaan myös aina hetkittäin siellä täällä työnimua. Etenkin sitä koetaan silloin kun askareet ovat mielekkäitä, ja työ sujuu ja siinä on niin kutsuttu tekemisen meininki.

HR tunnistaa työpaikalla muutamia organisaatiokansalaisia. Niitä toivottaisiin myös lisää. Sellaisilla työntekijöillä on iso merkitys ja arvo, sillä valittamiseen jämähtäminen taas puolestaan veisi työyhteisön energiaa, eikä auta ongelmien ratkomisessa.

Palkkaus

Työntekijäpuolella palkkauksesta puhuttiin sekä hyvää että huonoa. Aiheesta keskustellaan toisinaan, mutta henkilöstökyselyssä työpaikka on toistuvasti saanut melko positiiviset tulokset palkkauksesta.

HR kommentoi, että työ on turvallista ja siistiä sisätyötä, jossa on roolin mahdollistamia joustoja, eli suuressa kuvassa kompensatio on tasapainossa työtehtävien kanssa. Työpaikka on myös tarjonnut mahdollisuuksia ja vastuuta hyvin riippumatta eritasoisista koulutus- ja kokemustaustoista.

Bonusjärjestelmä ja variable pay perustuvat henkilön suoritukseen, johon pystyy hyvin itse vaikuttamaan. Lisäksi hyvästä työstä voi saada kannustukseksi rahapalkkion, joka on samansuuruinen kaikkialla konsernissa. Konserni on raamittanut vahvasti rahallisia paikallisia palkitsemis- ja kiittämismahdollisuuksia. Muunlaisena palkkiona hyvästä työstä työnantaja voi palkita tiimin esimerkiksi yhteisellä aktiviteetilla ja ruokailulla tai työntekijän poikkeuksellisen hyvästä yksilösuorituksesta palkallisella vapaapäivällä.

Yrityskulttuuri

Laatu ja turvallisuus sekä vapaus ja vastuu ovat hyvin esillä työpaikalla. Strategian jalkauttamiseen työntekijätasolle on alettu panostaa. Huonoja kulttuurin piirteitä, kuten mikromanageerausta ei esiinny, mutta kritiikin käsittelytaitottomuutta saattaa esiintyä joskus. Muutoin työpaikalla on selkeät, hyvät, reilut ja avoimet tavat käsitellä asioita, ja sillä luodaan kestävää hyvää pohjaa ja hyvää työyhteisöä. Tahtotila on, että asioista puhutaan, eikä laikaista niitä maton alle, HR tiivistää. Rento ilmapiiri on kenties myös aiheuttanut sen, että työpaikalle on ajansaatossa muodostunut hyväksyttävä tapa puheessa hieman ”dissata” työtä, mikä kuulunee työpaikan huumorikulttuuriin. Huumori on erittäin tärkeää, mutta niin ovat työn merkityksellisyys ja arvostuskin ja tietty riski piileekin siksi puhetyylissä, HR summaa.

Työnantaja on tunnistanut henkilöstön homogeenisuuden. Se on paljolti kiinni työnhakijakunnasta, eikä monimuotoisuuden puute ole tarkoituksenmukaista. Rekrytoinneissa on mm. yritetty kiinnittää enemmän huomiota hakijan persoonaan, muuhun sopivuuteen, vastuuntuntoisuuteen ja kypsyyteen. Monimuotoisuus rikastaisi työyhteisöä. Työporukan ei tarvitse olla kaveriporukka, onhan tämä kuitenkin työpaikka, HR toteaa.

Muuta esiinnoussutta

Tämä työpaikka ei ole kärsinyt vaihtuvuudesta, sillä irtisanoutumisia ja muuta vapaaehtoista poistumista ei ole ongelmaksi asti, HR kertoo. Hän analysoi, että työpaikan yhteisö ja tunne siitä, että tänne aidosti kuulutaan, on saanut työntekijät jäämään. Työpaikkana kohdeyritys on myös turvallinen ja turvattu, ja työpaikalla on hyvä ja helppo olla. Myös riittävän hyvä palkkataso on edesauttanut tänne jäämisessä.

Aina voisi kuitenkin parantaa, HR myöntää. Etenkin hän lähtisi panostamaan esihenkilöihin. Hän haluaisi tarjota esimiestyöhön aidosti aikaa ja panostuksia. Mahdollisina riskeinä työnantaja näkee tilanteen, jossa lähialueille avautuisi uusia työpaikkoja, jotka vetäisivät kohdeyrityksen työntekijöitä puoleensa. Vahva kilpaileva työpaikka, jossa tarjotaan nopeasti mahdollisuuksia paljon, saattaisi nostaa vaihtuvuuden tällä työpaikalla uudelle tasolle. Oma riskinsä on myös seudun suurten tehtaiden rekrytointien kasvu.

