

# SITOUTTAMINEN STARTUP-YRITYKSESSÄ

Case: Quanturi Oy

Laakso Niina

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Niina Laakso	<b>Vuosi</b>	2024
<b>Ohjaaja(t)</b>	Satu Valli		
<b>Toimeksiantaja</b>	Quanturi Oy		
<b>Työn nimi</b>	Sitouttaminen startup-yrityksessä – Case: Quanturi Oy		
<b>Sivumäärä</b>	48 + 2		

---

Opinnäytetyössä käsiteltiin sitouttamista startup-yrityksessä ja toimeksiantajana toimii Quanturi Oy. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka sitouttaa työntekijöitä startup-yritykseen, jossa budjetti on rajattu. Lisäksi selvitettiin myös, kuinka johtaminen vaikuttaa sitouttamiseen. Tutkimuksen avulla Quanturi Oy voi sitouttaa työntekijöitään entistä paremmin, jotta työntekijät pysyisivät yrityksessä, mutta myös työskentelevät tehokkaasti yrityksen tavoitteiden mukaan.

Opinnäytetyössä selvitettiin teorian kautta mitkä asiat sitouttavat, kuten esimerkiksi palkka, työajat, perehdytys ja yritysmielikuva. Johtamisen vaikutusta käytiin läpi luottamuksen ja vuorovaikutuksen kautta. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa, teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta työntekijää, joilla ei ole omistus osuutta yrityksestä, ja tämä on lähes 50 % Suomen toimiston työntekijöistä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat hyvin sitoutuneita yritykseen. Tutkimuksen mukaan työntekijät ymmärsivät kuinka paljon yritys maksaa työntekijästä joka kuukausi, mutta työntekijän lähtemisen kustannukset haastateltavat arvioivat alakanttiin. Työn merkityksellisyys ja arvostus korostuivat tutkimuksessa. Ilmapiirillä on myös suuri vaikutus, kun taas perehdyksen ei koettu sitouttavan juurikaan. Positiivista palautetta ja mentorointia kaivattiin enemmän.

Avainsanat

Sitouttaminen, johtaminen, vuorovaikutus, luottamus, työn merkityksellisyys

Degree Programme in Business  
Administration  
Bachelor of Business Administration

<b>Author</b>	Niina Laakso	<b>Year</b>	2024
<b>Supervisor(s)</b>	Satu Valli		
<b>Commissioned by</b>	Quanturi Oy		
<b>Title</b>	Commitment in a startup company – Case: Quanturi Oy		
<b>Number of pages</b>	48 + 2		

The thesis explores the dynamics of commitment within a start-up environment with a focus on Quanturi Oy as the main subject. The objective of the study was to delve into how one can foster employee commitment in a startup company where there is a limited budget. Additionally, it also investigated how leadership affects commitment. Through the study, the end goal was to provide Quanturi Oy insights on how to improve employee engagement and commitment, to enhance retainment, but also to promote and align the employees to the company's goals.

The thesis explains through the use of theoretical approaches that elements such as salary, working hours, orientation, and corporate image are binding. The influence of leadership was explored through trust and interaction. The study used a qualitative research method, with the help of thematic interviews. In the study, six employees who do not have an ownership stake in the company were interviewed, and this is almost 50% of the employees at the Finnish office.

Based on the interviews' outcome, it can be concluded that the employees have a high level of commitment overall. According to the study, the employees understood the investment made in each employee monthly, however the interviewees estimated the costs of an employee's departure to be lower. Workplace culture, general atmosphere and an appreciation of the work was a pivotal element within the thesis and underscored the level of commitment felt. Feedback processes and mentorship were seen as two areas that need to be further developed.

**Keywords** commitment, management, communication, trust, meaningfulness of work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimusongelma ja rajaukset .....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät ja perustelut .....	8
1.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	9
2	STARTUP-YRITYS .....	10
2.1	Startup-yrityksen määritelmä .....	10
2.2	Quanturi Oy .....	10
3	HENKILÖSTÖN KUSTANNUKSET .....	12
3.1	Palkka ja sivukulut .....	12
3.2	Rekrytointi ja sen kustannukset .....	13
4	HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN STARTUP-YRITYKSESSÄ .....	15
4.1	Sitouttaminen ja sitoutuminen .....	15
4.2	Sitouttamisen keinoja .....	16
4.2.1	Yritysmielikuva .....	17
4.2.2	Perehdytys .....	18
4.2.3	Palkka ja palkkiot ja edut .....	19
4.2.4	Palaute ja osaamisen kehittäminen .....	20
4.2.5	Työajat ja etätyö .....	22
4.2.6	Työhyvinvointi, työilmapiiri ja työn imu .....	23
4.3	Sitouttamisen merkitys ja haasteet .....	26
5	JOHTAMISEN VAIKUTUS SITOUTUMISEEN STARTUP-YRITYKSESSÄ .....	29
5.1	Esihenkilön vaikutus sitouttamiseen .....	29
5.1.1	Vuorovaikutus ja luottamus .....	30
6	QUANTURI OY:N ASiantuntijoiden näkemyksiä sitouttamisesta STARTUP-YRITYKSEEN .....	32
6.1	Sitouttamista tukevat yleiset tekijät .....	32
6.2	Henkilökohtaiset tekijät sitoutumisessa .....	34
6.3	Yrityksen sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat sitoutumiseen .....	36
6.4	Johtamiseen liittyvät asiat sitoutumisessa .....	37
6.5	Yrityksestä lähteminen .....	38

7 POHDINTA .....	40
7.1 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset .....	40
7.2 Opinnäytetyön arviointi .....	42
LÄHTEET .....	44
LIITTEET .....	48

## 1 JOHDANTO

Startup-yrityksessä jokaisen työntekijän panos korostuu entisestään, eikä rahaa ole hukattavissa (Kormilainen 2015, luku ”Haluatko mokata? Tee nämä 10 virhettä!”). Sitouttaminen on kaikissa yrityksissä tärkeää, ja opinnäytetyön tavoite on selvittää, mitä kaikkea startup-yritys voi tehdä sitouttaakseen. Kun henkilöstöhallinto tekee asioita oikein, on työtyytyväisyys korkeampi, vähemmän poissaoloja ja vaihtuvuus on vähäisempää (Kauhanen 2012, luku ”Henkilöstöjohtamisen menestyksellisyysmittaaminen”). Työntekijän sitoutuminen merkitsee vahvaa uskoa yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin sekä niiden hyväksymistä. Sitouttamisessa on kyse yrityksen taidosta pitää avainhenkilöt yrityksessä, jolloin heitä ei menetetä kilpailijoille. Parhaille osaajille on aina omat mahdollisuudet, vaikka yleinen tilanne työmarkkinoilla olisi huono. (Lampikoski 2005, 10–11.)

Tutkimuksen tavoite on selvittää, kuinka sitouttaa työntekijöitä startup-yritykseen, jossa budjetti on rajattu. Lisäksi selvitetään kuinka johtaminen vaikuttaa sitouttamiseen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Quanturi Oy (2024a), joka on johtava käymiskelpoisten materiaalien seurannan asiantuntija. Yrityksen toimipaikka on Helsingissä, ja yrityksessä on 17 työntekijää. Vuoden 2023 tammikuussa yrityksessä oli vain seitsemän työntekijää. (Quanturi Oy 2024b.) Itse toimin yrityksessä Executive Managerina, eli vastuullani on henkilöstöjohtaminen ja talous.

Tutkimus on tehty johdon näkökulmasta, koska heillä on iso rooli työntekijöiden sitouttamisessa. Pienessä yrityksessä toimitusjohtaja ja talouspäällikkö hoitavat myös henkilöstöjohtamisen, jolloin työssä keskitytään eniten talouteen ja henkilöstöjohtaminen jää vähemmälle (Kauhanen 2012, luku 18). Yritys hyötyy paljon, kun pystyy pitämään haluamansa avainhenkilöt yrityksessä. Hyötyjä ovat esimerkiksi säästöt rekrytointi kuluissa, sekä se, että pidetään tieto ja taito yrityksen sisällä, eikä anneta niiden mennä kilpailijalle. Pitkäaikaiset työntekijät luovat imagoetua. Sitouttaminen tuo kilpailuetua yritykselle, koska sitouttamisen tuloksena ovat innovatiivisuus, motivoitunut henkilöstö, korkea suorituskky ja riittävä vakaus. (Lampikoski 2005, 12–17.) Keskeiset käsitteet tutkimuksessa ovat sitouttaminen ja sitoutuminen sekä sitouttamisen keinot ja hyödyt, johtamisen keinot sitouttamisessa ja miten yritys hyötyy sitoutuneesta henkilökunnasta ja miten voidaan vaikuttaa sitoutumiseen.

## 1.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Hyvien työntekijöiden ja varsinkin avainhenkilöiden menettäminen on ongelmallista, koska työntekijöiden korvaaminen on vaikeaa ja erittäin kallista. Vaikka osassa tapauksissa vaihtuvuus on hyväksi, niin erityisosaamisenkorvaaminen on hankalaa varsinkin lyhyellä aikavälillä. (Lampikoski 2005, 9.) Vaikka osassa tapauksissa vaihtuvuus on suotavaa, on se aina kallista, jonka vuoksi henkilöstön sitouttamiseen kannattaa panostaa. Vaihtuvuuskustannusten on arvioitu kustantavan yritykselle 34 760–59 600 €, jos työntekijän kuukausi bruttopalkka on 4 000 €. Vaihtuvuuteen voi olla syynä lähtö opiskelemaan tai paikkakunnan tai maan vaihtaminen. Suurin syy kuitenkin tutkimusten mukaan vaihtuvuuteen on huono johtaminen, huonot etenemismahdollisuudet ja ylikoulutus. Palkka ja edut ovat harvemmin suoranainen syy lähtöön, mutta esimerkiksi hyvä johtaminen ja hyvät työsuhte-edut pienentävät lähtöhaluja. (Kauhanen 2018, LIITE 3.)

Kun yritys tavoittelee nopeaa kasvua, on tärkeää tietää kuinka sitouttaa työntekijät ja varsinkin avainhenkilöt. Tutkimuskysymys on kuinka sitouttaa työntekijä startup-yritykseen, jossa on rajattu budjetti? Lisäksi selvitetään kuinka johto vaikuttaa sitouttamiseen. Tutkimuksen tulokset tulevat hyödyttämään toimeksiantajaa Quanturi Oy:ta. Kun tiedetään kuinka sitouttaa työntekijöitä paremmin, saa yritys siitä itselleen kilpailuetua.

Sitoutunut työntekijä on innostunut, joustava ja antaa itsestään enemmän. Työnantaja hyötyy sitoutumisesta esimerkiksi vähäisempinä poissaoloina, laadukkaampana työnä ja pienempänä vaihtuvuutena. Kuitenkaan yritys ei voi ajatella, ettei yrityksestä lähtisi kukaan työntekijä kuin eläkkeelle, koska terve vaihtuvuus auttaa osaamisen ja ajattelutapojen uudistumiseen. (Viitala 2021, luku 2.6.) Tutkimuksen empiirinen osuus on rajattu koskemaan vain työntekijöitä, eikä osakkeiden omistajia. Tutkimuksessa keskitytään rajatun budjetin sitouttamiseen ja johdon vaikutukseen sitouttamisessa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja perustelut

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Tutkimuksessa haastatellaan kuutta työntekijää ja haastattelujen kautta haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen, koska haastateltavien määrä on suhteellisen pieni. Ilmiötä ymmärretään pehmeän tiedon eikä numeerisen tiedon pohjalta. Tavoitteena on ymmärtäminen, ei määrien selvitys. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pohjautuu taas suuriin lukumääriin, ja usein se suoritetaan tutkimuslomakkeilla. (Heikkilä 2014.) Laadullinen tutkimus sopii aineiston keräämiseen, koska tiedot halutaan saada haastatteluihin osallistuvien työntekijöiden omasta näkökulmasta. Laadullista tutkimusta käytetään usein esimerkiksi osaamiseen liittyvien kokemusten tutkimiseen (Vilkkä 2021a, luku ”laadullinen tutkimus”).

Tutkimuksen tavoite on löytää ratkaisu tutkimuskysymykseen, kuinka sitouttaa työntekijä startup-yrityksessä. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä voi tutkimuksen aineiston kerätä monella eri tavalla. Tutkimuksessa on valittuna ihmisten kokemukset, jotka saadaan haastatteluilla suullisessa muodossa. Tutkimushaastattelumuotoja ovat laadullisessa tutkimuksessa lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastatteluja voidaan pitää ryhmähaastatteluna, parihaastatteluna tai yksilöhaastatteluna. (Vilkkä 2021b, luku 5.) Opinnäytetyössä kuvataan työn tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajataan aihe selkeästi. Tutkimuksessa pidetään haastatteluja, joita peilataan teoriaan. Opinnäytetyön lopuksi analysoidaan tutkimuksen tuloksia, joiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja jatkokehittämisehdotuksia.

Empiirisenä tutkimusaineistona on teemahaastattelut toimeksiantajan työntekijöiltä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, eli laaditaan kysymykset ennakoon, mutta ei aina kysytä samanlailla tai samassa järjestyksessä. Haastateltavan vastauksia on vapaa, ja he voivat vastata niin laajasti kuin on tarve. Teemahaastattelun suunnittelussa perehdytään ensin tutkimuskirjallisuuteen, ja sen jälkeen laaditaan kysymykset, joita voidaan muokata haastattelun edetessä. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.) Teemahaastattelu sopii opinnäytetyöhön hyvin, koska siinä haastateltava saa vastata kysymyksiin niin laajasti kuin on tarve. Jos



seurataan vain valmista kysymyslistaa, niin saadaan helposti vain reagoiteja tutkijan tapaan jäsentää maailmaa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021, luku ”Haastattelut”.) Tutkimuksessa ei ole kyse faktoista, joten siksi puolistrukturoitu haastattelu on sopiva vaihtoehto tutkimukselle.