6 Kehittämiskohteet kohdeorganisaatiossa

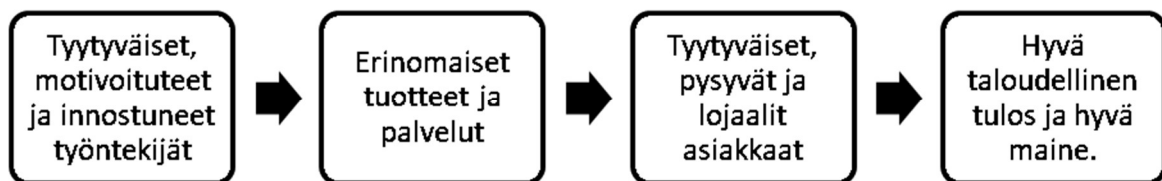
Tässä tutkimuksessa esiinnousseet tärkeimmät kehityskohteet ovat viestintä, kiire sekä haasteet itsensä johtamisessa sekä huono tunnettuus työnantajana. Haastatteluissa nousi esiin viestinnän haasteet työpaikalla: kommunikaatiota ei ollut riittävästi ja asiat jäivät usein huhupuheiden varaan. Myös sosiaalisissa kyvyissä ja tunnekyvyissä sekä esimies- ja alais-taidoissa voidaan nähdä olevan kehittämisen varaa. Sosiaalisten kykyjen avulla kyetään viestimään kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla, jolloin huhujen ja väärinkäsitysten määrä pienenee. Haastattelujen perusteella voidaan tulkita, että kiire on suurin kommuni-kaation haasteita aiheuttava asia. Tästä voidaankin johtaa toinen kehittämiskohde työpai-kalle. Toinen kehittämiskohde on kiireen ja oman työtaakan hallinta. Kiireen tuntuun vaiku-tetaan itsensä johtamisen taidoilla, ja itsensä johtaminen tällä työpaikalla vaatisi kykyä prio-risoida paremmin. Se vaatii myös vähäpätöisten asioiden määrätietoista tekemättä jättä-mistä. Ulkoinen työnantajabrändi on jäänyt vähälle huomiolle kohdeyrityksessä. Voidaan esittää kysymys: tavoittaako tämä työnantaja haluamiaan työntekijöitä, silloin kun uusille työntekijöille on tarvetta? Tämän yrityksen työnantajaimagoon on vaikuttanut ilmeisen vä-hän ulkopuolelle suunnattu markkinointiviestintä, uutiset ja yrityksen asiakkaiden mieliku-vat. On todettava, että työnantajaimago muodostuu myös tämän yrityksen näkyvästä rek-rytointipolitiikasta, jota ei alhaisen vaihtuvuuden aikana ole ollut todennäköisesti tarpeeksi säännöllisesti tai näkyvästi muodostaakseen työnantajaimagoa.

Haastatteluissa nousi esiin useasti, että työn halutaan olevan mielekästä. Oman työtehtä-vän mielekkyys liittyy keskeisesti työtyytyväisyyteen. On tutkittu, että ulkoisten tekijöiden puute aiheuttaa työtytymättömyyttä, ja motivaatiotekijät, kuten työn mielekkyys, aikaan-saavat työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys perustuu työntekijän arvojen ja työtehtävien kes-kinäiseen yhteensopivuuteen. (Moilanen & Virtanen 2010.) Tärkeitä työn mielekkyyden kan-nalta ovat työn itsenäisyys ja se, että koetaan että tämä työ on juuri ”oma juttu”. Mielekkyy-teen vaikuttaa myös johtaminen, esimiestyö sekä sosiaalinen tuki työkavereilta, mutta eten-kin esimieheltä. Muita mielekkyyteen vaikuttavia asioita olivat työpaikan toimintatavat sekä työsuhteen epävarmuus ja sen taustatekijät. Työsuhteen epävarmuus vaikuttaa työn mie-lekkyyteen: esimerkiksi määräaikaiset työntekijät kokevat työsuhteen epävarmuutta enem-män kuin vakituiset työntekijät. (Moilanen & Virtanen 2010.)

Työn keskeisyys ja tärkeys määrittellään työn tärkeysasteikolla sijoittumiseen verrattuna esi-merkiksi henkilön perheen tai vapaa-ajan tärkeyteen. Se on sitä, kuinka tärkeänä työ koe-taan ja miten tärkeänä perhe, vapaa-aika ja ystävät koetaan. Työn tärkeyttä voidaan arvi-oida myös absoluuttisesti. Siinä työn tekemisen tärkeyttä tarkastellaan yhteiskunnallisessa mielessä, tai sitä voi arvioida työn ja ammatin tärkeyden kautta. Työn keskeisyys liittyy

työhön sitoutumiseen, työetiikkaan ja työn velvoittavuuteen. (Moilanen & Virtanen 2010.) Joskus työn mielekkyys avautuu vasta kun osaa muuttaa omaa suhtautumistaan (Duunitori 2018). Meretniemen (2012) mukaan työntekijä kokee työnsä mielekkäämpänä, kun omien tehtävien ja yrityksen tavoitteiden suhde on selkeä. Lisäksi oma työ koetaan järkeväksi ja hallittavaksi kokonaisuudeksi, kun oma tehtävä, vastuut, vapaudet ja oikeudet ovat määriteltty. Jokaiselle työntekijälle on annettava mahdollisuus ymmärtää koko organisaation tavoitteita ja toimintaa, sekä oman osaston osuutta, merkitystä ja vaikuttavuutta osana kokonaisuutta. Jotta omakohtaista vastuuta tehtävistä voidaan ottaa, on oman roolin ja aseman ymmärtäminen tärkeää. Organisaation on myös tärkeää kuulla työntekijöiden kokemuksia ja hyödyntää heidän havaintojaan. (Meretniemi 2012, 21.)