Haastattelut tehdään työpaikalla työntekijöille ja haastattelut tallennetaan. Tallentamisesta pyydetään lupa ja kerrotaan, miksi tallennusta tarvitaan, miten tallenteita säilytetään ja kuinka ne tuhotaan, kun niitä ei enää tarvita. Haastattelut tehdään englanniksi, koska suurin osa tutkittavista ei puhu suomea. Tiedot kuitenkin analysoidaan suomeksi. Työntekijöitä on pyydetty vapaaehtoisiksi, ja työssä ei mainita kenenkään nimiä tai tietoja mistä heidät voisi tunnistaa. Jokainen haastateltava on antanut suostumuksensa kirjallisena. Haastatteluihin osallistuu työntekijöitä, joilla ei ole omistussosuutta yrityksestä. Kaikki haastateltavat toimivat asiantuntijia tehtävissä Helsingin toimistolla.

### 1.3 Tutkimuksen luotettavuus

Vilkan (2021a, luvut ”kokonaisluotettavuus” ja ”yleistettävyys ja pätevyys”) mukaan kaikissa opinnäytetyötyypeissä voidaan tarkastella validiteettia eli pätevyyttä sen perusteella, kuinka hyvin teoreettiset käsitteet ovat purettu empiiriselle tasolle.

Haastatteluihin tehdään hyvä haastattelurunko ja mietitään etukäteen lisäkysymyksiä. Haastattelut litteroidaan nopeasti niiden pitämisen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8). Haastattelujen jälkeen litteroidaan kirjoittamalla tallenteista oleellinen ylös ja tekemällä yhteenveto haastatteluista. Opinnäytetyössä arvioidaan työn luotettavuutta jokaisen päätöksen kohdalla ja jokaisessa vaiheessa. Tutkimus tehdään puolueettomasta näkökulmasta ja läpinäkyvästi. Tutkimuksen pätevyyden määrää, onko tutkimusmenetelmällä kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Tämä tarkoittaa, että tutkittavat ymmärtävät haastattelun kysymykset oikein. (Vilka 2021b, luku 7.)

## 2 STARTUP-YRITYYS

### 2.1 Startup-yrityksen määritelmä

Startup-yrityksen määritelmää ei ole oikeudellisesti määritelty eikä muutenkaan tarkkarajaisesti. Yhteistä kuitenkin startup-yrityksille on pyrkimys voimakkaaseen kasvuun liikevaihdon ja asiakkuuksien osalta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yritys tekisi voittoa, vaan usein startup-yritykset tekevät tappiota esimerkiksi keskeneräisen tuotekehityksen vuoksi. Usein myös startup-yritys etsii skaalautuvaa liiketoimintamallia, eli tarjottava palvelu kasvaa yrityksen myötä. Startup-yritys lakkaa olemasta, kun se myydään isommalle organisaatiolle tai se löytää toimivan tavan toimia. Startup on väliaikainen vaihe, jonka tarkoitus on lakata olemasta startup. (Honkinen ym. 2016, luku 1.)

Voidaan myös sanoa, että startup-yritykset yrittävät konkreettisesti ratkaista jonkin ongelman. Esimerkkinä ennen ostettiin kappale tai albumi kerrallaan musiikkia, kunnes Spotify ratkaisi ongelman, ja nykyään saa rajattomasti musiikkia Spotifysta kuukausimaksulla. Kun Spotify ratkaisi ongelman ja liiketoiminnasta tuli kannattavaa, ei se enää ollut startup-yritys. (Kormilainen 2015, luku "Mikä on startup?".) Startup-yrityksistä vain kahdeksan prosenttia selviää hengissä, joten miksi kukaan haluaa perustaa Startup-yrityksen. Isot voitot houkuttavat molemmissa tapauksissa, ja se koetaan riskin arvoiseksi. Usein perustajat uskovat ideansa jopa sokeasti, eivätkä ymmärrä kuinka haastavaa toteutus on idean ympärillä. (Pride 2018, luku "The slot-machine effect".)

### 2.2 Quanturi Oy

Quanturi Oy on perustettu vuonna 2016, ja sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Yritys on AgTech-yritys, joka pyrkii tarjoamaan edistyksellisiä teknologisia ratkaisuja maataloudelle ja metsäteollisuudelle. Yrityksen missio on varmistaa, että käymiskelpoiset materiaalit ovat turvallisia ja korkealaatuisia. (Quanturi Oy 2024a.)

Yrityksessä työskenteli vuoden 2023 alussa seitsemän henkilöä, ja vuoden 2024 alussa työntekijöitä oli jo 17 (Quanturi Oy 2024b). Yrityksen voi luokitella startup-

yritykseksi, koska yrityksellä on pyrkimys voimakkaaseen kasvuun liikevaihdon ja asiakkuuksien osalta.

Quanturi Oy:lla on myös tytäryhtiöt Ranskassa ja Yhdysvalloissa. Ranskassa on kolme työntekijää, mutta Yhdysvalloissa ei ole yhtään työntekijää. Suomesta käsin yrityksen toimitusjohtaja ja Vp Sales hoitavat myös Yhdysvaltojen markkinat. (Quanturi Oy 2024c.) Opinnäytetyö ei kuitenkaan koske Ranskaa tai Yhdysvaltoja, vaan keskitytään ainoastaan Suomeen.

### 3 HENKILÖSTÖN KUSTANNUKSET

On hyvää ja huonoa vaihtuvuutta, ja yrityksen olisi hyvä tietää mitä kustannuksia syntyy huonosta vaihtuvuudesta. Hyvää vaihtuvuutta on se, kun epämotivoituneet, alisuoriutuvat ja vaikeat työntekijät lähtevät yrityksestä. Huonoa vaihtuvuutta on se, kun osaavat ja korkeasti koulutetut sekä uusimmat työntekijät lähtevät yrityksestä. Jotta tiedetään mitä vaihtuvuus maksaa yritykselle, on laskettava ainakin keskimääräisesti kaikki aiheutuneet kulut vaihtuvuudesta. Välittömiin kustannuksiin kuuluu esimerkiksi kaikki kulut, jotka rekrytointi aiheuttaa. Välillisiä kustannuksia on vaikeampi laskea, koska ne muodostuvat esimerkiksi katkoksista asiakkaiden tai tiimin välillä vaihtuvuuden aikana. (Kauhanen 2018, LIITE 3.)

Viitala (2007, 319–321) kirjoittaa kuinka henkilöstö on usein yritysten suurin kuluera, mutta myös joustavin kilpailuetu. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi eli henkilöstökustannuslaskenta tuottaa tietoa yrityksen henkilöstöratkaisujen tueksi. Henkilökustannuslaskennan kuuluisi antaa myös tietoa muun muassa rekrytointeihin ja henkilöstön hyvinvointiin panostetun rahan tulokset. Myös sijoittajille saadaan laajempaa ja parempaa tietoa henkilöstövoimavarojen laskentatoimella. Tätä on myös Viitalan mukaan kritisoitu, koska keskitytään vain tarkastelemaan henkilöstöä pelkästään rahallisessa määreessä. Myös Lampikoski (2005, 161–162.) kirjoittaa kuinka yritykset kilpailevat kovien paineiden alla ja usein henkilöstökustannuksissa säästetään. Yrityksissä on pyritty automatisoimaan asioita, jolloin työn määrä ei ole yhtä suuri kuin aiemmin. Vaikka yritys joutuisi säästämään ja irtisanomaan ihmisiä, kannattaa Lampikosken mukaan asiat hoitaa kunnialla loppuun, jotteivat anna yrityksestä negatiivista kuvaa.

#### 3.1 Palkka ja sivukulut

Työntekijälle voidaan maksaa esimerkiksi tunti- tai kuukausipalkkana tai vaikka urakkapalkkana. Palkka voi olla myös yhdistelmä kuukausipalkkaa ja provisio-palkkaa. Lainsäädännössä ei ole vähimmäispalkan tai esimerkiksi iltalisien määriä, mutta yleensä ne ovat työehtosopimuksissa. Työnantaja voi maksaa enemmän kuin työehtosopimuksessa on määritelty, mutta ei vähempää. Työnantajan kuuluu maksaa työntekijöistään työnantajan sairausvakuutusmaksu, eläke-

maksu, tapaturmavakuutusmaksu, ryhmähenkivakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu. (Mattinen, Orlando & Parnila 2020, luku 3.) Työntekijästä maksettavia sivukuluja (taulukko 1) tulee esimerkiksi 4000 € bruttopalkasta noin 1643 €.

Taulukko 1. Työntekijän palkka ja sivukulut Yrittäjät.fi (2024) sivustosta kerätyistä tiedoista

Kulu	%	€
Palkka		4 000,00 €
Eläkevakuutusmaksu	17,69 %	707,60 €
Sairausvakuutusmaksu	1,16 %	46,40 €
Työttömyysvakuutusmaksu	2,70 %	108,00 €
Pakolliset vakuutukset	2,70 %	108,00 €
Vuosiloma ja palkalliset vapaapäivät	9,80 %	392,00 €
Palkalliset vapaapäivät	2,86 %	114,40 €
Lomarahaa	4,17 %	166,80 €
Yhteensä		5 643,20 €

Tilastokeskuksen (2023) mukaan kesäkuussa 2023 palkka- ja palkkiotulojen mediaani oli 3 822 €. Palkka- ja palkkiotulojen mediaani on suurimmillaan kesä- ja heinäkuussa, koska silloin yleensä maksetaan lomarahat.

### 3.2 Rekrytointi ja sen kustannukset

Kauhanen (2018, LIITE 3) on tehnyt laskemia, mitä rekrytointi tulee maksamaan yritykselle. Esimerkissä on käytetty työntekijää, jonka bruttopalkka on 4000 € kuukaudessa. Välittömiä kustannuksia tuli laskelman mukaan 34750–59600 €. Tähän summaan on laskettu muun muassa työpaikkailmoituksen julkaisu, haastatteluihin ja perehdytykseen käytetyt työtunnit ja työhöntulotarkastus. Välillisiä kustannuksia on vaikeampi laittaa numeroiksi Kauhasen mukaan, koska niiden vaikutusta on vaikea seurata. Myös Tolvanen (2023) laski, että työntekijä tulee maksamaan yritykselle viidessä vuodessa 309318 € ja päälle vielä rekrytointikulut. Tuo summa on suuri investointi, ja siksi rekrytointiin, mutta myös henkilöstön hyvinvointiin on tärkeää panostaa. Laitteiden hankintaan panostetaan usein hänen mukaansa, vaikka koneet ovat ihmisiä paljon yksinkertaisempia.

Rekrytointi on iso kustannus yritykselle, ja onnistuessaan rekrytointi voi tuoda yritykselle positiivista kehitysvoimaa ja parantaa toiminnan laatua. Huonossa tapauksessa rekrytointi ei onnistu ja tilanteesta voi kärsiä pitkään yritys, asiakkaat

ja valittu henkilö itse. Uuden henkilön valintaan täytyisi panostaa yhtä paljon aikaa kuin uusien tilojen tai laitteiden hankintaan, mutta aina tämä ei ole mahdollista. Uuden pitkäaikaisen työntekijän palkkaamista voi verrata pitkävaikutteiseen investointiin. (Viitala 2007, 100–102.) Aina ei löydy sopivia tekijöitä ja rekrytointi vaikeutuu ja viivästyy. Hankalissa tilanteissa rekrytoidut työntekijät saattavat lähteä yrityksestä nopeammin ja useammin. Kun on pulaa sopivista työntekijöistä, aiheuttaa se kilpailutilanteen yritysten välillä, jonka vuoksi yrityksillä on paine nostaa palkkoja ja muuttaa työolosuhteita. (Lampikoski 2005, 84–85.)

Työnantajamielikuva on tärkeä osa strategista suunnittelua, koska se vaikuttaa rekrytointeihin. Kun työnantajamielikuvaa on kehitetty, on se yksi keskeisimmistä resursseista parhaiden työntekijöiden rekrytoinnissa. Työnantajamielikuvan täytyy vastata todellisuutta, koska totuus tulee paljastumaan ennemmin tai myöhemmin uudelle työntekijälle. Mielikuvan kehittämisessä on kyse markkinoinnista, jossa asiakas on tuleva potentiaalinen työntekijä ja tuotteena on yritys, joka rekrytoi. (Vuorinen 2013, luku "Employer branding".)

## 4 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN STARTUP-YRITYKSESSÄ

### 4.1 Sitouttaminen ja sitoutuminen

Sitoutuminen voi olla välineellistä tai tunneperäistä. Tunneperäistä sitoutumista on pidetty tutkimuksissa parempana, koska silloin työntekijä kokee esimerkiksi kuuluvansa työyhteisöön, tai tekevänsä merkityksellistä työtä. Yleensä tällainen työntekijä panostaa työhönsä enemmän, venyy työssään ja on lojaali. Yritys hyötyy, kun sitoutunut työntekijä on muun muassa tehokkaampi, luovempi ja hänellä on vähemmän poissaoloja. Sitoutuneempi työntekijä ei myöskään vaihda työpaikkaansa yhtä todennäköisesti kuin sitoutumaton työntekijä. Kuitenkaan yritys ei voi tavoitella, että vaihtuvuutta olisi vain eläkkeelle lähdön myötä. Vaihtuvuus on yritykselle myös hyväksi, koska se auttaa osaamisen ja ajattelutapojen uudistumisessa. Hyvä vaihtuvuuden määrä vaihtelee yrityksittäin ja aloittain, koska osa yrityksistä kestää suuremman määrän vaihtuvuutta kuin toiset. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Perusoletuksena on, että sitoutuneet työntekijät ja yrityksen menestys kulkevat käsikädessä, mutta kumpi mahdollistaa kumman, on mahdotonta sanoa. Molemmat vaikuttavat toisiinsa. Työhyvinvoinnin tärkeä osa on sitoutuminen. Jotta töissä voi hyvin, on tärkeää missä, miten ja minkä eteen työntekijä työskentelee. Määritelmään sitoutuneesta työntekijästä sisältyy halu pysyä osana organisaatiota, sekä pyrkiä yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Kun työntekijä kokee yrityksen ja omat tavoitteet yhteneväisiksi, hän haluaa jatkaa työssään ja hoitaa tehtävänsä hyvin. Sitoutuminen voi olla affektiivista, eli työntekijä haluaa olla omasta tahdostaan osa organisaatiota. (Pyöriä 2012, luku "Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys?".)