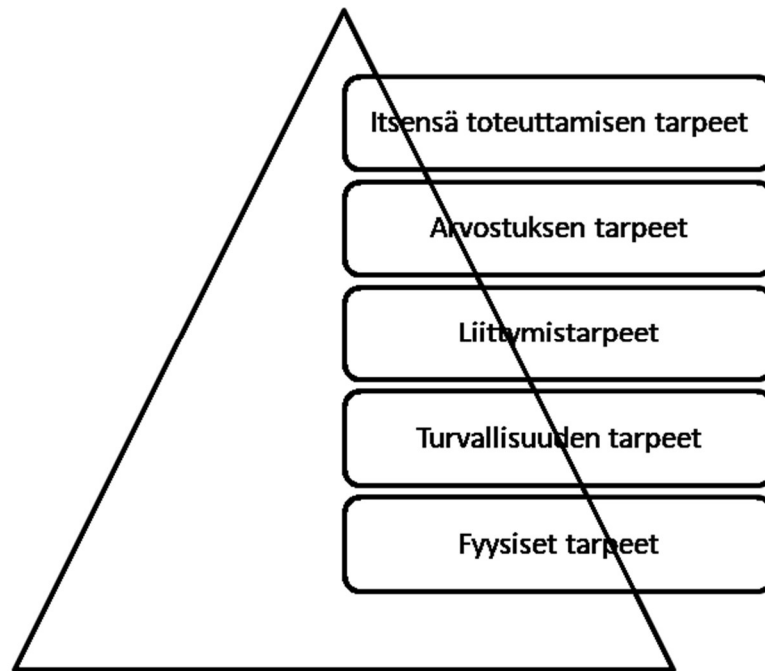
Motivaatiota on sekä sisäistä että ulkoista. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisista tekijöistä. Se on välineellistä ja sillä tavoitellaan käytännön hyötyä, kuten taloudellista turvaa, joustavaa työaika tai bonusta. Sisäinen motivaatio taas syntyy sisäisten tarpeiden tyydyttämisestä, kuten itsensä toteuttamisesta, halusta kehittyä tai kiinnostuksesta. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Motivaation taso on myös tilannekohtaista, ja esimerkiksi palaute joko vahvistaa tai heikentää motivaatiota. (Meretniemi 2012, 135.) Alla oleva kuva avaa motivaation suhdetta organisaation menestykseen.



Kuva 1 Henkilöstö, tulos ja maine (Meretniemi 2012, 137).

Motivaation voimakkuus näkyy työsuorituksen kautta tuloksessa. Jokaisen asenne työhön ja työyhteisöön vaikuttaa taloudelliseen tulokseen ja yrityksen maineeseen. Työntekijöiden kokemukset organisaatiosta, työstä ja johtamisesta heijastuvat laatuun tai sen puutteeseen sekä asiakkaisiin. Imago syntyy asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksista, ja sitä ei esimerkiksi mainonnalla voi selättää, sillä tieto ihmisten kokemuksista leviää. Organisaatio toimii ja odottaa työntekijöiltään hyvää motivaatiota ja sitoutumista, jotta strategian kautta saavutetaan organisaation visio. Työtehtävistä innostuneisuus kuitenkin vaihtelee, ja syy voi olla heistä itsestään johtuva tai organisaatiosta johtuva. (Meretniemi 2012, 133–137.)

Työntekijät vaativat työltä erilaisia asioita. Alla olevassa kuvassa on kuvattu Maslow'n tarvehierakian mukaisesti mitä kaikkea työntekijä hakee työelämästä.



Kuva 2 Maslow'n tarvehierakia työelämän kontekstissa (Meretniemi 2012, 137).

Maslow'n tarvehierakian mukaisesti työntekijöiden on toteutettava itseään. Siihen liittyy mm. elämän tarkoituksen etsiminen, maailmankatsomus sekä henkisyys, luovuus, taide ja elämykset. Toisena on tarve kokea arvostusta, esimerkiksi oman tunnon arvo sekä pätemisen tarve. Sen jälkeen on tarve kuulua johonkin. Tähän liittyy rakkauden ja ystävyys tarve sekä tiedon löytämisen ilo. Neljäntenä hierakiassa on turvallisuus. Työntekijä haluaa elää ilman pelkoa ja tarvitsee selkeitä rakenteita ja pelisääntöjä. Viimeisenä ovat fyysiset tarpeet, joita ovat mm. ravinto, suoja ja hoiva. (Meretniemi 2012, 137.)