Toinen vaihtoehto sitoutumiseen on rationaalista jatkuvuuden tavoittelua, eli työntekijä pysyy työpaikassaan tarpeen takia ja työn vaihtaminen veisi liikaa varoja. Kolmas vaihtoehto on normatiivinen, eli yrityksessä pysytään omien tai ulkoisten tulevien paineiden vuoksi, koska se on oikea tapa toimia. Usein vakaissa yrityksissä on varaa panostaa enemmän työntekijän palkitsemiseen ja kouluttamiseen. Nämä asiat sitouttavat enemmän, eli ruokkivat toinen toistaan. Yritykset, joilla on taloudellisia haasteita, säästävät henkilöstöstä ja työnhyvinvoinnista,

mikä taas voi heikentää henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen tulosta. Usein yrityksen vakavaraisuus sitouttaa enemmän, koska epävarmuus ja liian kova työkuorma ajaa ihmiset todennäköisemmin etsimään uutta työtä. (Pyöriä 2012, luku ”Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys?”.)

Schrage (2016) mukaan sitoutuminen on ihailtu arvo, mutta pohjimmiltaan se on keino, ei päämäärä. Liiketoiminnan kannalta onnellisemmat työntekijät eivät ole sitouttamisen tuoman paremman tuloksen takana, vaan vastuullisemmat ja tuottavammat työntekijät. Menestynyt organisaatio odottaa saavansa sijoituksilleen vastinetta Schrage mukaan.

#### 4.2 Sitouttamisen keinoja

Lampikoski (2005, 75–76) kirjoittaa kirjassaan tutkimuksesta, jossa kysyttiin nuorilta liiketalouden korkeakouluopiskelijoilta tulevia työpaikkoja koskevista odotuksista. Tutkimukseen osallistui 1420 opiskelijaa ja tärkeimmiksi tekijöiksi osoittautuivat mielenkiintoinen työ, työn sosiaalinen ympäristö, kehittymismahdollisuudet, kompetenssien kehittymismahdollisuus ja työtehtävien vaihtelevuus. Korkea palkka, autonomia työssä, hyvä henkilöstöpolitiikka, suorituspalkkaus ja hyvä työturvallisuus tulivat vasta toisena. Samassa tutkimuksessa kysyttiin kuinka pitkään he arvioivat olevansa ensimmäisessä työpaikassaan enne vaihtoa toiseen ja suomalaisten opiskelijoiden keskiarvovastaus oli 3,7 vuotta.

TATin (2022) tutkimuksessa 6397 yläkoululaista ja toisen asteen opiskelijaa ympäri Suomen vastasivat asenteistaan ja odotuksistaan työelämästä. Myös tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi tekijöiksi osoittautuivat kohtuulliset työajat, turvallinen ja viihtyisä ympäristö sekä hyvät työkaverit ja johtajat. Yhdenvertaisuus ja arvostus on nuorille tärkeää ja 32 % nuorista pelkää työelämän olevan liian raskasta. Tämä on 13 % enemmän kuin vuoden 2020 tutkimuksessa. Vuonna 2020 tutkimuksessa 21 % panostaisi mieluummin vapaa-aikaansa kuin työelämää, mutta vuonna 2022 se oli jo 35 %. Viisi tärkeintä tekijää tulevaa alaa valitessa tutkimuksen mukaan olivat kohtuulliset työajat sekä turvallinen ja viihtyisä työympäristö, hyvät työkaverit ja johtajat, kiinnostavat työtehtävät, mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista mahdollisimman paljon ja hyvä palkkaus.



Sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi hyvä johtaminen, kilpailukykyinen palkka, mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa työhön liittyviin asioihin sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Sitoutumiseen tarvitaan aina kaksi osapuolta. Jotta työntekijä voi sitoutua yritykseen, täytyy yrityksen osoittaa luottamusta työntekijää kohtaan. (Viitala 2021, luku 2.6.) Organisaatio ole ensisijainen sitoutumisen kohde, vaan se nähtiin usein taustatekijänä. Esihenkilöiden koettiin olevan enemmän sitoutuneita, koska he ovat enemmän tekemisissä suoraan johtoportaan. Esihenkilöt eivät olleet osa tiimiä, vaan he edustivat organisaatiota työntekijöille. Mitä enemmän työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, sitä sitoutuneempia he ovat. Tutkimuksen mukaan sitoutuminen liittyi eniten omaan tiimiin, lähimpiin työkavereihin ja uraan, mutta myös organisaatioon ja asiakkaaseen. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 73–78.)

#### 4.2.1 Yritysmielikuva

Yrityskulttuuri näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa, niin tekemisessä ja teke-mättä jättämisessä kuin myös työntekijöiden kohtelussa. Yrityksen arvot, visiot, strategiat ja tavoitteet vaikuttavat yrityskulttuuriin. Sisäiset ohjeet, toimitilojen sisustus, pukeutumisetiketti ja säännöt ovat esimerkkejä kulttuurista työpaikalla. Kun yrityksen arvoista puhutaan, mutta samalla yrityksessä toimitaan arvojen vastaisesti, luo se hämmennystä ja epävarmuutta. Vaikka yrityskulttuuri ei ole yhden ihmisen luoma asia, niin usein yrityskulttuuri on ylemmän johdon näköinen. Jos ylin johto ei ehdi tervehtimään, vaan luo kiireen tunnun yritykseen, se tarttuu työntekijöihin. Jos yksittäinen työntekijä aloittaisi tervehtimisen ja se tarttuisi muihin, mutta ylin johto ei niin toimisi, tulisi työntekijöille kuva, ettei heitä arvosteta. Ylimmällä johdolla on aina tärkeä ja keskeinen rooli sekä kuinka yrityskulttuuri koetaan. (Nikula 2022, luku 1.)

Työntekijämielikuvan kehittäminen voi tehostaa rekrytointeja ja sitouttaa työntekijöitä. Työntekijät eivät arvosta enää samoja asioita kuin aiemmat sukupolvet, vaan haluavat hyvän palkan lisäksi merkityksellisyyttä työhönsä. Isot yritykset usein pärjäävät paremmin rekrytoinneissa kuin pienet yritykset, koska heillä on kehittynyt työntekijämielikuva ja työntekijät haluavat päästä osaksi tätä mielikuvaa. Kaikki vaikuttaa työntekijä mielikuvaan, kuten asiakaspalvelu tai uutiset. Kuitenkin vahvimmat mielikuvat antavat omat tai tuttavan kokemukset asiakkaana,

yhteistyökumppanina tai työntekijänä. Kun yrityksellä menee hyvin, on sinne helppompaa saada hakijoita kuin yritykseen, jolla talous ei ole niin hyvässä kunnossa. Myös erilaiset tutkimukset, kuten Suomessa Great Place to Work vaikuttavat ihmisten mielikuviin yrityksestä. Kun mielikuva on positiivinen, niin se vaikuttaa rekrytointeissa niin laatuun kuin määrään. (Vuorinen 2013, luku ”Employer branding”.)

Voidaan puhua myös brändistä ja sisäisistä brändilähettiläistä, eli työntekijöistä. Kun työpaikalla on hyvät työolot ja ilmapiiri, puhuvat he tutuilleen eteenpäin. Kun työntekijät jakavat positiivista kokemustaan tutuilleen ja sosiaalisessa mediassa, vahvistaa se positiivista työnantajamielikuvaa. Tämä vaikuttaa positiivisesti rekrytointeihin ja yrityksen liiketoimintaan. (Hurmerinta 2015, luku 7.) Vaikka yritys markkinoinnin avulla yrittää vaikuttaa työnantajamielikuvaan, niin aito ydin syntyy työntekijöiden kokemuksista. Positiivinen työnantajakuva sitouttaa nykyisiä työntekijöitä, mutta myös houkuttelee yritykseen parhaita osaajia. Paras tapa kehittää työntekijäkuva on kehittää yrityksen johtamista, työolosuhteita ja henkilöstöjohtamista. Kun työntekijöitä arvostetaan aidosti ja vuorovaikutus on avointa, saadaan sillä vahva pohja työntekijäkuvaan. (Viitala 2021, luku 2.10.)

#### 4.2.2 Perehdytys

Perehdytys on suuressa roolissa siinä kuinka uudet työntekijät sitoutuvat yritykseen, oppivat työnsä ja kokevat olevansa osa työyhteisöä. Myös työntekijät, jotka ovat olleet talossa kauan, mutta olleet pitkään poissa, täytyy perehdyttää uudelleen. palvelualoilla kokemukset hyvästä perehdytyksestä ovat laskeneet ja varsinkin palvelualat, joissa on paljon nuoria ja maahanmuuttajataustaisia, tarvitsevat tukea perehdytykseen. (Turunen, Remes, Pehkonen & Lindström 2023, 82.)

Paasikallio (2023) kirjoittaa artikkelissaan, kuinka perehdytys ei ole vain työtehtävien opettelua, vaan ensiaskel positiivisen työntekijäkokemuksen rakentamiseen. Hyvässä perehdytyksessä kerrotaan työntekijälle, kuinka hän on osa yrityksen strategiaa. Perehdytys toimii parhaiten, kun vanhat työntekijät osallistuvat perehdytykseen, jolloin vanhojen ja uusien työntekijöiden välille syntyy heti silta. Paasikallion mukaan perehdytyksen onnistumista voidaan mitata esimerkiksi uusien työntekijöiden työtyytyväisyydellä tai sitoutumisella yritykseen.

#### 4.2.3 Palkka ja palkkiot ja edut

Tehdystä työstä saadaan korvausta, eli palkkaa. Vanhanaikainen tapa oli maksaa enemmän sellaiselle työntekijälle, joka oli vanhempi tai jolla oli pidempi työkokemus. Nykyaikaisia tapoja määritellä palkkaa ovat taas esimerkiksi työn haastavuus tai työn tulokset. Peruspalkan lisäksi voidaan sopia tulosperusteisesta palkanosasta, joka saadaan, kun työntekijä on saavuttanut sovitut tavoitteet. Tulospalkkiot ovat yleistyneet suuresti, mutta aina se ei tuo toivottuja tuloksia. Kun henkilöstö on tyytyväinen tulospalkkiojärjestelmään, edistää se tärkeiden tavoitteiden saavuttamista. Jos taas henkilöstö on tyytymätön järjestelyyn, koetaan sen heikentävän työilmapiiriä, vaikeuttavan yhteistyötä ja vaikuttavan kielteisesti yrityksen tuloksen saavuttamiseen. Esihenkilöillä ja johdolla on tärkeä rooli tehdä pelisäännöt selkeiksi ja tasapuolisiksi kaikille. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, luku II.)

Taloudellisessa palkitsemisessa peruspalkan lisäksi voidaan palkita muun muassa bonuksilla, henkilökohtaisilla lisillä, osakeoptioilla tai tiimitulospalkkioilla. On myös muita palkitsemistapoja, jotka eivät näy suoraan työntekijän palkassa. Näitä ovat liikuntaetu, lakisääteisten vakuutusten lisäksi otetut vakuutukset ja henkilöstötilaisuudet. Henkilöstötilaisuudet ovat tapahtumia, jotka yritys kustantaa ja järjestää palkitakseen henkilökuntaa ja samalla sitouttaakseen ja nostamaan yhteishenkeä. Tällaisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi pikkujoulut ja kesäjuhlat. (Joki 2021, luku 10.)

Lampikoski (2005, 268) kirjoittaa, että huippusuorittajien tyytymättömyys palkkaan oli merkittävin syy irtisanoutumiseen. Kuitenkin lähes samalle viivalle nousi tyytymättömyys johtoon sekä ylenemismahdollisuuksien ja urakehityksen puute. Huippusuorittaja saattavat saada hänen mukaansa kilpailijalta samansuuruisen tai jopa pienemmän palkkatarjouksen, mutta pystyvät etenemään urallaan tai työ on merkityksellisempää. Kauhanen (2018, LIITE 3) toteaa kirjassaan, kuinka palkka ja muut edut harvemmin ovat suurin syy lähtemiseen, mutta saattavat edesauttaa päätöksentekoa.

Etuja on muu kuin rahana maksettu palkka. Näitä voi olla esimerkiksi puhelinetu, autoetu tai laajempi työterveys. Osa eduista on luontaisetuja, jotka ovat veronalaista tuloa ja verottaja vuosittain määrää näihin etuihin käypien arvojen laskentaperusteet. Puhelinetu on yleinen ja siinä työnantaja maksaa myös yksityispuheluista tulevat kulut. Työntekijän palkkaan lisätään summa, jonka verottaja on määritellyt kyseisenä vuonna ja työntekijä maksaa siitä summasta verot. Kuitenkin työnantaja voi määritellä euromääräisen rajan, jonka jälkeen työntekijä itse maksaa loput puhelinlaskusta. Jos työpaikka järjestää kilpailun, jonka palkintona on ulkomaanmatka, on se verollista tuloa sen voittavalle työntekijälle. (Mattinen ym, luvut 6 ja 7.)

Luontaisedut ovat osa työntekijän palkkausta ja siksi työnantaja ei voi yksipuolisesti poistaa niitä ilman kunnollisia perusteluja. Henkilökuntaetuja ovat esimerkiksi virikesetelit tai laajempi työterveys. Nämä ovat keinoja, joilla voidaan sitouttaa nykyiset työntekijät ja houkutella uusia osaajia yritykseen. Henkilökuntaedut eivät ole osa palkkaa, joten työnantaja voi yksipuolisesti päättää niiden muuttamisesta tai lopettamisesta. Ne ovat henkilökunnalle verovapaita yleisesti. (Matti-  
nen 2019, luku 1.)