Haastatteluista kävi hyvin ilmi myös kiire ja haasteet johtaa itseään ja omaa työtään. Kiire ei aina ole toimintaympäristöstä peräisin, vaan kyse voi olla omasta tavasta tehdä työtä tai omista tunnetiloista. Kiireen tuntuun voi vaikuttaa itse itsensä johtamisen taidoilla. Itsensä johtaminen asiantuntijatyössä on edellytys ja mahdollisuus. Työntekijä on vastuussa sekä oman osaamisensa ylläpitämisestä että oman kehityspolun suunnittelusta. Tarvitaan myös yhteistyökykyä tilanteissa, joissa tehtäväkuvaa täytyy sovittaa yhteisiin tavoitteisiin. (Dunitori 2018.) Työntekijän kyky ohjata omaa työtään on avain työn arkiseen mielekkyyteen. Sitä varten on opittava omien tavoitteiden asettamista. Tavoitteiden asetanta tarkoittaa aina jonkun toisen valinnan tekemättä jättämistä. Tarvitaan kykyä priorisoida ja kykyä tietoiseen tekemättä jättämiseen. Henkilökohtaisten resurssiensa kohdistamisessa epäonnistuvat usein ne työntekijät, jotka innostuvat vähän kaikesta ja haalivat itselleen mitä erilaisempia

vastuualueita. Kaikkeen ei tietenkään voi vaikuttaa. Tarvitaan tietoista hyväksymistä, että omalla työllä on puitteet, ja niiden sisällä omista asioistaan voi päättää. (Duunitori 2018.)

Haastatteluissa nousi esiin viestinnän haasteet työpaikalla. Kommunikaatio on tiedon ja yleisen tietämyksen henkilöltä toiselle siirtämistä. Tehokas kommunikaatio on taito, jota tulee harjoittaa tehokkaasti työpaikalla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Parhaiten viestitty asia tulee kuulluksi ja ymmärretyksi, jos välimatka viestijän ja viestinsaaajan välillä ei ole pitkä. Jos välimatka kasvaa, viestin kulkua alkaa haitata ympäristö- ja henkilösidonnaiset esteet. Esimerkkejä esteistä ovat erilaiset käsitykset viestin sisällöstä, kielimuurit, keskeytykset, tunteet ja asenteet. Lisäksi viestintä prosessiin kuuluu itse viestin lisäksi ”palaute” informaation perille saapumisesta. Palautteella tarkoitetaan viestinsaaajan reaktiota viestiin, ja avulla viestijä voi päätellä, tuliko viesti vastaanotetuksi ja ymmärretyksi. Palaute tekee viestinnästä kaksipuolista. Viestintä ei ole tehokasta, jos yksikin viestintäprosessin osa ei ole kohdillaan. (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang 2014.)

Ihmisten johtamisessa on suuri merkitys intra- ja interpersoonallisella älykkyydellä. Intrapersonallinen älykkyys tarkoittaa itsensä syvällistä ymmärtämistä ja interpersoonallinen älykkyys tarkoittaa toisten ymmärtämistä, ihmisten tunteiden havainnointia ja sen mukaista toimintaa eli empatiaa, sekä hyvää vuorovaikutusosaamista. Hyvään johtamiseen tarvitaan siis kykyä tulla toimeen itsensä kanssa, ja sosiaalisia taitoja eli kykyä tulla toimeen muiden kanssa. Sosiaalisten taitojen osia ovat empatia ja sosiaaliset kyvyt. Toisen tunnetilan tulkitseminen pienten vihjeiden, kuten ilmeiden, eleiden ja asennon, avulla vaatii hyvää itsetuntemusta ja itsekuria. Sosiaaliset kyvyt ovat taitoja, joiden avulla aikaansaadaan haluttuja reaktioita muissa ja osataan viestiä kulloiseenkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Sosiaalisesti taitavat sopeuttavat joustavasti omaa käyttäytymistään, jolloin yhteistyö sujuu helposti ja muiden on helppo tulla toimeen heidän kanssaan. (Meretniemi 2012, 146–148.) Vähäilmeisen esimiehen on hyvä tiedostaa ilmeettömyytensä vaikutus ja opetella näyttämään tunteita edes jonkin verran. Jos keskustelun vähäilmeinen on taas työntekijä, tulee esimiehen muistaa, että vastapuoli ei välttämättä tiedosta ilmeettömyyttään. (Meretniemi 2012, 126.) Ihmiset ymmärtävät asioita eri aisteihin pohjaten. Visualistit ymmärtävät parhaiten näköaistin avulla, auditiiviset taas ymmärtävät kuuloaistilla ja kinesteettiset hahmottavat haistamalla ja maistamalla, tuntemalla, kokemalla ja koskettamalla. Se tarkoittaa sitä, että ymmärrämme maailmaa, ja esimerkiksi toisen puhetta, hyvin eri tavalla. Väärinymmärryksiä käy siksi, että käytössä on joukko liian kuvailevia ja epätäsmällisiä sanoja. Esimerkiksi on hyvä tarkentaa mitä tarkoittaa sanoilla kuten ”usea”, ”pikkuhiljaa”, ”harvoin”, ”moni” ja ”paljon”. Viestinnässä olisi hyvä käyttää tarkkoja aika- ja lukumääreitä, ja varmistaa heti, että keskustelu on ymmärretty niin kuin oli tarkoitettu. Jälkikäteen korjailu ei lisää luottamusta. (Meretniemi 2012, 118–123.)

Haastatteluissa nousi esiin myös työnantajan puutteet tunnettuudessa. Työnantajakuva ehkä puuttuu, tai tämä työnantaja on ainakin melko näkymätön ja tuntematon Suomessa. Hyvällä työnantajakuvalla työnantaja erottautuu muista työnantajista. Työnhakijoita on tällöin enemmän, ja he ovat työtehtävän kannalta sopivampia, mikä johtaa nopeampaan palkkaukseen ja vahvempaan emotionaaliseen siteeseen, joka on yhdistettävissä korkeampaan organisaation taloudelliseen suorituskyykyyn. (Lievens & Slaughter 2016.)

Ulkoinen työnantajabrändi tarkoittaa organisaation työnantajakuva, eli ulkopuolisen mielikuvaa organisaatioon työnantajana liittyvistä ominaisuuksista. Sisäinen työnantajabrändi vastaa organisaation identiteettiä, eli edustaa sisäpiiriläisen mielikuvaa organisaatioon työnantajana liittyvistä ominaisuuksista. (Lievens & Slaughter 2016.) Asiakkaiden silmissä organisaatiolla on yritysimage tai palveluimage. Työmarkkinoilla organisaatiolla on työnantajaimago, josta käytetään myös käsitettä työnantajakuva. Työnantajaimagoon vaikuttaa markkinointiviestinnästä, uutisista ja asiakkaiden kokemuksesta muodostunut kuva. Siihen vaikuttaa myös näkyvä rekrytointipolitiikka, kuten rekrytointi-ilmoitusten sisältö, määrä ja tiheys. Työnantajaimagoon vaikuttaa myös työntekijöiden kohtelu, uusien perehdytys, palkkataso ja muut vastaavat asiat. Ystävältä saatu tieto on työnantajaimagon luomisessa merkittävä. Keskeinen keino vaikuttaa työnantajaimagoon on organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen. Tämän lisäksi arvokasta tietoa kehittämiskohteista saadaan kunnolla hoidetuista lähtöhaastatteluista, joita voi käydä jokaisen vapaaehtoisesti irtisanoutuvan kanssa. Eräs keino työnantajakuvan rakentamiseen on oppilaitosyhteistyö, jonka avulla rakennetaan oppilaille kuvaa potentiaalisesta ensimmäisestä työnantajasta. Työnantajakuvaviestinnän tulee olla totuudenmukaista. (Viitala 2007, 104.)

Haastatteluissa nousi esiin myös palkkauksen taso. Palkan merkitys vaihtelee voimakkaasti tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. Jos työ on henkisesti köyhää tai ruumiillista ja epämiellyttävää, nousee palkan merkitys suuremmaksi verrattuna innostavaksi koettuun työhön, jossa on mielekkyyttä ja kehittymismahdollisuuksia. Moni pienipalkkainen pitää palkkaa motivaation lähteenä, koska sillä tyydytetään perustarpeet. Suuripalkkaisilla palkka on statussymboli. Mitä antoisampaa työ on, sitä vähemmän palkalla on merkitystä motivoijana. Lisäksi on havaittu, että korkeammalla organisaation hierarkiassa palkan merkitys vähenee. (Viitala 2007, 160.) Työehtosopimusten mukaisten automaattisten palkankorotusten merkitys motivaattorina on lähes olematon. Parhaiten korotus toimii, kun palkankorotus tunnustaa työntekijän viimeaikaisia panostuksia yrityksen hyväksi. (Viitala 2007, 153.)

Muita palkkioita voivat olla työyhteisön jäsenyys, merkityksellisyys tai kehittymismahdollisuudet. Niitä ovat myös yritykseen tai työtehtävään liittyvä status. (Viitala 2007, 145.) Elannon ansaitseminen on nykyisin harvemmalle riittävä motivaation lähde työpaikassa

pysymiseksi. Työpaikalta halutaan myös muuta antia elämään. Ennen koulutustason nousua ja mahdollisuuksien monipuolistumista työmarkkinoilla, oli palkka vielä perinteinen työntekijän keskeisin motivaation lähde. Palkka ei ole yksiselitteinen tekijä, jonka myötä motivaatio nousee tai laskee, ja joskus palkankorotus ei laisinkaan vaikuta parantavasti työsuorituksen laatuun, vaikka heikon motivaation syyksi on ilmoitettu nimenomaan huono palkka. Liian matala palkka näkyy työssä, ja aikaansaa negatiivisia vaikutuksia. Palkan tulee siis olla niin kutsutun ”tyytyväisyysrajan” kohdalla, jotta työntekijä vapauttaa energiansa työn tekemiseen ja kehittämiseen. Palkan nostaminen tämän rajan yläpuolelle, ei enää pitkäkestoisesti kasvata motivaatiota. (Viitala 2007, 159–161.)

7 Tutkimuksen yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Mitkä tekijät saavat työntekijät sitoutumaan?” ja alatutkimuskysymykset olivat ”Mistä asioista henkilöstön sitoutuminen muodostuu? ja ”Minkälainen on hyvä työyhteisö?” Tässä tutkimuksessa selvisi, että kohdeyrityksessä suurin yksittäinen tekijä, joka on saanut työntekijät sitoutumaan, oli työyhteisö. Muita kohdeyrityksen henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia asioita olivat työympäristö, työtehtävien monipuolisuus ja palkkaus. Hyvä työyhteisö kohdeyrityksen henkilöstön mielestä oli oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Hyvässä työyhteisössä työtaakka olisi hallittavissa ja se jakaantuisi tasaisesti. Siellä johtajilla olisi aikaa alaisilleen, kommunikaatio olisi hyvää ja ilmapiiri positiivinen.