#### 4.2.4 Palaute ja osaamisen kehittäminen

Hyvä palautekulttuuri edistää töiden sujuvuutta sekä lisää yhteistyötä ja luottamista. Työntekijät kaipaavat huomiota palautteen muodossa, mutta myös kuulumisien kyselyn muodossa. Myönteinen palaute rohkaisee ja kannustaa työntekijöitä. Työntekijät haluavat tietää ovatko onnistuneet työssään, mutta saada myös tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Usein esihenkilöltä tullut palaute on tärkeintä, mutta myös esimerkiksi asiakkaalta tai työkaverilta saatu palaute voi olla yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää. Positiivista palautetta kannattaa antaa myös työntekijälle, joka ei ole saanut tehtävänsä loppuun, mutta on tehnyt parhaansa. Palaute voi kannustaa häntä tulevaisuudessa ylittämään itsensä, kun taas epäkoh-  
tiin puuttuminen saattaa lannistaa. Myös hyvän ilmapiirin luomisesta kannattaa antaa palautetta, jotta ihmiset jaksaisivat panostaa siihen myös tulevaisuudessa. (Huttunen 2018, luku ”Palaute- Yhteistyön ja kehittymisen perusta”.)

Esihenkilön tärkeä tehtävä on saada työntekijöistä parhaat puolet käyttöönsä ja motivoida työntekijöitä. Kehityskeskustelut ovat yksi tapa selvittää työntekijän tulevaisuuden urahaaveet ja miten sitouttaa työntekijä yritykseen. Kehityskeskusteluista voi saada tärkeitä kehittämisideoita, jotka on hyvä palkita kiitoksilla tai rahallisesti. Työntekijät ovat erilaisia ja esihenkilön täytyy osata sijoittaa oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. (Järvinen 2020, luku II.) Kun kehityskeskustelu on onnistunut, sitouttaa se työntekijän yritykseen ja kasvattaa työhyvinvointia. Epäonnistunut kehityskeskustelu sen sijaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja työpanokseen. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii aina esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta ja vuorovaikutusta. (Aarnikoivu 2016, luku 1.)

Kilpailu on kovaa osaavista työntekijöistä ja oppimisen mahdollisuus on hyvä houkutin yritykselle. Oppiminen on muuttunut paljon vuosien varrella, eikä enää lähetetä työntekijöitä kursseille, vaan oppimista ja kehittymistä tapahtuu koko ajan. Uuden oppiminen tuo yritykselle kilpailukykyä niin rekrytoinnin näkökulmasta kuin yrityksen tehostamisen kannalta. (Ojala 2021, luku 1.) Heikkilä (2023) teki tutkimuksen nuorten ja varttuneiden yhteistyöstä työpaikoilla. Usein puhutaan hiljaisen tiedon siirtymisestä nuoremmille sukupolville, mutta yhtä lailla vanhemmat työntekijät voivat oppia nuoremmilta. Vuorovaikutuksen parantamisella saadaan työntekijät jakamaan tietoa toisilleen ja sitä kautta oppimaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin metsäalan yritystä ja heidän tapaansa sitouttaa nuoret työntekijät. He panostavat nuorten kouluttamiseen ja työssäoppimiseen, mutta käyttävät sisäistä osaamista avukseen muodostamalla työpareja, joista toinen on nuori ja toinen varttuneempi. Työparikäytäntö on havaittu hyväksi tutkimuksessa, niin nuoremman kuin varttuneemman työntekijän kannalta, koska molemmat voivat oppia toisiltaan uutta.

Kauhanen (2015, luku 5) kirjoittaa kuinka tutkimusten mukaan monet haluavat haasteellisia töitä, oppia uutta ja kehittyä urallaan. Aina yritykset eivät pysty tarjoamaan työntekijälle heidän toivomaansa urakehitystä, mutta todella hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni. Työntekijöitä pitäisi hänen mielestään rohkaista hakemaan talon sisäisiä avoimia paikkoja, jottei kilpailija vie hyvää työntekijää. Työnantaja voi myös kannustaa monin eritavoin itsensä kehittämiseen, kuten palkallisella toimivapaalla, joustavilla työajoilla tai kurssien maksamisella. Jos kurssi on kallis, voidaan tehdä työntekijän kanssa sopimus Kauhasen mukaan,

että jos hän lähtee yrityksestä seuraavan kahden vuoden aikana, joutuu työntekijä maksamaan koulutuksen takaisin yritykselle.

#### 4.2.5 Työajat ja etätyö

Nykyaikainen lainsäädäntö ja työehtosopimukset antavat mahdollisuuden työaikojen joustavuuteen ja siten helpottavat työntekijän ja yrityksen tilannetta. Työntekijä tekee enemmän töitä kiireisinä aikoina ja voi pitää normaalia pidempiä vapaita hiljaisempina aikoina. Yritys voi keskittää siten työntekoa kiireaikoihin ilman ylityökorvauksia ja näin ollen ei joudu niin helposti turvautumaan lomautuksiin. Työajan joustavuutta voidaan lisätä esimerkiksi joustavilla työajoilla tai osaaikatyöllä. Liukuva työaika on nykyään erittäin suosittua, koska se antaa työntekijälle enemmän henkilökohtaista vapautta määrittää työaikansa ja yritykselle se antaa mahdollisuuden kohdistaa työpanosta oikeisiin kohtiin. (Viitala 2007, 90–92.) Liukuvassa työajassa sovitaan kiinteästä työajasta, eli milloin on viimeistään tultava töihin ja milloin saa lähteä aikaisintaan. Liukuma-aikaa voidaan sijoittaa säännöllisen työajan jälkeen tai ennen, mutta korkeintaan neljä tuntia päivässä. Liukuva työaika saattaa kerryttää liukumasaldoa, jota työntekijä voi käyttää kokonaisina päivinä tai yksittäisinä tunteina. (Työaikalaki 2019/872 § 4:12.)

Työaikajärjestelyt eivät maksa yritykselle juurikaan, mutta luovat luottamusta työntekijän ja työnantajan välille. Yrityksessä voidaan saada pidettyä huippuosaaja, kun työajat saadaan sopimaan hänen henkilökohtaiseen elämäänsä paremmin. Suomalaiset arvostavat vapaa-aikaansa paljon, jolloin palkkioita voidaan antaa vapaina. Täytyy kuitenkin muistaa ratkaista, miten työt hoidetaan ylimääräisten vapaiden aikana. (Hakonen ym. 2014, luku 9.) Myös Heikkilän (2023) tutkimuksessa saatiin selville, kuinka nuoret arvostavat työtä edelleen yhtä paljon, mutta vapaa-aikaansa enemmän. Ennen haluttiin saada vakituinen työpaikka, mutta nykyään halutaan pitää vapaus valita työajat ja paikka. Tutkimuksen mukaan moni saattaa vaihtaa työpaikkaa joustavampien työaikojen tai opiskeluiden vuoksi, vaikka itse työssä ei olisi mitään vikaa.

Työterveyslaitoksen Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä-selvityksessä tutkittiin työntekijöiden mielipiteitä siitä, kun koronan pakottamasta etätyöstä aletaan palamaan lähityöhön. Tutkimuksen mukaan nuoremmat haluavat

tehdä enemmän etätöitä kuin varttuneemmat työntekijät. Työntekijät, joilla asuu lapsia kotona, haluavat tehdä vähemmän etätöitä kuin lapsettomat. Hybridityön koki 73 % olevan hyväksi itselleen, 51 % koki edistävän työssä suoriutumista ja 52 % koki sen edistävän luovuutta työssä. Tutkimuksen mukaan suurin osa halusi pitää etätyömahdollisuudesta kiinni, mutta ei 100 %. Etätyön ja lähityön yhdistäminen oli vastaajien mielestä mielekkäin vaihtoehto. (Virtanen, Kaltiainen & Hakanen 2022.)

Jo 2000-luvun alussa alettiin keskustelemaan etätyön mahdollisuudesta, mutta vasta korona pandemia sai monet yritykset suostumaan etätyöhön ja näkemään sen hyvät puolet. Etätyö antaa työntekijälle mahdollisuuden käyttää työmatkajan itsensä ja työtä voi tehdä ilman keskeytyksiä. Kuitenkin etätyö saattaa saada työntekijän kokemaan olonsa yksinäiseksi ja masentuneeksi. On väitetty, että etätyötä tekevät eivät sitoudu yritykseen kuten toimistolla käyvät. Tässä tarvitaan kuitenkin esihenkilöltä ammattitaitoa, jotta hän huomioi kaikkia yhtä paljon ja tasapuolisesti. Etätyötä tekevien on tärkeää muistaa hyvinvointi, ettei työpäivät veny liian pitkiksi, koska on vaikeaa laittaa rajaa vapaa-ajan ja työnteon välille. (Kurttila & Aalto 2021, luku 7.)

#### 4.2.6 Työhyvinvointi, työilmapiiri ja työn imu

Työkykytalon on kehittänyt Juhani Ilmarinen ja sillä voidaan kuvata työkykyä hyvin (kuvio 1). Kerrokset tukevat toisiaan ja jokainen osa-alue on yhtä tärkeä (Työterveyslaitos 2024.) Pohjakerroksena voidaan pitää fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, koska terveyden heikkeneminen uhkaa työkykyä. Toisessa kerroksessa on ammattitaito ja osaaminen, joilla vastataan työelämän haasteisiin. Motivaatio, asenteet ja arvot ovat kolmannessa kerroksessa, joka on avoin erilaisille vaikutteille. Neljännestä kerroksesta ovat vastuussa esihenkilöt ja siihen kuuluu työ ja siihen liittyvät tekijät. Työkyvyssä on kyse tasapainosta työn ja voimavarojen välillä. (Kauhanen 2016, luku 2.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita työterveyslaitoksen työkykytalon muodossa (Työterveyslaitos 2024)

Kauhasen (2015, luku 5) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijä itse, yritys ja yhteiskunta. Työntekijä voi vaikuttaa työhyvinvointiinsa esimerkiksi oikealla asenteella, liikunnalla ja rentoutumisella. Yritys sen sijaan voi vaikuttaa muun muassa johtamisella, työajoilla ja työmäärällä. Panostamalla työhyvinvointiin voidaan pienentää sairauslomien määrää ja sijaisten tarvetta. Työhyvinvointi voi säästää Kauhasen mielestä 3–6-kertaisesti panostuksiin nähden, jos se on suunniteltu ja toteutettu hyvin.

Työmatkaa voidaan pitää tapana erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan, mutta etätyössä myös kävelylenkki ajaa saman asian. Tauot ovat tärkeitä palautumisen kannalta, eikä kannata odottaa palautumista vain iltaan ja yöhön. Unen määrä ja laatu vaikuttavat jaksamiseen paljon ja nykyään univaikeuksista puhutaankin paljon. Ravinto ja liikunta tukevat jaksamista ja usein työpäivänä arkiliikuntaa ei kerry lainkaan. Osa yrityksistä on ottanut käyttöönsä kävelypalaverit, koska liikunta auttaa palautumiseen. Ystävät ja muu tekeminen on tärkeää, ja itsensä kehittäminen myös aktivoi työntekijää. (Kurttila & Aalto 2021, luku 7.)

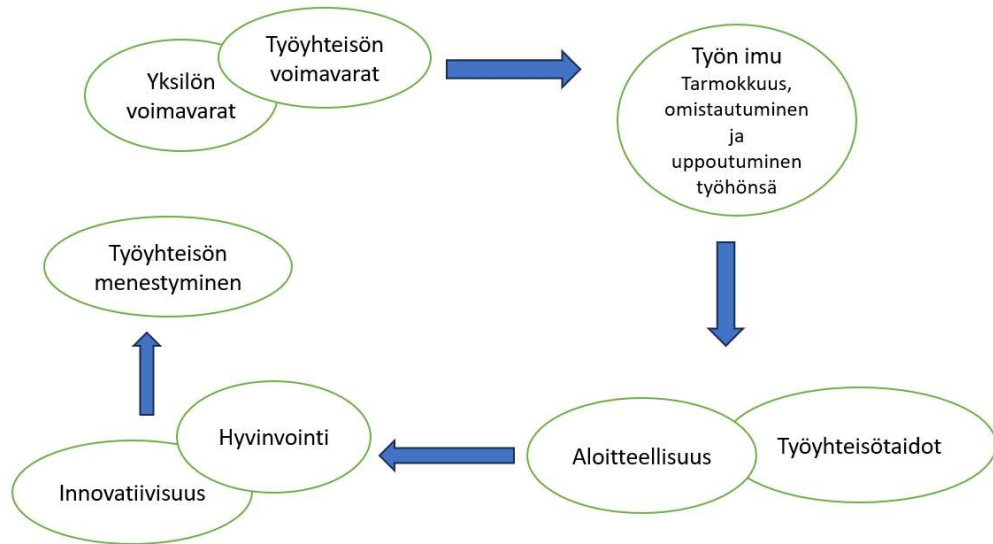
Työilmapiiri ei ole objektiivinen tai matemaattisesti mitattavissa, koska siihen liittyy toisensa kohtaavien ihmisten tunteet. Työilmapiiriin voi vaikuttaa, vaikka sitä ei voi hallita. Kun työ on sujuvaa ja mielekästä, on työilmapiiri yleisesti hyvä. Työilmapiiri riippuu monista asioista kuten arvot ja arvostus, viestinnän laatu ja



määrä, onnistumista tukeva johtamistapa ja työilmapiirin johtaminen. Vaikka yritys tarjoaisi työntekijöilleen toimiston loistavalla paikalla ja kaikki henkilöstöedut, ainoastaan niiden varaan ei voida rakentaa työilmapiiriä. Työn sisältö, edellytykset ja sosiaaliset suhteet ovat kunnossa. Hyvä työilmapiiri välittyy helposti yrityksen ulkopuolelle lyhyissäkin tapaamisissa. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, luku "Mistä hyvä työilmapiiri rakentuu?".)