Työnantajan näkemys oli hyvin yhteneväinen monessa asiassa työntekijöiden näkemyksen kanssa. Työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin mm. tyytymättömyyttä palkkoihin sekä erään toimintatavan aiheuttamat haasteet työn mielekkyyden suhteen, joita HR-henkilö ei taas tuonut esiin. Kokonaisuutena työnantajalla on totuudenmukainen kuva tilanteesta, ja työnantaja on tunnistanut samoja haasteita ja kehittämiskohtia kuin työntekijäpuoli. Kaiken kaikkiaan työyhteisöstä muodostui haastatteluissa positiivinen kuva. Etenkin auttamiskulttuurin koettiin olevan hyvä. Yhteisöä on historian aikana kuitenkin haitannut ilmapiiriongelmat. Jatkossa on tärkeää, että pyritään estämään ilmapiiriongelmien uusiutuminen. Työpaikalla on psykologisesti turvallista, ja tavoitteeksi voisi työpaikalla asettaa hyvän tilan ylläpitämisen.

Luottamus työpaikalla on haastattelujen perusteella toistaiseksi terveellä tasolla. Tämän tutkimuksen perusteena tavoitteeksi voitaisiin asettaa luottamuksen parantaminen. Etenkin kommunikaatioon on tärkeää panostaa enemmän. Riittävällä kommunikaatiolla vahvistetaan turvallisuuden tunnetta. Kommunikaatio myös aikaansaa läpinäkyvyyttä organisaatiossa, joka vaikuttaa luottamukseen. Vuorovaikutus vaikuttaa myös itse työn sujuvuuteen. Työpaikan yhteishengessä olisi haastattelujen perusteella vähän parantamisen varaa. Etenkin yhteisten tekemisten koettiin parantavan keskinäisiä suhteita. Haastattelussaan myös HR korosti, että hyvä me-henki tai hyvä kommunikaatio ei tule ilmaiseksi, vaan sen eteen on yhdessä tehtävä töitä. Tunneilmaston saralla työpaikan yleisilme on neutraali. Negatiivisiin tunteisiin on syytä kuitenkin kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, sillä esimerkiksi suuttumus, ärtymys ja turhautuminen ovat pitkäkestoisia tunteita, jotka ovat nopeasti myös ulkopuolisten koettavissa yleisessä fiiliksessä ja ilmapiirissä. Vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne olivat kohtalaisella tasolla kaikilla osastoilla. Tavoitteena voisi olla vaikutusmahdollisuuksista kiinni pitäminen ja työtaakan maltillisena pitäminen. Vaikutusmahdollisuuksien puute näkyy lopulta mm. työntekijän psyykkisenä kuormittumisena.

Esimiestyössä olisi parannettavaa ja tunneosaamista pitäisi kehittää ja hyödyntää. Haasteita tähän ovat aiheuttaneet riittämätön aikaresurssi, ja huoli esihenkilöiden omasta jaksamisesta. Tunnetaitoihin olisi hyvä panostaa, sillä esihenkilöt ovat tehokkaita tunteiden levittäjiä organisaatiossaan, ja tunneosaaminen on yhteydessä työpaikan ilmapiiriin. Työviihtyvyys oli hyvä. Työpaikalla kuvattiin olevan hyvät tilat, laitteet, välineet ja tarjoilut sekä siisteyttä ja turvallisuutta. Työpaikalla vallitsee vakaat olosuhteet ja työn imuakin tunnetaan silloin tällöin. Työpaikalla etenkin paikallinen HR-henkilö koetaan välittävänä ja empaattisena henkilönä, ja empatialla vaikutetaan positiivisesti työtyytyväisyyteen. Palkkauksen saralla on osan mielestä parannettavaa, mutta haastattelujen perusteella muiden etujen ja kannustinten tilanne on hyvä. Hyvistä suorituksista palkitsemisen unohtaminen ja tunnustuksen saamisen puute voivat joissain tapauksissa vaikuttaa sitoutumiseen. Palkkauksessa olisi hyvä pysytellä niin kutsutun ”tyytyväisyysrajan” kohdalla.

Haastattelujen perusteella kohdeyrityksessä ei ole havaittavissa selkeitä huonon kulttuurin piirteitä. Työpaikka kärsii kuitenkin hieman monimuotoisuuden puutteesta ja jonkinasteisista kuppikunnista ja omista sisäpiireistä.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Tähän tutkimukseen valittua menetelmää on kritisoitu tutkijoiden keskuudessa, sillä teema-haastattelun toistettavuus on haasteellista. Jos sama tutkimus toistetaan eri haastateltavilla tai eri aikana tässä kohdeyrityksessä, tulokset saattavat olla erilaiset. Tämä johtuu muun muassa siitä, että suurin osa tutkituista asioista on hyvin subjektiivisia, eli eri ihmiset kokevat asian eri tavoin. Lisäksi on todettava, että sitoutuminen elää joka hetki ja saattaa vaihtua nopeastikin tilanteiden muuttuessa. Samojen tulosten toistuminen myöhemmin on epävarmaa myös siitä syystä, että työpaikalla saattaa esimerkiksi pidetty johtaja irtisanoutua, ja vaihtuvuus lisääntyy radikaalisti, jos seuraajan johtamistyyli aikaansaa pelon väristyksiä alaisissa. Alaiden sitoutumisen tason voidaan nähdä olevan jonkin verran esimies- ja johtajasidonnaista. Sitoutumiseen voi vaikuttaa myös moni muu muutos työpaikalla. On myös todettava, että organisaation ulkopuolinen tutkija olisi voinut saada erilaisia tuloksia tai tehdä erilaisia päätelmiä. Tämän työn tutkimustuloksiin ja analysointiin on saattanut vaikuttaa tutkijan oma asema organisaatiossa. On mahdollista, että ulkopuolinen tutkija tulkitsisi aineistoa eri lailla tai hänelle kerrotaisiin haastatteluissa asioita eri tavalla. Toisaalta organisaation jäsenenä tutkijalla on kokemuseräistä tietoa asioiden tasosta työpaikalla, jota ei ulkopuolisena voi havaita.