Suomalaisen työn liitto (2017) tutki mitkä ovat työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä ja hyvä työilmapiiri sai 52 % vastauksista. Varsinkin naiset korostivat tutkimuksessa työilmapiirin tärkeyttä. 96 % koki, että työntekijän tulee kantaa vastuuta työyhteisönsä hyvinvoinnista. Järvisen (2020, luku III) mukaan kaikella olemisella ja tekemisellä on vaikutus työssä viihtymiseen. Esihenkilön täytyy näyttää esimerkkiä kohteliaasta ja asiallisesta käyttäytymisestä ja ohjata työntekijöitä. Osa työntekijöistä ei ymmärrä välttämättä Järvisen mukaan, sitä kuinka heidän käytöksensä kuten myöhästely vaikuttaa työilmapiiriin. Yleisesti voidaan ajatella hänen mukaansa, että kun työ ja yhteistyö sujuu, on työilmapiiri hyvä.

Kun työ tuottaa hyvinvointia, on työntekijä silloin valmis antamaan täyden työpanoksensa ja ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän tuloksena työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Tätä syy-seuraus tapahtumaa kutsutaan työn imuksi. Työn imu- polku on Työterveyslaitoksella kehitetty palveluprosessi (Kuvio 2). Sen avulla työyhteisö löytää omat voimavaransa, vahvuutensa ja oppii kehittämään ja hyödyntämään niitä. (Hakaniemi 2011, 38, 150.)



Kuvio 2. Polku työn imun kautta työyhteisön menestymiseen (mukaillen Hakanen 2011, 151)

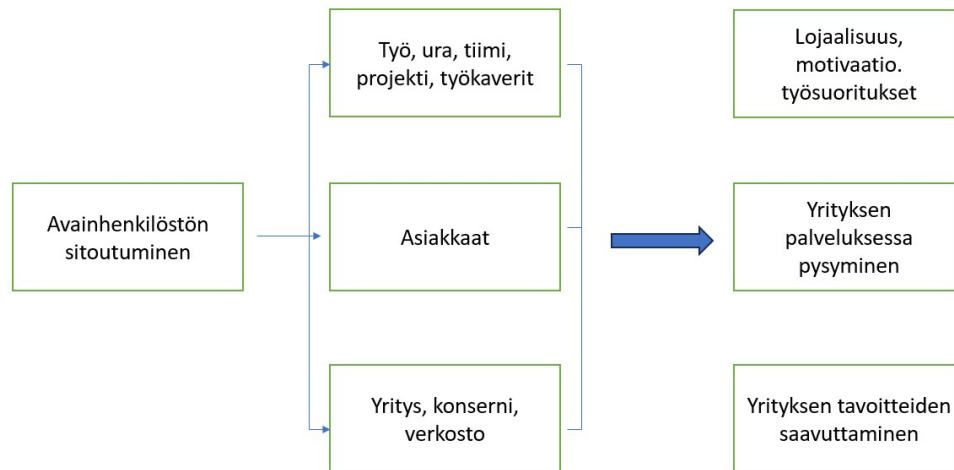
Rikander (2023, luku 5) kuvaa työn imuksi sitä, kun aamulla herätessä tuleva työpäivä herättää positiivia tunteita, töihin mennessä on hyvällä tuulella ja olo on tarmokas. Parhaimmillaan työn imu tuo mahdollisuuden uppoutua työhönsä niin hyvin, ettei huomaa ajan kulua. Hyvä työimu sitouttaa työntekijän yritykseen hänen mukaansa, mutta sillä on yhteys myös terveyteen ja onnellisuuteen.

#### 4.3 Sitouttamisen merkitys ja haasteet

Yrityksen toiminta on työntekijöiden varassa. Jos kaikki työntekijät tai suurin osa lopettaisivat samaan aikaan, yrityksen toiminta loppuisi tai ainakin kärsisi valtavasti. Innovatiiviset ja motivoituneet työntekijät ovatkin yrityksen paras kilpailuetu ja siksi on tärkeää pitää työntekijät yrityksessä. Henkilöstökulut ovat usein yrityksen suurin kuluerä, jonka vuoksi työntekijöitä on oltava määrältään ja laadultaan oikea määrä. (Viitala 2007, 8–10.) Psykologinen sopimus on työntekijän suhde yritykseen. Jos psykologinen suhde on heikko, niin työntekijä vaihtaa helpommin työpaikkaa. Kun työntekijä on sitoutunut, hyötyy yritys siitä parempina suorituksina, luovuutena, palvelun parempana laatuna, haluna kehittää työpaikkaa, vähäisimpinä poissaoloina ja pienempänä vaihtuvuutena. (Viitala 2021, luku 2.)

Heikko sitoutuminen ja työntekijöiden vaihtuvuus on uhka yrityksen kilpailukykyllä, koska esimerkiksi lähtevät työntekijät vievät mukaan tärkeää tietoa. Henkilöstön sitouttamisella vähennetään riskiä, että työntekijät vaihtavat kilpailijalle tai perustavat oman yrityksen. (Heiskanen ym. 2017, 68.) Sitoutuminen yritykseen ehkäisee uupumisasteista väsymystä ja kun työntekijän psyykkinen hyvinvointi on hyvä, on yrityksen kilpailukyky yleisesti parempi (Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006, 118).

Lampikoski (2005, 47) kirjoittaa omistautuvan sitoutumisen olevan sitoutumista omaan työhön ja uraan, ja jos tavoitteet saavutetaan, sitoutuu sitä kautta myös yritykseen (kuvio 3). Osa työntekijöistä voi sitoutua pitämään paikkansa yrityksessä, koska eivät näe yrityksen ulkopuolella merkittäviä mahdollisuuksia. Heidän työpanoksensa on huomattavasti heikompi kuin omistautuvien sitoutujien hänen mukaansa.



Kuvio 3. Avainhenkilöiden sitouttamisen merkitys yritykselle (mukaillen Lampikoski 2005, 47)

Jatkuva stressi, ankarat säännöt, liiallinen työkuorma sekä uupumus ovat syitä, jonka vuoksi työntekijä saattaa lähteä yrityksestä. Kun työntekijä kokee, ettei hänen ponnistelujaan palkita tarpeeksi. Myös huono johtaminen sekä etenemismahdollisuuksien puute ajavat työntekijöitä kilpailijoille. Vetovoimatekijöitä, eli organisaation ulkopuolisia, positiivisia ja houkuttelevia asioita voivat olla esimer-

kiksi halu työskennellä ulkomailla, rekrytoijien aktiivisuus ja työntekijä kokee saavansa yrittäjänä paremman korvauksen tehdystä työstä ja uhrauksista. (Lampikoski 2005, 155–156.)

Holma, Jones ja Ruusuvuori (2023, 14–39) tutkivat miksi työntekijät lähtevät yrityksestä ja mitä se maksaa. Tutkimuksessa analysoitiin noin 2500 vastaajan vastaukset, joista 757 vastaajaa on esihenkilöasemassa. Tutkimuksessa kysyttiin, mitkä syyt ovat johtaneet työpaikan jättämiseen tai sen harkitsemiseen ja mitkä asiat saavat jäämään ja sitouttavat yritykseen. Vastauksissa nousi neljä teemaa, joista ensimmäinen on johtaminen, toinen palkkaus, kolmas ja neljäs ovat työn sisältö ja työpaikan kulttuuri. 71 % vastaajista on harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana. 44 % vastaajista kertoi esihenkilöiden huonojen johtamistapojen olevan syy työpaikan vaihtamiselle tai sen harkitsemiselle. 31 % vastasi palkkauksen olleen syynä, 28 % koki liian suuren työmäärän syyksi ja etenemismahdollisuuksien puuttuminen oli 24 % vastaajan syy. Esihenkilön huonot johtamistavat olivat suurin syy vaihtaa työpaikkaa, tai harkita vaihtoa, mutta silti 31 % kyselyyn vastanneista esihenkilöistä ei ole saanut mitään johtamiskoulutusta yritykseltä. Tutkimuksen mukaan työn mielekkyys sitouttaa eniten ja vasta seuraavaksi palkkaus.

## 5 JOHTAMISEN VAIKUTUS SITOUTUMISEEN STARTUP-YRITYKSESSÄ

Huono tai heikko johtaminen aiheuttaa henkilöstön tyytymättömyyttä ja vaihtuvuutta. Johtamiskulttuurilla on vaikutus yrityksen menestykseen, vetovoimaan ja työntekijän sitoutumiseen. Johtamisen johtamisella varmistetaan, että johtaminen on tasalaatuista, vaikka annetaan tilaa esihenkilön omalle persoonalle ja vahvuuksille. (Nikula 2022, luku 1.)

Jotta yritys voi menestyä, täytyy sen toimia tehokkaasti. Johdon täytyy johtaa työntekijöitään tehokkuuteen, mutta samalla varmistaa, että työntekijällä on tarvittava osaaminen sekä muut tarvittavat edellytyksen päästä tavoitteeseen. Tehokkuuden lisäksi täytyy pitää työn ilo, työntekijöiden motivaatio ja työssä jaksaminen. On tärkeää käydä motivaatiota ja kehittymistä tukevia keskusteluja esihenkilön ja alaisen välillä, jotta voidaan seurata työntekijää aktiivisesti. (Viitala 2007, 132–137.) Kumppanuusjohtajuudessa johto ei sitouta työntekijöitä, vaan auttaa työntekijää sitoutumaan omatoimisesti. Pakon sijaan työntekijä näkee mahdollisuuksia ja yrityksessä toimitaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Esihenkilön toiminta perustuu kolmeen kohtaan, tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen, valmennus ja suoritusarviointi. Esihenkilö tukee työntekijää kehittymään, mutta myös haastaa ja antaa palautetta. (Aarnikoivu 2016, luku 3.)

### 5.1 Esihenkilön vaikutus sitouttamiseen

Valmentava johtaminen on vastakkainen tapa suoralle johtamiselle, jossa esihenkilö tietää parhaiten ja työntekijä suorittaa. Valmentava johtaminen auttaa työntekijää pääsemään tavoitteeseensa kyselemällä ja kuuntelemalla. Esihenkilö haastaa työntekijöitään ja käyttää aikaansa alaisen valmentamiseen. Tällainen johtaminen lisää muun muassa motivaatiota, aktiivisuutta ja työntekijät turhat poissaolot vähenevät. (Kurttila & Aalto 2021, luku 1.) Valmentava, ohjaava ja keskusteleva johtaminen on tämän päivän johtamista, jolla on saatu tutkitusti parhaat tulokset yrityksessä. Tähän liittyy tavoite- ja suunnittelukeskustelut, joissa annetaan työntekijöille tavoitteet. Esihenkilön täytyy minimissään reagoida nopeasti tilanteisiin, kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, seurata ja valvoa organisaation

ja oman yksikön toimintaa, puuttua varhain havaittuihin epäkohtiin, antaa palautetta nopeasti ja viestiä avoimesti. Henkilöstö kaipaa nykyään palautetta enemmän kuin ennen, mutta usein työntekijät saavat sitä enemmän työkavereiltaan ja asiakkailtaan kuin esihenkilöltään. Esihenkilötehtävien keskeisin osa-alue on olla vuorovaikutuksessa työkavereiden, asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Avoin viestintä lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja siten tuottavuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen. (Kauhanen 2018, luku 4.)

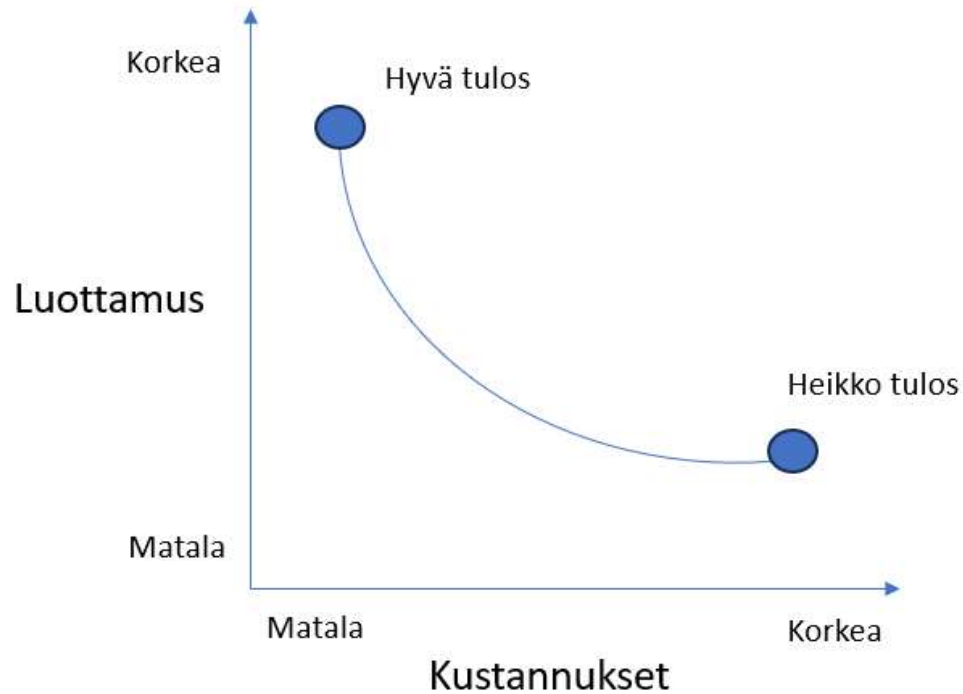
#### 5.1.1 Vuorovaikutus ja luottamus

Vuorovaikutustaidoiksi voidaan sanoa sitä, kun tulee toimeen toisten ihmisten kanssa. Viimekädessä on esihenkilön tehtävä katsoa ja varmistaa, että työpäikällä vuorovaikutus on hyvää ja asiat selviävät. Jokainen on toki vastuussa omasta vuorovaikutuksestaan ja muiden kohtelusta, mutta esihenkilön täytyy puuttua tilanteisiin, kun huomaa epäkohtia. Kun esihenkilö johtaa keskustelua, on hyvä muistaa kysyä kysymyksiä, antaa positiivista palautetta ja rohkaista itseensä ajatteluun. Esihenkilön täytyy muistaa, että saman asian voi esittää monella eri tapaa ja nopeasti kannustamisesta voi tulla lannistamista, jos asettelee sanansa väärin. (Kuusela 2013, luku 3.)

Ratkaisukeskeinen esihenkilö on vuorovaikutuksessa läsnä, on kiinnostunut aidosti toisesta, kuuntelee ja esittää kysymyksiä. Kehityskeskusteluissa pääosassa on työntekijä, eikä esihenkilö aseta tavoitteita työntekijälle yksin, vaan niistä käydään keskustelu. Kun työntekijä osallistetaan, hän sitoutuu silloin paremmin. Jos tavoitteita ei seurata tai niistä ei anneta palautetta, ei tavoitteilla ole merkitystä. Palaute on tärkeä osa työntekijän kehittymistä ja palautetta kuuluu antaa molempiin suuntiin. Palautetta onnistumisista pitäisi antaa määrällisesti enemmän kuin epäonnistumisista, jottei työntekijä kohdista palautetta itseensä henkilönä. (Aarnikoivu 2016, luku 6.)

Vanhat johtamistavat ovat siirtyneet syrjään ja nykyaikaisen johtamisen kulmakivi on luottamus johdon ja työntekijöiden välillä. Luottamuksella on useita hyötyjä, kuten työntekijän sitoutuminen, lisää työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä kunnioitusta ja vähentää organisaation kustannuksia. Kun esihenkilö ei luota työntekijöihin, vaan seuraa ja valvoo kaikkea, syntyy siitä lisäkuluja. Kun työntekijään

luotetaan, on hän valmis tekemään yrityksen eteen enemmän kuin odotetaan. Näin voidaan sanoa, että luottamuksella ja kuluissa on suora yhteys toisiinsa (Kuvio 4). (Kalliomaa 2010, luku 1.)



Kuvio 4. Luottamuksen ja kustannusten vaikutus toisiinsa (mukaillen Kalliomaa 2010, luku 1)

Jotta luottamussuhde saadaan rakennettua, täytyy siihen panostaa esihenkilön ja työntekijän. Usein esihenkilön on helpompi luottaa alaiseensa, koska hänellä on enemmän valtaa ja se helpottaa luottamisessa. Heillä on sellaisia kontrollointin keinoja käytettävissä, joita työntekijällä ei ole, kuten varoituksen antaminen tai irtisanominen. Esihenkilö, joka on ammattitaitoinen, ratkaisukeskeinen, reilu, rehellinen ja ennustettava herättää työntekijässä luottamusta. Jos esihenkilö menettää luottamuksen, täytyy asiasta keskustella avoimesti ja myöntää virheensä. Luottamusta herättävä esihenkilö osaa ottaa huomioon tunteet, mutta tietää roolinsa organisaatiossa. (Aarnikoivu 2016, luku 2.)

## 6 QUANTURI OY:N ASiantuntijoiden Näkemyksiä SITOUTTAMISESTA STARTUP-YRITYKSEEN

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta työntekijää, joilla ei ole omistususuutta tai osakkeita yrityksestä. Kaikki haastateltavat työskentelevät asiantuntijarooleissa, mutta heillä ei ole alaisia. Ennen haastatteluja kaikille vapaaehtoisille lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe ja haastattelujen luottamuksellisuus. Haastattelut tallennettiin ja haastattelun alussa pyydetään lupa tallentamiseen, yksittäisten sanomisien käyttöön ja kertoo mihin tallenteita käytetään ja koska ne poistetaan. Kysymykset kysytään (liite 1) melkein samassa järjestyksessä, mutta sekä haastateltava että haastattelija saattoivat kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut kestivät 45–90 minuuttia, riippuen henkilöstä. Haastattelut pidettiin englanniksi, koska haastateltavat eivät joko osaa suomea tai puhuvat mieluummin englantia. Tutkija on vapaasti suomentanut haastattelut.

### 6.1 Sitouttamista tukevat yleiset tekijät

Haastateltavat kokivat työn merkityksellisyyden olevan isoin tekijä sitoutumiseen yrityksessä niin yleisellä tasolla kuin henkilökohtaisesti. Viitala (2021, luku 2.6) ja Hakanen (2011, 150) toivat työn merkityksellisyyden esiin ja kuinka sen seurauksena työntekijä antaa itsestään enemmän. Haastateltavat kertoivat, että haluavat pysyä yrityksessä ja antavat itsestään hieman enemmän, koska heidän työllään on merkitys itselleen, mutta myös yhteiskunnalle. Muutama toi esiin myös oman intohimonsa tai historian maatalouteen, jonka vuoksi kokevat työn merkityksen todella tärkeänä. Kalliomaa (2010, luku 1) kirjoitti kuinka työntekijään luottaminen sitouttaa ja saa työntekijän tekemään työssään enemmän. Luottamus ja arvostus korostui myös haastatteluissa.

Ensimmäisillä viikoilla olin palaverissa johdon kanssa. Mielipiteeni haluttiin kuulla ja annettiin luottamusta jatkaa projektia eteenpäin haluamaani suuntaan. Siitä tuli olo, että minua arvostetaan ja minuun luotetaan. Se sai aikaan olon, että haluan antaa itsestäni hieman enemmän, jotta olen odotusten arvoinen. (H2)

Nikula (2022, luku 1) kirjoitti, miten yritysmielikuva on johdon näköinen ja heillä on keskeinen asema yrityskulttuurin luomisessa. Samaa mieltä olivat myös haastateltavat, joiden mielestä johto antaa esimerkkiä ja muut seuraavat perässä.



Quanturi Oy:ssa koetaan olevan välittävä ja kansainvälinen ilmapiiri. Kun työntekijät kokevat näin, heidän mielestään se myös näkyy ulospäin. Turunen ym. (2023, 82) mielsivät perehdytyksen tärkeäksi osaksi sitouttamista, mutta suurin osa haastateltavista koki, ettei perehdytyksellä ollut merkitystä heidän sitoutumiseensa. Koettiin, että huonolla perehdytyksellä voisi heikentää sitoutumista, mutta muuten sillä ei ole merkitystä. Osa koki jo rekrytoinnissa saaneensa tarpeeksi tietoa. Toiset taas kokivat, että perehdytyksessä olisi pitänyt antaa selkeämpi kuva tulevista työtehtävistä. Positiivisesti sitoutumiseen vaikutti, että ulkomalaisia työntekijöitä autettiin hoitamaan asioita Suomen viranomaisten kanssa.

Startup-yrityksessä on vaikeampaa antaa niin tarkkoja määreitä tulevista tehtävissä perehdytyksessä kuin vanhemmissa vakaissa yrityksissä. Tämä tuo stressiä, mutta samalla pääsee oppimaan paljon ja luomaan omaa työnkuvaa. Kaikessa on omat puolensa. (H6)

Kun muutin Suomeen ja Quanturi auttoi papereiden ja viranomaisten kanssa asioissa, koin, että minusta välitetään. Tuli olo, että olen velkaa heille ja haluan antaa takaisin sen mitä olen saanut heiltä. (H2)

Lampikoski (2005, 268) kirjoitti, kuinka palkka ei ole tärkein, vaan urakehitys ja työn merkityksellisyys. Haastateltavat sanoivat, että aina voisi tienata enemmän, mutta työn merkityksellisyys ja urakehitys merkitsevät enemmän. Palkkauksessa korostettiin myös kuinka hyvästä onnistumisesta voisi saada palkkion, joka motivoisi enemmän. Suomen korkea progressiivinen verotus nousi myös esiin liittyen palkkatasoon.

Jos saisin tarjouksen työstä, jossa palkka olisi 10 000 €, niin jossain muussa maassa voisin tarjouksen ottaa vastaan, mutta en Suomessa. Suomessa verotus on niin kovaa, ettei siitä juuri enempää jäisi käteen. Työn merkityksellisyys ja hyvä ilmapiiri vaikuttavat enemmän kuin pieni palkankorotus. (H4)

Työtehtävät koettiin mielekkäiksi, mutta työkuorma vaikuttaa negatiivisesti. Työn merkityksellisyys korostui myös työkuorman jaksamisessa, koska halutaan nähdä oman työn jälki yhteiskunnassa. Priorisointi koettiin vaikeaksi ja siihen toivottiin esihenkilöltä enemmän tukea ja johtamista. Samalla haluttiin kuitenkin, ettei mikromanagerointia olisi, vaan saisi tehdä työtään vapaasti. Tutkija pyysi muutamaa tarkentamaan ja koettiin, että esihenkilö johtaa, mutta työntekijän kanssa olisi hyvä käydä avointa keskustelua työn etenemisestä. Lampikosken (2005, 155–156) mukaan jatkuva stressi, työkuorman suuruus ja huono johtaminen voi johtaa työntekijän irtisanoutumiseen. Haastatteluissa koettiin, että jos

työkuorma on liian pitkään suuri ja stressi jatkuvaa, alkaisivat he harkitsemaan työpaikan vaihtoa, vaikka työtehtävät ovat mielenkiintoisia.

Avoimella keskustelulla työtehtävistä tulee olo, että mielipiteelläni ja osaamisella on merkitys. Jos vain kerrotaan yksityiskohtaisesti mitä täytyy tehdä, koen ettei minua arvosteta. Jos minua ei arvosteta, miksi olen edes töissä siinä yrityksessä. (H1)

## 6.2 Henkilökohtaiset tekijät sitoutumisessa

Melkein kaikki kokivat, että jatkuva oppiminen tulee omasta halukkuudesta oppia. Eniten koettiin saavan oppia työkavereilta ja esihenkilöltä. Myös työtä tekemällä oppii paljon, kun pienessä yrityksessä pääsee tekemään asioita oman mukavuusalueen ulkopuolelta. Heikkilän (2023) tutkimuksessa tutkittiin nuorten ja varttuneiden yhteistyötä työpaikalla, ja siinä korostui toisilta oppiminen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Myös tämä tuli esiin haastatteluissa ja koettiin, että varttuneimmilta työkavereilta ja esihenkilöiltä opitaan paljon, ja olisi halua saada enemmänkin mentorointia.

Koen, että tarvitsisin esihenkilöltäni enemmän mentorointia. Esihenkilölläni on laaja osaaminen ja kokemus, mutta tuntuu ettei aika riitä tiedon jakamiseen tiimin kanssa. (H1)

Kaikki haastateltavat pystyvänsä yhdistämään vapaa-ajan ja työn hyvin. Viitala (2007, 90–92) kirjoitti, kuinka joustavilla työajoilla voidaan lisätä työn joustavuutta. Etätyö ja liukuvat työajat toivat haastateltaville joustavuutta vapaa-aikaan, jolloin on helpompi tasapainotella työhyvinvoinnin ja työkyvyn kanssa. Voi mennä aamulla rauhassa kuntosalille tai viedä lapset kouluun, jonka jälkeen vasta aloittaa päivän. Joskus taas tarvitsee lähteä aiemmin, niin liukuvat työajat ja etätyö mahdollistavat sen. Suomen laki ja työkuultuuri nousi myös esiin, koska muissa maissa, jossa haastateltavat ovat tehneet töitä, ei ole voinut lähteä ennen ilta kuutta pois toimistolta. Esihenkilön ja johdon esimerkki auttaa pitämään omasta hyvinvoinnista huolta.

Olin tottunut, että töistä ei lähdetä ennen iltaa tai ennen kuin esihenkilö on lähtenyt toimistolta. Perehdytyksessä käytiin läpi työajat ja lainsäädäntö, mutten uskonut siihen täysin. Kun huomasin johtotehtävissä olevien henkilöiden lähtevän toimistolta iltapäivästä, uskalsin itsekkin lähteä, kun olin saanut työni valmiiksi. Ilman tätä esimerkkiä olisin ollut toimistolla iltaan saakka, vaikkei olisi ollut mitään tekemistä. (H2)

Työhyvinvointia ja työkykyä pidettiin todella tärkeinä sitoutumisen kannalta, mutta kaikki kokivat sen olevan yksilön oma tehtävä pitää siitä huolta. Esihenkilö ja johto voivat huonontaa työkykyä liiallisella työkuormalla ja liian tiukoilla aikatauluilla, mutta lopulta kaikki on itsestä kiinni. Moni koki työhyvinvoinnin olevan sitoutumisen kanssa käsikädessä.

Jos en voi hyvin, en voi tehdä parastani töissä. (H6)

Kehityskeskusteluja pidettiin erittäin hyvänä tapana pitää yhteyttä esihenkilön ja alaisen kanssa ja niitä toivottiin pidettäväksi useammin kuin kerran vuodessa. Aarnikoivun (2016, luku 6) mukaan on tärkeä seurata tavoitteita, tai muuten tavoitteet ovat turhia.

Kahdenkeskeiset hetket oman esihenkilön kanssa ovat hyviä, kun silloin voidaan keskustella urakehityksestäni ja palkastani. (H3)

Toivoisin, että kehityskeskusteluja olisi useammin, jotta saisin vapaan ajan keskustella esihenkilöni kanssa aivan kaikesta. Jos menen ilman kehityskeskustelu aikaa keskustelemaan hänen kanssaan, tulee olo, että häiritsen. Kun aika on varattu vain meille ilman suurempaa aihetta, koen sen paremmaksi tavaksi keskustella ja oppia tuntemaan esihenkilöäni. (H6)

Järvisen (2020, luku II) mielestä esihenkilön tehtävä on motivoida ja kannustaa. Tätä mieltä olivat myös haastateltavat suurimmaksi osaksi. Työn merkityksellisyys korostui myös tässä, kuten uuden oppiminen. Moni koki työkavereidensa olevan todella älykkäitä ja ahkeria, jonka vuoksi itsekkin on motivoituneempi, kun on sellaisten seurassa.

Haluan auttaa työkavereitani omalla työlläni. Kun pystyn helpottamaan työkaverin työtä, koen onnistumisen tunnetta. Se motivoi paljon. (H5)

Kun minua kuunnellaan ja arvostetaan, niin se saa minut motivoitumaan enemmän ja tekemään työni vielä paremmin. (H1)

Haastateltavat kertoivat lähtevänsä töihin iloisin mielin melkein aina, mutta työkuorma ja stressi vaikuttaa aika ajoin. Epämukavaa oloa työpaikalla aiheuttavat tiukat neuvottelutilanteet yhteistyökumppaneiden kanssa. Myös henkilökohtaiset asiat saattavat vaikuttaa, mutta yleensä toimiston hyvä ilmapiiri auttaa huonoihin päiviin.

Koen työni todella merkitykselliseksi ja saan siitä lisää virtaa. Välillä aikataulut ovat tiukat ja työkuorma suuri, mutta silti nautin, kun pääsen työstimään projektia

eteenpäin ja oppimaan lisää. En voisi lähteä kesken projektin pois, koska tuntisin pettäväni asiakkaamme ja työkaverini. Olen osa jotain suurempaa ja olen siitä ylpeä joka päivä. (H2)

### 6.3 Yrityksen sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat sitoutumiseen

Melkein jokainen koki olevansa todella sitoutunut ja loputkin sitoutuneita. Sitoutumiseen vaikutti työn merkityksellisyys, työpaikan ilmapiiri, oppimisen ja urakehityksen mahdollisuus. Kukaan ei kokenut olevansa sitoutunut hyvän palkan vuoksi. Sitoutumiseen positiivisena tekijänä mainittiin myös yhteishenki ja kansainvälisyys.

Teimme yrityksen kanssa reissun Gdanskiin, jossa olimme kolme päivää. Suunnitelimme tulemaa vuotta koko yritys yhdessä ja se sai minut tuntemaan oloni osaksi yritystä. Kansainvälinen työympäristö on mahtavaa ja opin kaikilta koko ajan uutta. (H5)

Kuten Kauhanen (2018, LIITE 3) kirjoitti, että vaikka harvemmin kukaan palkan tai etujen takia vaihtaa työtä, niin se saattaa silti edesauttaa tilannetta. Esiin nousi toive vielä paremmasta vuorovaikutuksesta ja osakkeiden osto mahdollisuus.

Jos omistaisin edes pienen osan yritystä, se varmasti sitouttaisi minua vielä enemmän. Varmasti tekisin myös enemmän töitä, koska silloin olisi kyseessä oma yritys, eikä muiden. (H1)

Haasteina koettiin yleisesti henkilökohtainen elämä. TATin (2022) tutkimuksessa vuonna 2022 35 % panostaisi enemmän vapaa-aikaansa kuin työelämäänsä, joka myös tuli ilmi haastatteluissa. Jos puoliso muuttaisi toiseen maahan tai sukulainen sairastuisi, moni haastateltava koki silloin ilmiselväksi nykyisessä työssä lopettamisen ja muuttamisen läheisen luokse. Myös Heikkilän (2023) tutkimuksessa tuotiin sama ilmiö esiin. Työtä arvostetaan, mutta vapaa-aikaa enemmän. Kauhanen (2015, luku 5) kirjoitti urakehityksen ja uuden oppimisen tärkeydestä. Monella haastateltavalla on selkeä kuva omasta urakehityksestä ja jos nykyinen yritys ei pystyisi tarjoamaan urakehitystä tai roolin kasvamista, he harkitsisivat vakavasti työpaikan vaihtamista.

En koe urakehitystä vain paremmalla palkalla tai uudella tittelillä, koen sen myös itseni haastamisena ja oppimisena. Jos kokisin, etten opi enää uutta ja olen jumiin, vaihtaisin työpaikkaa. Tosin ensin keskustelisin asiasta esihenkilöni kanssa, jos asialle voitaisiin yrityksen sisällä tehdä jotain. (H6)

Ilmapiiri koettiin hyväksi ja sen vaikuttavan sitoutumiseen. Kävi myös ilmi, että ne haastateltavat, jotka eivät kokeneet ilmapiiriä itselleen tärkeäksi, eivät kokeneet sitä myöskään sitouttavaksi tekijäksi.

Tulen töihin ja teen työni. En koe ilmapiirin vaikuttavan työhöni, enkä juuri keskustele muiden kanssa. Toki jos tahtoisin, niin monen kanssa on kiva jutella. (H3)

Esihenkilön koettiin johtavan ilmapiiriä haluamaansa suuntaan. Tämän totesi myös Järvinen (2020, luku III). Kuitenkin koettiin, että esihenkilö vaikuttaa ilmapiiriin parhaiten olemalla oma itsensä ja erehtyväinen.

Jos esihenkilö ei tiedä jotain, on parempi sanoa se suoraan. Jos hän sanoo vain, että olkaa hiljaa ja tehkää työnne, tulee olo, ettei hän arvosta työntekijöitään tarpeeksi. (H1)

Yhteinen tekeminen parantaa haastateltavien mielestä ilmapiiriä, mutta myös vuorovaikutusta. Kun esihenkilö haluaa viettää aikaa alaisten kanssa, muutenkin kuin työasioiden parissa, oppii hän tuntemaan alaisensa paremmin. Näin ollen esihenkilö oppii käsittelemään alaisiaan paremmin, kuten kuinka antaa palautetta juuri kyseiselle henkilölle. Ilmapiiri oli monelle tärkeä osa sitoutumista ja varsinkin vapaa-ajalla vietetty aika. Kaikki haastateltavat ovat muualta kuin Suomesta kotoisin ja kokivat yhteisen vapaa-ajan vieton olevan tärkeää heille.

#### 6.4 Johtamiseen liittyvät asiat sitoutumisessa

Ilmapiiriä ja vuorovaikutusta pidettiin hyvänä, mutta palautteen saamisessa on parannettavan varaa. Moni sanoi tottuneensa suomalaiseen tapaan palautteessa.

Suomessa palautetta annetaan, jos jokin menee huonosti. Jos et kuule mitään, olet tehnyt asiat hyvin. (H4)

Negatiivista palautetta annetaan helposti, mutta positiivista palautetta kuulee harvoin. Aarnikoivu (2016, luku 6) kirjoitti, kuinka onnistumisista pitäisi antaa palautetta määrällisesti enemmän kuin negatiivista. Myös haastateltavat olivat sitä mieltä, että onnistuneesta tekemisestä olisi mukava saada palautetta. Osa koki palautteen olevan todella tärkeää itselle ja itsensä kehittämiseksi.

Jos en saa rakentavaa ja positiivista palautetta, harkitsisin työpaikan vaihtoa. (H5)

Palautetta koettiin saavan eniten työkavereilta ja kaivattiin lisää esihenkilöltä. Esihenkilöiden koettiin olevan liian kiireisiä palautteen antamiseen ja siihen keskittymiseen.

Tiimiläiset antavat enemmän palautetta kuin oma esihenkilö. Esihenkilö liian kiireinen, eikä hänellä ole energiaa positiivisen palautteen antamiseen tai mentorointiin. Toivoisin, että esihenkilölläni olisi aikaa mentoroida minua enemmän. (H1)

Suurimman osan mielestä esihenkilön tehtävä on motivoida ja kannustaa. Vuorovaikutuksen kautta esihenkilö pystyy sitouttamaan. Kuusela (2013, luku 3) muistutti kuinka kannustamisesta voi tulla nopeasti lannistamista, jos antaa palautetta väärin. Tutkimuksessa tämä tuli esiin, että nopeasti esihenkilön positiivinen palaute voidaan ottaa negatiivisena, ellei esihenkilö mieti tarkkaan sanojaan.

Luottamusta kokivat kaikki saavansa ja sitä antavansa. Kuten aiemmin mainittiin, esihenkilön täytyy olla oma itsensä ja pystyä myöntämään, jos ei tiedä jotain. Aarnikoivu (2016, luku 2) mainitsee kuinka esihenkilön rikkoessa luottamusta, on esihenkilön pystyttävä pyytämään anteeksi ja keskusteltava asiasta avoimesti. Hän myös mainitsi, että luottamusta herättävä esihenkilö osaa ottaa tunteet huomioon, mutta tietää silti olevansa esihenkilö. Haastateltavat kokivat yrityksen välittäväksi ja vuorovaikutuksen avoimeksi. Osa koki, että haluavaisivat tutustua esihenkilöönsä enemmän ja saada mentorointia heiltä. Koettiin myös, että luottamus työntekijää kohtaan on oltava, jotta työsuhde on mahdollinen.

Olisi mukava tutustua esihenkilööni paremmin, koska häneltä varmasti oppisin vielä paljon enemmän. (H6)

Jos minuun ei luotettaisi, en varmaan olisi täällä enää töissä. (H3)

## 6.5 Yrityksestä lähteminen

Puolet tutkittavista eivät ole olleet muissa työpaikoissa työntekijänä, mutta lopuilla syynä aiemmasta yrityksestä lähtemiseen olivat urakehitys ja yrityksen taloudellinen tilanne. Haastateltavat kokivat, ettei yritys pystynyt tarjoamaan heille haluttua urakehitystä taloudellisen tilanteen vuoksi tai muusta syystä. Esiin tuli myös, että tunnustuksen antaminen hyvästä työstä oli puutteellista, joka vaikutti haluun vaihtaa yritystä. Huttunen (2018, luku ”Palaute- Yhteistyön ja kehittymisen perusta”) mainitsi saman asian kirjassaan.

Suurin osa kertoi LinkedInin tarjoavan uusia työpaikkoja automaattisesti ja muiden yritysten lähestyvän viikoittain heitä siellä. Moni sanoi seuraavansa työpaikkailmoituksia oppimisen kannalta, koska niistä näkee mitä taitoja tai ohjelmia yritykset haluavat työntekijöiden osaavan. Kukaan ei kuitenkaan myöntänyt etsivänsä uusia töitä.

Työpaikkailmoituksista pystyn katsomaan mitä ohjelmistoja halutaan osaavan ja pystyn siten itse oppimaan uusia asioita trendien mukaan. (H5)

Yksi haastateltava kertoi miettineensä työpaikan vaihtoa seuraavan vuoden tai kahden sisään. Syynä on urakehitys ja voisi oppia lisää jossakin toisessa työympäristössä. Muut kokivat, etteivät näe todennäköisenä työpaikan vaihtoa lähitulevaisuudessa.

En ole vaihtamassa työpaikkaa, ellen saa potkuja. Työtehtävät ovat mieleisiä ja ilmapiiri on todella hyvä. En näe syytä työpaikan vaihtamiseen. (H4)

Varmaksi en osaa sanoa, mutta saatan vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa. Uudessa työssä ja yrityksessä voisin oppia enemmän ja kehittyä uralla eteenpäin. (H3)

Haastateltavat tiesivät aika hyvin kuinka paljon työntekijä maksaa yritykselle joka kuukausi. Työntekijän lähtemisen arvioitiin kustantavan noin muutaman kuukauden palkan verran. Haastateltavat erittelivät lähtevän työntekijän työpanoksen ja motivaation vaikuttavan, kuten rekrytoinnin kustannukset. Välillisiä kustannuksia ei kukaan maininnut, mutta niitä on vaikeita laskea myös Kauhasen (2018, LIITE 3) mukaan.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka sitouttaa työntekijöitä startup-yritykseen, jossa budjetti on rajattu. Tavoitteena oli selvittää myös, kuinka johtaminen vaikuttaa sitouttamiseen. Tutkimusta varten kerättiin teoriaa, jonka jälkeen haastateltiin teemahaastatteluna kuutta työntekijää, joilla ei ole omistusosuutta yrityksestä. Kun yrityksen työntekijöistä otetaan pois osakkeiden omistajat, on haastateltavien määrä melkein 50 %. Tämän perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksessa saatiin luotettavaa tietoa kokonaiskuvasta, kuinka sitouttaa Quanturi Oy:hyn. Tutkija otti huomioon, että työpaikan vaihtamisesta ei välttämättä tahdota puhua niin rehellisesti kuin ajatellaan, koska se saattaa vaikuttaa omaan asemaan yrityksessä. Kuitenkin haastateltavat olivat tutkijan mielestä rehellisiä ja vastasivat rehellisesti, myös asioihin, jotka eivät toimi yrityksessä tarpeeksi hyvin. Haastattelut litteroitiin nopeasti ja teoreettiset käsitteet purettiin hyvin empiiriselle tasolle. Tämän vuoksi opinnäytetyö voidaan olevan pätevä ja luotettava.

Voidaan todeta yleisesti työntekijöiden olevan todella sitoutuneita ja siihen vaikuttavat eniten työn merkityksellisyys, ilmapiiri, uuden oppimisen mahdollisuus ja luottamus. Moni mainitsi, ettei palkka ole kaikista tärkein, vaikka tärkeä on, vaan työn merkityksellisyys itselle ja yhteiskunnalle sitouttaa heitä eniten. Haastateltavat olivat eri osastoilta, mutta kaikki kokivat oman työn merkityksen ja luottamuksen tekemiseensä. Eniten sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin, ei tarvitse panostaa rahallisesti suuria määriä. Esihenkilön tehtävä korostuu motivoinnissa ja ilmapiirin johtamisella.

Työhyvinvointia, vapaa-ajan ja työn yhdistämistä ja oppimista pidettiin työntekijän omalla vastuulla olevaa, mutta yrityksen ja esihenkilöiden toivottiin tukevan näitä tekijöitä. Kuitenkin koettiin, että esihenkilö ei voi vaikuttaa juurikaan positiivisesti sitoutumiseen näiden asioiden kautta, mutta negatiivisesti vaikutus huomataan nopeasti. Haastattelussa kävi ilmi, että työntekijät kokevat saavansa palautetta vain, jos jokin asia ei ole mennyt oikein, mutta onnistumisista ei anneta palautetta. Johdon esimerkin vaikutuksena, voidaan ajatella myös työntekijöiden toimivan samoin johtoa kohtaan. Onnistumisista täytyy antaa myös palautetta, joten tähän



asiaan täytyy johdon puuttua. Kun johto antaa enemmän positiivista palautetta, se myös tarttuu työntekijöihin. Nikula (2022, luku 1) kirjoitti, kuinka johdon toiminta tarttuu työntekijöihin. Hän mainitsi myös, että jos työntekijä toimii positiivisesti, mutta johto ei, tulee työntekijöille olo, ettei heitä arvosteta. Siksi on todella tärkeää alkaa antamaan positiivista palautetta, jotta työntekijät eivät ala kokemaan, etteivät ole arvostettuja työntekijöitä. Moni mainitsi arvostuksen olevan heille tärkeää, ja tämän vuoksi voisivat lähteä yrityksestä.

Haastateltavilla oli eri esihenkilöitä, mutta silti palautetta ja kahdenkeskeistä aikaa toivottiin enemmän. Tutkimuksen perusteella esihenkilöillä on suuri rooli sitouttamisessa ja yrityksen täytyisi alkaa kouluttamaan esihenkilöitään enemmän. Työntekijöiden mielestä esihenkilöillä on tietoa ja taitoa paljon, mutta vuorovaikutus ei ole sillä tasolla kuin toivottiin. Ehdotankin, että esihenkilöille pidettäisiin yhteinen koulutus vuorovaikutuksen ja palautteen tärkeydestä, jottei tilanne mene siihen, että työntekijöitä alkaa lähtemään yrityksestä sen vuoksi.

Ilmapiiri koettiin tärkeäksi yleisesti ja ne, jotka sitä pitivät tärkeänä, olivat myös eniten sitoutuneita. Kun työntekijä eristäytyy omiin oloihinsa, hän ei ole yritykseen niin sitoutunut kuin muut. Tämän vuoksi hybridimalli kannattaa pitää myös tulevaisuudessa, mutta myös lisätä yhteisiä tapahtumia. Niihin ei tarvitse käyttää paljon rahaa, mutta niihin kannattaa panostaa. Yhteisillä lounailla tai tiimi-illoilla saadaan työntekijät sitoutumaan enemmän. Tutkimuksen mukaan on tärkeää, että myös esihenkilö osallistuu näihin ja näyttää aitoa itseään. Kun esihenkilö on aidompi ja inhimillisempi, on häntä helpompi lähestyä.

Jatkuva oppiminen ja urakehitys olivat kaikille tärkeitä ja esiin nousi toisilta oppiminen ja esihenkilön mentorointi. Mielestäni esihenkilö voisi alkaa mentoroimaan työntekijöitä enemmän ja lisätä kahdenkeskeisiä keskusteluja, jossa työntekijä voi kysyä mieltään askarruttavia asioita. Myös samanlaista mentorointia voidaan toteuttaa kokeneemman ja vähemmän kokeneen työntekijän välillä. Kehityskeskusteluissa esihenkilön täytyy pystyä avaamaan paremmin urakehityksen mahdollisuuksista ja kuunnella työntekijän toiveita. Tutkimuksen perusteella olisi hyvä tehdä jokaisella oma suunnitelma siitä, miten halutaan uran kehittyvän ja kuinka

se on mahdollista. Vuoden päästä voidaan toteuttaa uusi tutkimus samasta aiheesta ja vertailla tuloksia. Myös esihenkilöiden sitouttamisesta olisi hyvä tehdä jatkotutkimus.

## 7.2 Opinnäytetyön arviointi

Tutkimus oli mielenkiintoinen ja sain haastateltavat myös innostumaan aiheesta. Moni ei ollut ajatellut sitoutumista syvemmin ja sen merkitystä. Koin saavani hyvät ja mielenkiintoiset keskustelut aikaan, joissa samalla opin työntekijöistä lisää. Teoriassa opin paljon uutta ja paljon tuli vahvistusta omille ajatuksille. Tutkimuskysymykseen sain vastauksen ja kehitysideoita löytyi myös. Työ syvensi omaa ymmärrystäni sitouttamiseen ja sen tärkeyteen.

Mielestäni esihenkilön tehtävä on laaja ja sosiaaliset taidot korostuvat entistä enemmän nykypäivän johtajuudessa. Suomalainen kulttuuri on kovin vähäsanainen varsinkin positiivisen palautteen osalta ja tutkimus vahvisti tätä tunnetta. Helposti piiloudumme kulttuurin taakse tai aina on tehty näin, mutta hyvä esihenkilö oppii myös koko ajan uutta ja tuo sitä käytäntöön. Olemme kaikki erilaisia, mutta kehuminen ei pitäisi olla kenellekään ongelma. Sosiaalisia taitoja voidaan myös oppia ja siihen täytyisi panostaa enemmän, vaikkei yritys näe heti koulutuksen tuomaa etua rahallisesti. Itse koen tässä olevan myös itselläni paljon oppimista, koska olen todella suora palautteen ja viestieni kanssa. Minun täytyisi oppia kirjoittamaan ja kertomaan palautteet ja asiat pidemmän kaavan kautta ja pehmeämmin. Tiettyihin tilanteisiin sopii nopea ja suora tyyli, mutta ei kaikkeen. Tätä voin opetella työnteon ohella, mutta ehkä myös oma esihenkilö voisi mentoroida tai työkaveri. Muilta oppiminen, on asia, jota kannattaa hyödyntää. Se on edullisempaa kuin kurssit ja luennot, mutta tieto voi olla parempaa kuin sieltä saatu. Toki kurssit ja luennot myös tarpeellisia, mutta niihin ei kannata aina turvautua ensimmäisenä.

Koulutuksen aikana olen saanut paljon tietoa eri laeista, mutta arvostan, kuinka pehmeitä arvoja on myös opetettu. Nykyisessä työssäni olen päässyt oppimaan enemmän kuin olisin koskaan uskonut. Henkilöstöhallinto on vaikea laji, koska siinä eri lait ja vuorovaikutus kohtaavat toisensa. On ollut paljon hankalia tilanteita, joista olen oppinut, mutta myös positiivisia, jotka ovat tuoneet itsevarmuutta

tekemiseen. Positiivinen palaute esihenkilöltä tuntuu myös aina hyvälle ja vaikeina päivinä lämpimät sanat työkaverilta tai esihenkilöltä voivat pelastaa päivän.

Omaan sitoutumiseen vaikuttaa samat asiat kuin mitkä kävivät ilmi tutkimuksessa. Tutkimuksen kannalta oli mukavaa kuulla, ettei korkea palkka ole kaikista tärkeintä. Omalla panoksellani voin vaikuttaa paljon sitouttamiseen yrityksessä.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 4.2.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, A. 2023. Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla. Tulevaisuuden Suomen tekijät tutkimushanke 7.12.2023. Viitattu 30.1.2024 <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/nuorten-ja-varttuneiden-yhteistyo-tyopaikoilla.pdf>.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus, 9. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu: 12.11.2023 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus>.
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus, Vol 15 Nro 1, 66–80. Viitattu 4.2.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44301>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Holma, L., Jones, U. & Ruusuvuori, M. 2023. Miksi lähdemme? Mitä se maksaa? Syyt, seuraukset, hinta ja ratkaisuja. Lähtijät 29.6.2023. Viitattu 7.2.2024 [https://www.lahtijat.fi/\\_files/ugd/f37f0f\\_40786e93ba3a45a98d2b02ac5c7dcc74.pdf](https://www.lahtijat.fi/_files/ugd/f37f0f_40786e93ba3a45a98d2b02ac5c7dcc74.pdf).
- Honkinen, T., Innanen, A., Lindgren, J., Pello, J., Rantanen, J., Siltala, K. & Tuomala, S. 2016. Startup-juridiikan käsikirja. Helsinki: Alma.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.11.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/haastattelut/>

- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Kalliomaa, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kormilainen, V. 2015. Kukaan ei puhu Fruugosta: Tarinoita startup-Suomesta. Helsinki: Kauppakamari.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattinen, K. 2019. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Mattinen, K., Orlando, C. & Parnila, K. 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Otala, L. 2021. Ketterä oppiminen. 2, strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.
- Paasikallio, L. 2023. Perehdytys sitouttajana: Työntekijäkokemuksen ensimmäisten askeleiden rakentuminen. Taloushallintoliitto 3.11.2023. Viitattu 25.1.2024 <https://taloushallintoliitto.fi/perehdytys-sitouttajana-tyontekijakokemuksen-ensimmaisten-askeleiden-rakentuminen/>.
- Pride, J. 2018. Unicorn tears. Why startup fail and how to avoid it. Melbourne, Victoria: Wiley.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Quanturi Oy 2024a. About us. Viitattu 24.1.2024. <https://quanturi.com/pages/about-us>

Quanturi Oy 2024b. Työntekijät. Viitattu 12.2.2024. Organisaation sisäinen dokumentti.

Quanturi Oy 2024c. Organisaatiokaavio. Viitattu 14.2.2024. Organisaation sisäinen dokumentti.

Rikander, H. 2023. Yrityksen työsuojelujohtaminen. Helsinki: Edita.

Schrage, M. 2016. Engagement is a Means, Not an End. Harvard Business Review 22.2.2016. Viitattu 7.1.2024 <https://hbr.org/2016/02/engagement-is-a-means-not-an-end>.

Suomalaisen työn liitto 2017. Tutkimusraportti Made by Finland. 9.3.2017. Viitattu 4.2.2024 <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2018/01/made-by-finland-tutkimusraportti-tiivistelma.pdf>.

TAT 2022. TAT Nuorten tulevaisuusraportti. Viitattu 4.2.2024 [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nuortennyt.fi/wp-content/uploads/2023/06/TAT\\_Nuorten-tulevaisuusraportti\\_2022.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nuortennyt.fi/wp-content/uploads/2023/06/TAT_Nuorten-tulevaisuusraportti_2022.pdf).

Tilastokeskus 2023. Palkka- ja palkkiotulojen mediaani 3 822 euroa kesäkuussa 2023 4.8.2023. Viitattu 25.1.2024 [https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/tulorekisterin\\_palkat\\_ja\\_palkkiot/2023-08-04/index.html](https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/tulorekisterin_palkat_ja_palkkiot/2023-08-04/index.html).

Tolvanen, R. 2023. Rekrytointi - Investointi yrityksen tulevaisuuteen. HRA 2.5.2023. Viitattu 4.2.2024 <https://hra.rihykauppakamari.fi/fi-fi/article/hra-blogi/rekrytointi-investointi-yrityksen-tulevaisuuteen/32/>

Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M. & Nykyri, E. 2006. Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. Työelämän tutkimus Vol 4 Nro 2 (2006), 109–121. Viitattu 7.2.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87644/46834>.

Turunen, J., Remes, J., Pehkonen, I. & Lindström, S. 2023. Töissä palvelualoilla. Kyselytuloksia työhyvinvoinnista ja osaamisesta 2008, 2021 ja 2022. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 25.1.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-063-8>.

Työaikalaki 5.7.2019/872. Viitattu 21.1.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Pidm46434451016768>.

Työterveyslaitos 2024. Työkyky. Viitattu 30.1.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

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

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

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

Vilkka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 30.1.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-058-4>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Yrittäjät.fi 2024. Palkkalaskuri. Viitattu 4.2.2024 <https://www.yrittajat.fi/palvelut-ja-edut/tyokalut-yrittajalle/palkkalaskuri/>.

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko



Liite 1 1(2). Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun kysymykset:

**TEEMA: SITOUTTAMISTA TUKEVAT YLEISET TEKIJÄT**

Mitä asioita mielestäsi yleisesti koet liittyvän sitoutumiseen? Mitkä asiat ovat niitä asioita, jotka vaikuttavat sinun sitoutumiseesi?

Minkälaisena koet yritysmielikuvan ja mitä asioita mielestäsi liittyy yritysmielikuvaan?

Miten koit perehdyttämisen, kun tulit meille töihin? Sitouttiko?

Koetko palkkasi ja muiden etujen olevan tarpeeksi hyvä korvaus työstäsi?

Kuinka tyytyväinen olet työtehtäviisi tällä hetkellä? Mikä vaikeuttaa työtehtäviäsi.

**TEEMA: HENKILÖKOHTAISET TEKIJÄT SITOUTUMISESSA**

Mitä käsität jatkuvalla oppimisilla?

Miten koet pystyväsi yhdistämään vapaa-ajan ja työn? Mitkä asiat helpottavat sitä?

Miten koet työkykysi? Entä työhyvinvoinnin? Miten vaikutat itse niihin? Miten yritys/esihenkilösi tukee työkykyäsi? Vaikuttaako se sitoutumiseesi?

Mikä kannustaa ja motivoi tällä hetkellä työn tekemiseen?

Koetko lähteväsi töihin aamulla iloisella mielellä? Kun et, mitkä ovat syyt siihen?

**TEEMA: YRITYKSEN SISÄISET TEKIJÄT, JOTKA VAIKUTTAVAT SITOUTUMISEEN.**

Kuinka sitoutunut olet tällä hetkellä yritykseen?

Mitä nykyinen yritys voisi tehdä paremmin, jotta kokisit olevasi enemmän sitoutunut?

Mitkä asiat sinun mielestäsi ovat haasteina yrityksen sitoutumiseen?

Liite 1 2(2). Teemahaastattelun runko

Miten koet ilmapiirin töissä? Vaikuttaako se sitouttamiseesi? Miten vuorovaikutus toimii työpaikallasi?

**TEEMA: JOHTAMISEEN LIITTYVÄT ASIAT SITOUTUMISEEN**

Saatko palautetta tarpeeksi? Keneltä saat palautetta? Keneltä toivoisit enemmän palautetta?

Miten koet esihenkilösi/johdon vaikuttavan sitoutumiseesi Mikä on mielestäsi esihenkilön rooli sitouttamisessa?

Koetko luottavasi esihenkilösi/johtoon? Koetko heidän luottavan sinuun?

**TEEMA: YRITYKSESTÄ LÄHTEMINEN**

Miksi lähdit viimeisemmästä työstäsi? Miten he olisivat saaneet sinut pidettyä yrityksessä?

Seuraatko aktiivisesti työpaikkailmoituksia, ja koska olet viimeksi katsonut niitä?

Luuletko, että vaihtaisit työpaikkaa 1–2 vuoden sisällä? Jos kyllä, niin mitkä ovat siihen vaikuttavat tekijät?

Tiedätkö paljon työntekijän lähteminen maksaa yritykselle? Entä paljon työntekijä maksaa kuukaudessa työnantajalle?