Haastattelujen riittävyys ja tutkimustuloksen yleistettävyys

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 5 kappaletta, joka on noin 13 % koko henkilökunnan määrästä. Haastattelunauhoitetta tuli noin 4 tuntia. Haastatteluissa alkoi toistua samoja

vastauksia, joka voidaan tulkita saturaation merkiksi, joka tarkoittaa, että haastatteluja oli riittävä määrä tähän aiheeseen ja tämän kokoiseen työpaikkaan. Mielestäni haastateltava joukko oli myös kyllin edustava, ja vastaajia oli tasaisesti kaikilta osastoilta.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä sellaisenaan muihin yrityksiin, mutta tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa kohdeyritykselle. Tutkimus ei anna täsmällistä vastausta, vaan se tarjoaa suuntaa antavaa tietoa sitoutumisen tasosta ja sitoutumiseen liittyvistä haasteista kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tulokset tarjoavat neuvoja ja suosituksia kohdeyritykselle sitoutumisen vahvistamiseen.

Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yksi suuri kehityskohde kohdeyrityksessä olisi esihenkilötyöhön panostamisen lisääminen. Olisi mielenkiintoista suorittaa jatkotutkimus kommunikation ja tunneosaamisen kehittymisestä kohdeyrityksessä. Haastattelujen perusteella nousi esiin myös ilmapiirin aiempi kehitys yrityksen historian aikana. Olisi mielenkiintoista suorittaa pitkittäistutkimus kohdeyrityksen ilmapiiristä, eli tutkia ilmapiirin muutosta ja kehittymistä pitkän aikavälin aikana kyseisessä yrityksessä aloittaen kohdeyrityksen alkuvuosista ja päätyen nykyhetkeen.

Haastattelujen perusteella ilmeni myös asioita, jotka kertoivat vaatimattomasta työnantajaimagosta. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös työnantajaimagon kehittäminen. Jos-sain toisessa hetkessä tällä työnantajalla saattaa olla tarvetta erityisosaajan tai uusien työntekijöiden rekrytoinnille, ja olisi kiinnostavaa selvittää rekrytoinnin etenemistä tällaisessa tilanteessa. Rekrytoinnin ja uusien työntekijöiden osalta hyvä jatkotutkimusaihe olisi uuden työntekijän matka sitoutumiseen kohdeyrityksessä.

Tutkimustulosten perusteella on selvää, että osa henkilöstöstä ei pidä yhdestä kohdeyrityksessä käytössä olevasta toimintatavasta. Toimintatavan kanssa päivittäin työskentely vaikuttaa varmasti tällaisen työntekijän sitoutumiseen, ja saattaa johtaa kohdeyrityksen toiminnan kannalta tärkeän henkilön irtisanoutumiseen. Tälle kohdeyritykselle voisi olla hyödyllistä selvittää toisella tutkimuksella millaisia sitouttamisen ja motivoinnin keinoja tällaisiin tapauksiin olisi. Kyseinen toimintatapa on kohdeyrityksen toiminnan ydin, joten tavasta luopuminen ei ole vaihtoehto.

Lähteet

- Adu-Oppong, A. & Agyin-Birikorang, E. 2014. Communication in the workplace: guidelines for improving effectiveness. Global Institute for Research and Education vol.3(5):208-213
- Ammerman, C & Groysberg, B. 2021. Miten kurot umpeen sukupuolten välisen kuilun? Kauppalehti 3.6.2021, 36.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Arvonen, S. 2021. Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön lomautuksen aikana: Finnairin matkustamohenkilökunta. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021053112902>.
- Bryant, P. & Allen, D. 2013. Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. Compensation & Benefits Review. 26.9.2013
- Duunitori. 2018. Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen. 25.9.2018 Viitattu 23.12.2022 Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-tiedostaminen>
- Eskola, H. 2022. Self help ei auta, jos työelämä on rikki. Kauppalehti 9.2.2022, 12.
- Eskola, H. 2022. ”Yrityskulttuuri voi olla toivottu tai sitten sitä saa, mitä ansaitsee”. Kauppalehti 11.5.2022, 12.
- Fitz-enz, J. 1997. It's Costly To Lose Good Employees. Workforce vol26 no8. 1.8.1997.
- Forssén, M. & Kuusela, S. 2021. Luottamuskulttuuri – työyhteisön voimavara. Helsinki: Value Books Oy.
- Grandey, A. Rupp, D. & Diefendorff, J. 2012. Emotional labor in the 21st century: diverse perspectives on the psychology of emotion regulation at work. Taylor & Francis Group.
- Hakonen, A. 2020. Luottamus karkuteillä: toistuvien henkilöstövähennysten satoa. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020080448058>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Ylioppilaspaino.
- Hirvonen, M. 2022. Quiet quitting voi olla myös työnantajalähtöistä työhyvinvoinnin kehittämistä. Visma Solutions. 18.10.2022. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa <https://vismasolutions.com/ajankohtaista/quiet-quitting-voi-olla-myos-tyonantajalahtoista-tyohyvinvoinnin-kehittamista/>
- Ilmarinen 2015. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta.

Jones, U. Holma, L. & Ruusuvuori, M. 2022a. Itselle epäsovelia kulttuuri. Lähtijät -podcast. 5.10.2022. Spotify. Viitattu 1.11.2022. Saatavissa <https://open.spotify.com/show/4Ye06fDgUSBH2rUFxzSIPa>

Jones, U. Holma, L. & Ruusuvuori, M. 2022b. Johtamisosaamisen puute. Lähtijät -podcast. 11.5.2022. Spotify. Viitattu 1.8.2022. Saatavissa <https://open.spotify.com/show/4Ye06fDgUSBH2rUFxzSIPa>

Jones, U. Holma, L. & Ruusuvuori, M. 2022c. Kulttuuri ja arvot osa 1. Lähtijät -podcast. 14.9.2022. Spotify. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://open.spotify.com/show/4Ye06fDgUSBH2rUFxzSIPa>

Jones, U. Holma, L. & Ruusuvuori, M. 2022d. Kulttuuri ja arvot osa 2. Lähtijät -podcast. 21.9.2022. Spotify. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://open.spotify.com/show/4Ye06fDgUSBH2rUFxzSIPa>

Jones, U. Holma, L. & Ruusuvuori, M. 2022e. Kulttuurihypetys vs todellinen arki. Lähtijät -podcast. 28.9.2022. Spotify. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://open.spotify.com/show/4Ye06fDgUSBH2rUFxzSIPa>

Jones, U. Holma, L. & Ruusuvuori, M. 2022f. Syyt suljettujen ovien takaa. Lähtijät -podcast. 13.4.2022. Spotify. Viitattu 4.7.2022. Saatavissa <https://open.spotify.com/show/4Ye06fDgUSBH2rUFxzSIPa>

Jones, U. Holma, L. & Ruusuvuori, M. 2022g. Toksinen johtajuus. Lähtijät -podcast. 25.5.2022. Spotify. Viitattu 1.8.2022. Saatavissa <https://open.spotify.com/show/4Ye06fDgUSBH2rUFxzSIPa>

Jones, U. Holma, L. & Ruusuvuori, M. 2022h. Työn kuormittavuus ja loppuun palaminen. Lähtijät -podcast. 27.4.2022. Spotify. Viitattu 5.7.2022. Saatavissa <https://open.spotify.com/show/4Ye06fDgUSBH2rUFxzSIPa>

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen : tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Kajanto, M. 2022. Quiet quitting herättelee työelämän tervehdyttämiseen. Ammattiliitto Pro. 20.10.2022. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/quiet-quitting-herattelee-tyoelaman-tervehdyttamiseen>

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koskinen, R. 2020. Henkilöstön sitoutuminen Sappi Kirkniemessä. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020112123601>

Koskinen, M & Lindqvist, L. 2021. Kun kulttuuri ja brändi eivät kohtaa. Kauppalehti 4.5.2021, 15.

Lievens, F & Slaughter, J. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. 6.1.2016

Lifted Oy. 2017. Hyvinvointipalveluiden käyttö ja vaikutukset suomalaisissa työyhteisöissä 2017 – työntekijän näkökulma. 13.12.2017

Majaniemi, N. 2021. Työelämän maraton ja empatia. Tallinna: Aviator.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Meretniemi, I. 2012. Esmiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy

Moilanen, L & Virtanen, S. 2010. Työn arvon muutos ja mielekkyys. Työelämän tutkimus Arbetslivsforskning 1/2010.

Peterson, R & Behfar, K. 2022. Milloin työpaikalla kannattaa kilpailla ja milloin tehdä yhteistyötä? Kauppalehti 11.5.2022, 38.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

SAK Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö, 2022. Hyvä työ – mitä se on? Viitattu 17.3.2023. Saatavissa <https://www.sak.fi/serve/hyva-tyo-julkaisu-2022>

Sarkkinen, M. 2019. Luottamus mahdollistaa yhteistyön – uuden esihenkilön kannattaa olla tarkkana. Työterveyslaitos. 22.10.2019

Sippola, J. 2021. Luottamuksen vahvistaminen muutoksessa sopimusyritysorganisaation näkökulmasta. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052711660>.

Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa. Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Helsinki: Alma Talent.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 9.2022 Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sull, D. Sull, C. & Zweig, B. 2022. Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. Viitattu 13.7.2022. Saatavissa <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation>.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: Unipress.

Timoskainen, T. 2020. Työhyvinvointi tulevaisuuden yrityksissä : Delfoi-tutkimus työhyvinvoinnin johtamisesta vuonna 2030. Viitattu 12.3.2023 Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003304175>

Työterveyslaitos. 2016. Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä.

Työterveyslaitos. 2021. Pelotta töissä - Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Työterveyslaitos. 2022. Mitä on psykologinen turvallisuus? Viitattu 7.9.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus