

Tutkimus työuraa aloittavan sitoutumisesta työnantajaan rakennusalalla

Tommi Forsberg

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (YAMK)
Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä(t) Forsberg, Tommi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2017
	Sivumäärä 83 + 5	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tutkimus työuraa aloittavan sitoutumisesta työnantajaan rakennusalalla		
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Jurvelin, Jouni; Peuranen, Harri		
Toimeksiantaja(t) SRV Rakennus Oy		
Tiivistelmä <p>Nykyään työelämässä ja eri organisaatioissa pidetään erittäin tärkeänä henkilöstöön liittyviä asioita sekä erityisesti henkilöstön pysyvyyteen vaikuttavia asioita. Tämä asia on myös rakennusalalla havaittu erittäin tärkeäksi, koska työntekijöitä on siirtymässä eläkkeelle suuria määriä lähivuosina ja nykyisistä resursseista käydään paikkakuntokohtaisesti jopa hie-man kilpailua. Monissa yrityksissä onkin herätty työntekijöiden sitouttamiseen eri keinoin sekä panostamaan muutenkin työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaviin asioihin.</p> <p>Tavoitteena oli selvittää keinoja, joilla saadaan lisättyä työntekijän sitoutumista ja työmotivaatiota sekä mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen ja motivaatioon. Lisäksi tavoitteena on selvittää syitä, jotka vähentävät sitoutumista ja motivaatiota, jolloin näihin asioihin voitaisiin puuttua ennalta ehkäisevästi riittävän ajoissa.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluin, joissa kaikilla haastateltavilla on sama kysymysrunko ja tarvittaessa tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Kaikki haastateltavat työskentelevät rakennusliikkeen palveluksessa ja ovat työuran alkuvaiheessa, jolloin työkokemusta ei ole vielä ehtinyt paljon karttua. Haastateltavien työtehtävät koostuvat hyvin erilaisista tehtävistä joko työmaalla tai toimistolla.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat pääosin samoja. Sitoutumista ja motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat muun muassa työpaikan positiivinen ilmapiiri, haasteelliset työtehtävät, etenemismahdollisuudet omalla uralla, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet. Johtopäätöksenä voidaan lisäksi todeta, että työntekijän on tunnettava työntekijät hyvin, jolloin asioihin voidaan vaikuttaa paremmin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) sitoutuminen, motivaatio, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, tunnealy, työilmapiiri, z-sukupolvi		
Muut tiedot		

Author(s) Forsberg, Tommi	Type of publication Master's thesis	Date May 2017
	Number of pages 83 + 5	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Research on the commitment of career beginners to their employer in the construction business		
Degree programme Master's Degree Programme in Technological Competence Management		
Supervisor(s) Jurvelin, Jouni; Peuranen, Harri		
Assigned by SRV Rakennus Oy		
<p>Abstract</p> <p>Nowadays human resource management and permanence of employees are becoming increasingly important in working life and different organizations. This issue has increased its importance also in the construction business because of retirement and decreasing human resources. The decreasing human resources cause even some competition between companies in many cities. Many companies have become aware of the importance of building their employee's commitment and they try affect it in different ways. Companies have also invested in the issues which increase the motivation and especially make the employees committed to the company.</p> <p>The objective was to find ways to increase the commitment and motivation of the employees and to determine which issues affect the commitment and motivation. The objective was also determine which issues decrease the commitment and motivation of the employees so that the employer could prevent these issues in time.</p> <p>The implementation method was a qualitative research with theme interviews in which every interviewee had the same questions and if necessary the questions were focused. Every interviewee was working in the construction business and they are in the early stage of their career. Their work tasks composed of many different tasks at a building site or at the office.</p> <p>As a conclusion, the issues that affect the commitment ja motivation were mainly the same. The issues that are increase the commitment and motivation of the employees were the atmosphere of the working place, challenging tasks, progression of career, the possibility to educate oneself and the possibility to develop. The employer must get to know the employees so that they can affect the issues better.</p>		
Keywords/tags (subjects) commitment, motivation, management, leadership, human resource management, emotional intelligence, work atmosphere, generation z		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto.....	3
2 Työn tavoite ja rajaus	4
2.1 Työn tavoite	4
2.2 Työn rajaus	5
3 Toimeksiantaja	5
4 Työsuhteeseen vaikuttavat tekijät	6
4.1 Henkilöstön sitouttaminen	6
4.2 Henkilöstön sitoutuminen työnantajaan.....	10
4.2.1 Sitoutumisen määritelmä.....	10
4.2.2 Sitoutuminen rakennusalalla.....	11
4.2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	13
4.3 Työntekijän motivaatio.....	17
4.3.1 Motivaation määritelmä	17
4.3.2 Työntekijän motivoiminen	18
4.3.3 Motivaatioon vaikuttavat tekijät.....	23
4.4 Tunneäly työelämässä	30
4.5 Henkilöstöjohtaminen	35
4.5.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä	35
4.5.2 Henkilöstön johtaminen	36

	2
4.5.3 Henkilöstöjohtamisen toimintamalli.....	38
4.5.4 Henkilöstöjohtamisen suorituksen seuranta.....	41
4.5.5 Henkilöstön johtamisen periaatteita	43
4.6 Eri sukupolvet työelämässä	48
5 Tutkimuksen toteutus	54
6 Tutkimuksen tulokset	58
7 Tulosten yhteenveto	73
8 Pohdinta	74
Lähteet	80
Liitteet	83

1 Johdanto

Nykyään työelämässä ja eri organisaatioissa pidetään erittäin tärkeänä henkilöstöön liittyviä asioita sekä erityisesti henkilöstön pysyvyyteen vaikuttavia asioita. Tämä asia on myös rakennusalalla havaittu erittäin tärkeäksi, koska työntekijöitä on siirtymässä eläkkeelle suuria määriä lähivuosina ja nykyisistä resursseista käydään paikkakuntaakohtaisesti jopa hieman kilpailua. Tämä on aiheuttanut lukuisille organisaatioille suuriakin ongelmia työntekijöiden lähtiessä kilpailijoiden palvelukseen ja sen takia on nähtävissä yritysten panostusta työntekijöiden pitämiseen nykyisen työnantajan palveluksessa. Monissa yrityksissä onkin herätty työntekijöiden sitouttamiseen eri keinoin sekä panostamaan muutenkin työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaviin asioihin.

Tämä aihe on askarruttanut varmasti monia esimiehiä ja varsinkin silloin, mikäli heidän organisaatiostaan on lähtenyt työntekijöitä kilpailijan palvelukseen. Tämän seurauksena moni on pohtinut mahdollisia syitä työnantajaan vaihdokseen. Näitä syitä on etsitty myös niin sanotuissa lähtöhaastatteluissa, joita on käyty työntekijän viimeisten työpäivien aikana ennen työsuhteen loppumista. Näissä keskusteluissa ei kuitenkaan välttämättä saada selville oikeaa syytä työnantajan vaihtamiselle, koska työntekijä on tällöin jo kovasti mennossa uuteen työpaikkaan ja saattaa kokea lähtöhaastattelun keskusteluna, joka on käytävä kohteliaisuusyistä työnantajan kanssa, eikä näin ollen kerro varsinaisia syitä työnantajan vaihtamiseen.

Työntekijöiden sitouttamista työnantajaan on pyritty viime vuosina vahvistamaan etupäässä ulkoisin keinoin, joita ovat muun muassa osakkuus työnantajayrityksessä, autoetu, ravintoetu, asuntoetu sekä erilaiset liikuntaedut. Vähemmälle on jäänyt työntekijöiden sitoutumisen miettiminen sekä se, miten sitä saadaan vahvistettua. Tätä puolta ei ole ollut niin helppoa ratkaista, kuin ulkoisten tekijöiden vahvistaminen ja nämä muut tekijät ovat usein juuri se ratkaiseva tekijä, jolla työntekijät saadaan pysymään nykyisessä työpaikassa.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvissä keskusteluissa tulee usein esille, että henkilöstö pitää saada sitoutumaan organisaatioon ja siten varmistaa osaavan henkilöstön pysyminen nykyisen yrityksen palveluksessa. Henkilöstön sitoutuminen työnantajaan koostuu useista eri tekijöistä, joita tässä tutkimuksessa on tarkoitus etsiä ja selvittää miten henkilöstön sitoutumista saadaan lisättyä.

Työuran alussa olevilla työntekijöillä on aina jonkinlaisia odotuksia myös yli-päättään työnteosta sekä siitä työnantajasta, jolle on töitä tekemässä. Saattaa olla, että selkeiden odotusarvojen puuttuessa työntekijä ikään kuin katselee vuoden tai kaksi ja toivoo löytävänsä työlleen merkityksen sekä haluaako yli-päättään tehdä juuri kyseistä työtä. Työuran alkuvaiheessa työntekijä on usein herkkä erilaisille vaikutuksille ja imee tietoa sekä vaikutteita innokkaasti. Mikäli työnantajan edustajat eivät ole tarkkana millaisen kuvan itsestään antavat uudelle työntekijälle, saattaa työuran alussa oleva työntekijä saada aivan vääränlaisen kuvan joko omista työtehtävistä tai jopa koko alasta. Näillä ensivaikutelmilla saattaa olla usein ratkaiseva merkitys jäädäänkö kyseiseen yritykseen myös vuoden tai kahden jälkeen.

2 Työn tavoite ja rajaus

2.1 Työn tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, joilla saataisiin työuran alussa olevia rakennusalan toimihenkilöitä sitoutumaan työnantajaan ja pidettyä työn tekemisen motivaatio mahdollisimman korkeana. Tavoitteena oli myös löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen työnantajaan sekä motivaatioon. Lisäksi tavoitteena oli löytää keinoja, joihin kiinnittämällä huomiota saadaan poistettua sitoutumista ja motivaatiota vähentävät tekijät.

Vastauksia etsitään kysymyksiin, miten varmistetaan osaavan ja hyvän työntekijän pysyminen nykyisen työnantajan palveluksessa sekä mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Rakennusalalla lisäksi usein toimihenkilöt haluavat vaihtaa työmaalta suhteellisen nopeasti toimistotehtäviin, jolloin työmaatehtäviin on

haettava aika ajoin uusia toimihenkilöitä, eikä näin ollen työmaatehtävissä aina ole saatavilla pitkän kokemuksen omaavia toimihenkilöitä. Tästä saattaa tulla ongelma etenkin suurien ja vaativien projektien hallinnalle, jotka vaativat pidempää kokemusta ja ammattitaitoa. Näiden lisäksi tutkimuksessa selvitetään, mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttavat siihen, että työntekijä haluaa vaihtaa työnantajaa.

2.2 Työn rajaus

Tutkimuksen kohderyhmäksi on rajattu nuoremmat työuraa aloittavat työntekijät rakennusalalla, joilla ei ole vielä montaa vuotta työkokemusta takana. Rajaus on laadittu siitä syystä näin, että työuran alussa olevien henkilöiden sitoutumiseen on mahdollista vaikuttaa paremmin kuin kokeneempien työntekijöiden. Lisäksi tutkimus on rajattu koskemaan vain Jyväskylän aluetta, koska tällä alueella on havaittavissa suurta kilpailua olemassa olevista resursseista. Samaa kilpailua käydään varmasti muillakin alueilla, mutta tämä tutkimus on rajattu näin.

3 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on SRV Rakennus Oy. SRV Rakennus Oy kuuluu SRV Yhtiöihin, joka on vuonna 1987 perustettu pörssi-yhtiö. SRV toimii valituissa kasvukeskuksissa Suomessa, Venäjällä ja Virossa. Liikevaihto oli vuonna 2016 noin 884 miljoonaa euroa. SRV:ssä työskentelee reilu 1000 ihmistä sekä lisäksi SRV työllistää hankkeissa lähes 4000 alihankkijan verkoston. (SRV intranet, 2017)

SRV:n konsernin emoyhtiö on SRV Yhtiöt Oyj. Kotimaan toiminnasta vastaavat SRV Rakennus Oy sekä sen alueyksiköt SRV Pirkanmaa, SRV Keski-Suomi, SRV Pohjois-Suomi, SRV Lounais-Suomi ja Rakennusliike Purmonen. Kotimaan liiketoiminta koostuu asunto-, toimitila- ja infrarakentamisesta. Ulkomaan toiminnasta vastaa SRV Russia Oy. Lisäksi SRV-konserniin kuuluvat SRV Kalusto Oy, joka vastaa omasta kalustosta SRV:n työmailla, sekä SRV Infra. (SRV

intranet, 2017)



Kuvio 1 SRV Visio 2020

Yrityksen vision mukaan, kuvio 1, SRV luo parhaan asiakaskokemuksen kaupunkikeskusten rakentajana ja missiona on elämänlaadun parantaminen rakennetun ympäristön kestäville ratkaisuilla. SRV:n arvoina ovat vastuullisuus, innostus tekemiseen, rohkeus kehittää, tuloksellisuus ja avoin yhteistyö. Lisäksi SRV:n Visio 2020:ssä on kuvattu vallitsevia megatrendejä, kehitysohjelmaa sekä päämäärät. Näihin asioihin perustuen yrityksen työntekijät antavat päivittäin omaa työpanostaan. (SRV intranet, 2017)

4 Työsuhteeseen vaikuttavat tekijät

4.1 Henkilöstön sitouttaminen

Perinteisesti henkilöstön sitoutumista on pidetty yritykselle erittäin tärkeänä asiana niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisenkin kannalta. Henkilöstön sitouttamisen keinoina ovat hyvä henkilöstöpolitiikka sisältäen alaan kuuluvan kilpailukykyisen palkkatason tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johta-

minen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. Lisäksi jo rekrytointivaiheessa sitoutumisen kannalta tärkeiden asioiden esille tuominen realistisesti sekä riittävä perehdytys toimivat hyvinä sitouttamisen keinoina. (Viitala 2009, 89-90)

Riittävän perehdytyksen lisäksi ja vähintään yhtä tärkeänä tekijänä sitouttamista lisäävänä tekijänä on se, että annetaan työntekijälle riittävästi aikaa oppia ja omaksua työtehtävät. Tämä asia tahtoo kovin usein unohtua nykypäivän kiireisessä ja hektisessä työelämässä, jossa odotetaan nopeita sekä tehokkaita tuloksia mahdollisimman pian. Työntekijän panos-tuotos –suhde on varmasti pidemmällä aikavälillä suurempi, mikäli hän on saanut riittävästi aikaa työtehtävien oppimiselle. Tässä korostuukin ennalta laadittu henkilöstösuunnitelma, jossa on ennakoitu mahdolliset resurssien lisäykset.

Sitouttaminen saattaa kuulostaa etenkin työntekijästä siltä, että hänen on pysyttävä tässä työtehtävässä ja työpaikassa pitkälle tulevaisuuteen. Sitouttaminen pitäisikin olla vapaaehtoista ja siitä olisi käytävä syvällinen keskustelu jokaisen henkilön kanssa. Varsinkin silloin, mikäli sitouttamiseen liittyy rahallista sitoumusta työntekijän puolelta. Tarkoituksena on, että avainhenkilöt saadaan pysymään organisaatiossa ja myös sillä tavalla vähennettyä henkilöstön vaihtuvuutta. Usein varsinkin johtotehtävissä olevien henkilöiden on todettu ottaneen hyvät työntekijät mukanaan uuteen organisaatioon, johon he itse ovat siirtyneet.

Yrityksessä on lähtökohtaisesti tavoitteena saada kaikki osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät pidettyä yrityksen palveluksessa. Tähän on kiinnitetty yrityksissä paljon huomiota ja mietitty erilaisia vaihtoehtoja, joilla työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen, esimerkiksi osakkuudella. Useissa yrityksissä on laadittu jopa sitouttamishjelmia ja mietitty hyvinkin tarkkaan toimenpiteet, joilla työntekijät sitoutetaan. Sitouttaminen pelkillä ulkoisilla tekijöillä ei välttämättä onnistu eikä lopulta pidä työntekijää samassa yrityksessä. Ulkoi-

sia tekijöitä, kuten osakkeita, bonuksia, autoetuja, asuntoetuja yms. tärkeämpiä nousevat kuitenkin yrityksen sisäiset tekijät.

Henkilöstön sitoutumista yritykseen ei välttämättä lisätä rahallisella sitouttamisella, jotka usein auttavat vain hetken aikaa. Etenkin silloin, mikäli yrityksen ilmapiirissä, toimintatavoissa, henkilökemioissa tai muissa vastaavissa asioissa on hankaluuksia. Kuten Kilpinen (2008, 190-191) mainitsee teoksessaan, että ihmisiä on vaikea sitouttaa tavoitteisiin, jotka ovat rationaalisia, numeerisia ja tylsiä. Sen vuoksi tarvitaan enemmän emootioihin vaikuttavia, mielikuvia ruokkivia tavoitteita. Unelmien avulla yrityksen tarkoitus voidaan kiteyttää yhteiseksi, mielenkiintoiseksi visioksi. Unelmat vastaavat kysymyksiin ”mitä haluamme muuttaa” ja ”mitä haluamme saavuttaa” niin, että jokainen ihminen voi näihin tavoitteisiin sitoutua.

Yrityksissä voi olla myös erikseen laadittu sitouttamissuunnitelma, jossa miettään keinot, joilla hyvät osaajat saadaan pidettyä yrityksen palveluksessa. Yleensä keinot liittyvät erilaisiin kannustimiin, kuten palkkaukseen tai muihin palkitsemiskeinoihin. Tärkeitä asioita työntekijälle ovat myös mahdollisuus kehittyä ja edetä työtehtävistä toisiin. Sitouttamisessa voidaan käyttää joskus myös erilaisia rajoitteita, kuten maksullisesta koulutuksesta työntekijä joutuu allekirjoittamaan sitoumuksen, että ei vaihda työnantajaa tietyn ajan kuluessa koulutuksen päätyttyä. (Viitala 2009, 77)

Viitalan (2009, 159) teoksessa mainittu Decin tutkimusryhmä laati yhteenvedon aikaisemmista palkitsemistutkimusten tuloksista ja tuli niiden perusteella siihen tulokseen, että ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää sitoutumista työhön sekä tavoitteiden saavuttamista. Yhtenä tällaisena tekijänä on eri palkitsemisjärjestelmien kontrolloiva sekä paineita luova perusvaikutus, joiden saatetaan kokea jopa rajoittavan itsemääräämisoikeutta työpaikoilla, joka taas toimii yhtenä tärkeänä motivoivana tekijänä työntekijöillä. Työympäristöt, joissa kaikki ulkoiset kannustimet, uhat ja kontrollointi on minimoitu ja joissa tuetaan sekä kannustetaan autonomiaa, lisäävät työntekijöiden moti-

vaatiota, parantavat työssä suoriutumista sekä edistävät oppimista ja sopeutumista työympäristöön. Kontrolloiduissa työympäristöissä kiire, tiukat vaatimukset ja kaikenlainen seuranta heikentävät sisäistä motivaatiota.

Jossain määrin ulkoiset kannustimet, kuten tulospalkkiot, voivat nousta liian suureksi tekijäksi työntekijän mielessä. Työntekijä alkaakin keskittymään liikaa siihen, että hän saa jonkun ulkoisen kannustimen ja unohtaa oman työn varsinaisen tarkoituksen, jolloin työnantajalle saattaa aiheutua suurtakin vahinkoa pidemmällä aikavälillä, esimerkiksi työn laatu on voinut kärsiä kannustimiin pyrkimisen vuoksi. Näiden asioiden seuraamisessa onkin esimiehellä iso rooli ja vastuu katsoa kokonaisuutta hieman etäämmältä sekä objektiivisemmin.

Henkilöstön sitouttamiseen ulkoisilla tekijöillä on useita eri keinoja, joista yleisimpiä lienee osakkuus työnantajayritykseen sekä erilaiset edut, kuten autoetu, asuntoetu, puhelinetu, liikuntasetelit, lounasetu ja bonukset. Osakkuudella sitouttamisessa työntekijä ostaa yrityksen osakkeita omalla rahalla ja useimmiten joutuu ottamaan tätä varten henkilökohtaista lainaa. Tällä tavalla saadaan sitoutettua kyseinen henkilö kyllä yritykseen ja kiinnittämään huomiota yrityksen talouteen. Varsinkin silloin, jos sitoutettu työntekijä on johtavassa tehtävässä ja hänellä on henkilökohtaista lainaa sitouttamista vastaan otettuna, niin hän tekee varmasti kaikkensa yrityksen parhaan mahdollisen taloudellisen menestyksen suhteen.

Pidemmällä aikavälillä pelkkä rahallinen sitouttaminen ei mielestäni tule toimimaan, koska raha auttaa vain hetken aikaa. Tämä on tuotu esiin myös motivaatiota kuvaavassa sisältöteoriassa, jonka mukaan rahallinen palkitseminen ei voi toimia työelämässä motivoivana tekijänä (Hakonen & Nylander 2015, 141). Samalla tavalla Maslow kuvaa asiaa tarvehierarkian näkökulmasta, jossa todetaan rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet varsin rajalliseksi (Hakonen & Nylander 2015, 142). Rahaa tärkeämpiä asioita ovat muun muassa työviihtyvyys, motivaatio, johtaminen, kannustaminen, lisäkoulutuk-

seen panostaminen, työpaikan yleinen ilmapiiri. Nämä tekijät vaikuttavat pieniltä ja mitättömiltä asioilta, mutta joilla on valtava merkitys yksittäisen työntekijän sitouttamiselle ja sitoutumiselle työnantajaan.

Lisäksi esimiehen personallisuudella, johtamistavalla ja toimintatavoilla on suuri merkitys siihen haluavatko työntekijät työskennellä kyseisessä tiimissä tai ryhmässä. Nykyisin koko esimiehen rooli ja tehtävä on muuttunut siitä yksipuolisesta komentamisesta keskustelun omaiseksi yhteistyöksi, jossa tuetaan ja kannustetaan alaisia. Esimiehen odotetaan vastaavan oman työnsä lisäksi myös alaisten työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, motivaatiosta, työilmapiiristä, kehittymistarpeista sekä erilaisista henkilökohtaisista yksilöllisistä tavoitteista sekä murheista ja jopa fyysisestä kunnosta. (Järvinen 2011, 28)

4.2 Henkilöstön sitoutuminen työnantajaan

4.2.1 Sitoutumisen määritelmä

Sitoutuminen määritellään Viitalan (2009, 88) mukaan niin, että sillä tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän työskentelee. Lisäksi Meyer ja Allen (1991) ovat erottaneet siinä kolme ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen ulottuvuus. Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön haluun työskennellä organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen viittaa työntekijän arvioimaan kannattavaan ”panos-tuotos” –suhteeseen organisaatiossa. Siihen vaikuttavat muun muassa erilaiset palkkiot, muut edut ja työpaikan vaihtamisesta seuraavat haitat. Normatiivinen sitoutuminen viittaa koettuun velvollisuudentuntoon organisaatiossa työskentelyä kohtaan. (Viitala 2009, 88-89)

Komun mukaan (2003, 29) sitoutumisella tarkoitetaan yleensä työntekijän positiivista asennoitumista yritystä kohtaan ja halua panostaa kaikkensa yrityksen menestykseen. Sitoumuksessa työntekijä lupautuu yrittämään par-

haansa loppuun saakka kaikessa. Tämän määritelmän mukaisessa sitoutumisessa ulkoisilla tekijöillä, kuten palkka ja edut, ei ole niin suurta merkitystä, kuin sisäisillä tekijöillä.

Salmimies ja Ruutu (2013, 160) mainitsevat, että psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sitä vapaaehtoista sitoutumista, jota työntekijä kokee esimiestään tai organisaatiotaan kohtaan: kuinka omistautunut hän on toimimaan organisaation ja oman tiiminsä hyväksi, mihin hän kokee sitoutuvansa, mitä velvollisuuksia, vastuita, oikeuksia ja rooleja hänellä on ja kenelle hän on uskollinen. Psykologinen sopimus on usein hiljainen, eikä sitä yleensä mietitä tietoisesti. Se on mielen sisäinen malli, jossa molempien osapuolien on mahdollista luottaa toisiinsa ja jonka myötä työn arki sujuu ilman jatkuvaa neuvottelua.

Tämä psykologinen sopimus perustuu Salmimiehen ja Ruudun (2013, 160-161) mukaan vastavuoroisuuden normille. Kummallakin taholla on yhteistyöstä omat odotuksensa, joihin liittyy työelämässä aina jonkinlainen vaihtokauppa. Työnantaja haluaa osaamista työpanoksen muodossa ja työntekijää motivoivat palkan lisäksi kehitysmahdollisuudet sekä mielekkäät työtehtävät. Organisaation ja työntekijöiden tarpeiden kohdatessa lopputuloksena ovat motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät. Parhaimmillaan psykologinen sopimus lisää sitoutumista organisaatioon ja edistää työtyytyväisyyttä, josta seuraa parempaa suoriutumista työtehtävissä.

4.2.2 Sitoutuminen rakennusalalla

Rakennusalan projektiluonteisessa maailmassa resurssien suunnittelu etukäteen vielä korostuu, koska resursseja saatetaan tarvita vuoden eri aikoina eri määrä. Ajoittain tulee kuitenkin tilanteita, joissa ei voida välttyä resurssivajaukselta tai vastaavasti yliresursoinnilta. Näihin tilanteisiin vaikuttavat usein jotkin ulkoiset tekijät, joiden takia pitää esimerkiksi yksittäinen projekti aloittaa suunniteltua aiemmin. Yksittäisen työntekijän työkuorman suuruudella voi olla isokin merkitys sille, miten sitoutunut hän on työnantajaan. Mikäli

koko ajan työkuorma on hyvin suuri eikä helpotusta ole näköpiirissä, niin se saattaa aiheuttaa sitoutumisen heikkenemistä.

Sitoutuminen tai sen puute näkyy usein tavassa, jolla työntekijä hoitaa työtehtävänsä. Sitoutunut työntekijä pyrkii käyttämään koko osaamisen kapasiteettiansa ja vähemmän sitoutunut työntekijä pyrkii suoriutumaan työstä mahdollisimman helposti ja vähin ponnistuksin. Työelämässä on ollut jo pitkempään näkyvissä ilmiö, että työntekijät sitoutuvat työnantajaan ja ylipäättään työhön paljon vähemmän kuin aiemmin. Onko tässä kyse motivaation puutteesta vai onko kysymys johtajien osaamattomuudesta motivoida työntekijöitä? Miten motivoida ja sitouttaa luova osaaja? (Huuhka 2010, 146)

TYÖYHTEISÖN hyvä henki on erinomainen sitouttaja, ja vastuu hyvän työyhteisön ja hyvän organisaatiokulttuurin rakentamisesta on johtajalla. Tarvitaan visionäärinen, innostava ja kannustava johtaja, jonka toimintaa sävyttää vahva oma sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Huuhka 2010, 146)

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat Niermeyerin & Seyffertin (2004, 114) mukaan:

- Mielekkyyys
- Uramahdollisuudet
- Emotionaaliset siteet
- Rahalliset korvaukset
- Tiimi ja ilmapiiri
- Varmuus
- Tehtävät
- Määräysvalta

Näitä tekijöitä kartoitetaan jo työhaastattelutilanteessa puolin ja toisin. Työnhakijaa kiinnostavat rakennuslalla etenkin uramahdollisuudet, rahalliset korvaukset, varmuus töistä sekä työtehtävät. Työnantaja tarkastelee usein työnhakijan persoonallisuutta ja arvioi sitä, miten kyseinen työnhakija sopisi juuri

heidän tiimiin tai ryhmään. Myös sitä arvioidaan, minkälaisiin tehtäviin työnhakija on hakeutumassa muutaman vuoden sisällä ja tätä kautta arvioidaan uramahdollisuuksia. Rakennusalalla lisäksi arvioidaan työnhakijan referenssejä sekä minkä tyyppisissä kohteissa hän on ollut töissä. Myös sillä on merkitystä haluaako työnhakija mennä työmaatehtäviin vai toimistotehtäviin.

4.2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Henkilöstön sitoutumisen eri tasoja voi tarkastella Maslowin tarvehierarkiaa mukailleen, josta Steve Smith (2014) on tehnyt oman version. Tässä kyseisessä mallissa työntekijän sitoutuminen työnantajaan kohtaan syvenee askel askeleelta ylöspäin mentäessä. (Korhonen, 2015)



Kuvio 2 Maslowin hierarkian ja työntekijän sitoutumisen yhteys

Kuvion 2 mukaisesti kaksi alinta tasoa 4 ja 5 ovat ei motivoivia tekijöitä, jolloin työntekijässä ei tapahdu sitoutumista työnantajaan kohtaan. Tasolta kolme lähtien alkaa työntekijässä tapahtua sitoutumista ja tällöin työntekijä kokee kuuluvansa johonkin isompaan sekä tuntee ylpeyttä työskennellessään kyseisellä työnantajalla. Tasolla kaksi työntekijä tuntee jo tärkeäksi oman

työnsä, on kiireinen ja stressaantunut, mutta on kuitenkin lähdössä muualla, jos vain parempaa löytyy. Tasolla yksi työntekijän on korkeasti sitoutunut ja miettii miten voisi auttaa muita sekä miten voisi motivoida muita tekemään parhaansa. Tällöin myös työntekijä todella rakastaa tehdä töitä ja on itseohjautuva.

Maslowin teorian mukaan rahallinen palkitseminen menettää merkitystään sen jälkeen, kun alimman tason perustarpeet ovat tyydytetty. Tämän jälkeen onkin parempi keskittyä enemmän työn sisältöön ja aineettomaan palkitsemiseen, kuten esimerkiksi työntekijän kehittymismahdollisuuksiin. (Hakonen & Nylander 2015, 142)

Olli Korhonen (2015) on tiivistänyt omat ajatukset kolmeen ohjeeseen siitä, miten työntekijä sitoutetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Nämä ohjeet ovat

1. Inspiroi motivoivalla johtamisella
2. Kasvata ammatillista osaamista ja anna tilaa kehittymiselle
3. Anna tunnustusta ja palkitse työntekijöitäsi

Näitä samoja teemoja käsiteltiin myös Fischerin ja Vainion (2015, 19) teoksessa yksilön henkilökohtaisen sitoutumisen osalta, joka on ensisijaisesti yksilön omien valintojen ja käsitysten summa. Tähän vielä vaikuttaa organisaation muiden toimijoiden käyttäytyminen. Kirjoittajat toteavat lisäksi, että yksilön vastuulla on kokeeko hän ammatillista identiteettiä, pystyvyyttä osaamista, sinnikkyyttä, organisaatiopohjaista itsetuntoa ja optimismia. Työyhteisössä esimiehet ja kollegat voivat edistää toistensa sitoutumista arvostamalla ja tarjoamalla toisilleen kehittymismahdollisuuksia.

He toteavat myös, että esimies voi vaikuttaa alaisen sitoutumiseen edistämällä hänen kykyään tehdä työtä itsenäisesti ja kehittymään omalla urallaan. Yksilö kuitenkin tekee itse valinnan negatiivisen ja positiivisen vuorovaikutuk-

sen välillä. Tunne ohjaa valintojamme, toimintaamme ja oppimistamme. (Fischer & Vainio 2015, 19)

Työntekijät haluavat nykyään tietää jo lyhyellä aikavälillä jossakin yrityksessä aloitettuaan tai jopa jo työhaastattelussa millaisia kehittymismahdollisuuksia yrityksessä on tarjolla. Kaikki urakehityksestä kiinnostuneet henkilöt ovat nykyään erittäin hyvin tilanteen tasalla. Tilannetta selvitellään eri medioista, ystäviltä ja yrityksen nettisivuilta. Tässä uramallissa sitouttaminen ja motivaatio kulkevat käsi kädessä. Uramallin pitää olla joustava ja siinä pitää olla mahdollisuus kasvaa työntekijöiden vaatimusten mukaan. Työntekijän odotukset omalta uralta myös saattavat vaihdella uran eri vaiheissa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 99)

Kuten on tullut esille, niin henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavat positiivisesti usein hyvin pienet asiat, kuten esimerkiksi tuen antaminen työntekijöille ja kannustaminen. Myös palautteen antaminen koetaan hyvinkin tarpeelliseksi henkilöstön keskuudessa. Palautetta halutaan, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Palautteen antamisessa on tärkeää, että varsinkin negatiivinen palaute annetaan rakentavassa hengessä.

Työpaikan ilmapiirillä ja kulttuurilla on yllättävän suuri merkitys ihmisten viihtymiselle siellä. Näistä asioista on järjestetty lukuisia tutkimuksia muun muassa Great Place To Work –yhtiön toimesta. Yhden tutkimuksen mukaan hyvän työyhteisön ja –kulttuurin tunnusmerkit voidaan jakaa kolmeen osaan:

- Luottamus (trust)
- Ylpeys (pride)
- Yhteisöllisyys (cameraderie)

(Tuominen & Pohjakallio 2012, 113)

Luottamus koostuu uskottavuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja keskinäisestä kunnioituksesta. Käytännössä työssä viihtymisen näkökulmasta on tärkeää, että ihmiset kokevat voivansa luottaa siihen, mitä työpaikalla tapahtuu,

jolloin toiminta on uskottavaa, rehtiä ja kunnioitusta herättävää. Tästä seuraa, että ihmiset kokevat ylpeyttä tekemästään työstä ja työlle syntyy suurempi merkitys. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 114)

Tekemällään työllä on oltava ihmiselle jokin merkitys, joka taas antaa uskotavuutta ja innostusta omaan tekemiseen. Tähän asiaan on ehkä kiinnitetty työpaikoilla liian vähän huomiota ja on vain keskitytty siihen, että kaikki tekevät ennalta määrättyjä tehtäviä. Hyvä olisi välillä pohtia työpaikoilla, mitä jokin työtehtävä ja sen tuottama tuotos merkitsee kokonaisuudessa sekä minimaalista merkitystä sillä on esimerkiksi asiakkaalle.

Sitoutumista yritykseen lisää myös se, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan asioihin tai vähintäänkin kokee pääsevänsä vaikuttamaan asioihin. Työntekijät ovat kuitenkin yrityksen tärkein ja suurin voimavara, johon on panostettava. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut yritykseen voimakkaasti. Kuten Marika Tenhunen on tuonut esille, niin työntekijöiden sitoutumisessa on eri tasoja

- Erittäin sitoutuneet – Nämä työntekijät ovat läsnä joka päivä sekä fyysisesti että henkisesti. He tekevät parhaansa ja kehittävät yrityksen toimintaa. Nämä työntekijät ovat parhaista parhaita, ja heidän panoksensa vaikuttaa eniten yrityksen tulokseen.
- Melko sitoutuneet – Nämä työntekijät suoriutuvat työstään tyydyttävästi, mutta eivät juuri ponnistele kehittyäkseen. Heidän vaikutuksensa yrityksen kokonaismenestykseen on kyseenalainen. He lähinnä auttavat ylläpitämään nykytilaa.
- Sitoutumattomat — Nämä työntekijät eivät juuri keskity tai huolehdi. He palloilevat usein suunnattomasti ilman merkittävää panosta yrityksen tuloksen eteen. Sitoutumattomat työntekijät ovat liiketoiminnalle haitallisia, ja koituvat yritykselle kalliiksi. (Tenhunen 2016)

Työntekijän sitoutumisella ja sen tasolla on siis erittäin suuri merkitys myös yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tähän asiaan ei varmasti voi panostaa

koskaan liikaa ja on siksi todella tärkeä asia yrityksen päivittäisessä toiminnassa sekä johtamisessa. Kuten Marika Tenhunen toteaaakin, että työpaikkojen tutkimukset ja kartoitukset laahaavat jäljessä koko ajan, vaikka bisnes tehdään reaaliajassa, niin myös henkilöstön sitoutumiseen liittyvät kartoitukset tulisi tehdä myös reaaliaikaisesti, jolloin päästään vaikuttamaan heti oikeisiin asioihin ja pystytään tekemään tarvittavat korjaavat toimenpiteet välittömästi. (Tenhunen 2016)

- Tiimit kokevat voivansa vaikuttaa. Kaikilla on omien tehtävien kannalta tarvittava tieto, ja he näkevät miten se linkittyy yrityksen isoon kuvaan.
- Palautetta saadaan tarkasti ja nopeasti. Sen sijaan, että palautetta kerätäisiin vain kehityskeskusteluissa, esimiehet saavat riittävästi tietoa, jonka avulla he voivat valmentaa alaisiaan ja keskustella heidän kanssaan työssä kehittymisestä relevantilla tavalla.
- Työntekijät saavat äänensä kuuluviin. Kun työntekijöiltä pyydetään palautetta jatkuvasti, ja he näkevät, miten palautetta hyödynnetään yrityksen kehittämiseksi, he kokevat voivansa vaikuttaa yrityksen asioihin. (Tenhunen 2016)

4.3 Työntekijän motivaatio

4.3.1 Motivaation määritelmä

Motivaatiosta ja motivoinnista puhutaan nykyisin yhtenä henkilöstöjohtamisen osana päivittäisessä kommunikoinnissa työelämässä. Sana on kaikille erittäin tuttu ja paljon käytetty. Harvat ovat varmaan tarkemmin miettineet sen tarkoitusta tai merkitystä. George Kohlrieser (2014, 229) määrittelee motivaation ihmisen kaiken toiminnan takana olevaksi käyttövoimaksi. Se on sisäinen tila, joka antaa energiaa sekä ohjaa tavoitteen suuntaista käyttäytymistämme. Motivaatio perustuukin Kohlrieserin (2014, 229) mukaan tunteisiin ja etenkin negatiivisten tunnekokemusten välttämiseen sekä myönteisten kokemusten hakemiseen. Tästä syystä motivaatio onkin erittäin tärkeä, koska se vaikuttaa kaikkeen toimintaan ja suorituksiin.

Motivaatio on mielentila, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee. (Hakonen & Nylander 2015, 136). Lisäksi työmotivaatio on määritelty siten, että se on vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, 136). Motivaatio on vielä jaettu sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon, jotka Hakonen ja Nylander ovat määritelleet seuraavasti:

Sisäinen motivaatio: sisäinen motivaatio syntyy kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymisestä; autonomia, kyvykyys ja yhteenkuuluvuus. (Hakonen & Nylander 2015, 149)

Ulkoinen motivaatio: toiminnalla on välineellinen tavoite, kuten palkkio, kiitos tai rangaistuksen välttäminen. (Hakonen & Nylander 2015, 148)

Viitalan (2009, 180-181) teoksessa mainitun Decin, Koestnerin ja Ryanin kehittämän motivaatioteorian mukaan sisäinen motivaatio perustuu itsemääräämisen eli autonomian ja kompetenssin eli koetun pätevyyden tarpeisiin. Teorian mukaan kaikki tapahtumat, jotka vaikuttavat autonomiaan ja kompetenssin tunteeseen, vaikuttavat myös sisäiseen motivaatioon. Myönteinen palaute sekä onnistumisen kokemus työtehtävässä vahvistavat kompetenssin tunnetta ja siten samalla motivaatiota. Itsemääräämisen ja kompetenssin lisäksi ihmisen universaaliksi tarpeeksi on määritelty myös läheisyyden tarve. Kompetenssin tarve viittaa ihmisen tarpeeseen osata ja pärjätä kaikessa tekemisessään sekä saada siitä arvostusta, joka on tärkeä virittävä voima oppimiselle.

4.3.2 Työntekijän motivoiminen

Autonomian tunne on työntekijälle tutkimusten mukaan erittäin tärkeä asia. Nuoremmilla ja kokemattomilla tämä tunne ei ole vielä niin voimakas, kuin

kokeneemmilla työntekijöillä. Kokemattomat työntekijät kaipaavat vielä työuran alussa enemmän ohjausta ja opastusta sekä varmuutta siitä, että he ovat menossa oikeaan suuntaan. Kokeneemmat työntekijät saavatkin enemmän vaihtelua ja monipuolisuutta autonomian kautta.

Nykyisin on korostunut työntekijöiden itsensä johtaminen, jossa työntekijä samalla ottaa enemmän vastuuta tekemisistään. Tällöin myös työtavat ja toimintatavat kehittyvät sekä menevät varmemmin eteenpäin. Samalla työntekijän toiminnassa on enemmän aloitteellisuutta, jota monet esimiehet toivovat. Tämä johtaa automaattisesti siihen, että toiminnasta tulee enemmän proaktiivista reaktiivisen sijaan. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 110)

Tämä sama asia tulee esiin toisin päin, kuten Salmimies ja Ruutu (2013, 17) toteavat, että esimiestyön ja kaiken johtajuuden perusta on hyvä itsensä johtaminen ja itsetuntemus. Vastuullinen esimies kykenee tutkimaan itseään ja omia reaktioitaan. Tällöin itsensä johtamisella esimies pystyy parantamaan omaa elämänlaatuaan muuttamalla epätarkoituksenmukaisia asenteitaan ja ajattelumallejaan sekä säätelemään tunteitaan ja käyttäytymistään. Harjoittamalla omia vahvuuksiaan esimies pystyy lisäämään motivaatiotaan sekä hyödyntämään omaa potentiaaliaan ja kykyjään optimaalisesti työssään.

Tämä sama asia toimii varmasti myös työntekijöiden keskuudessa siten, että harjoitetaan omia vahvuuksia, niin tällöin työntekijän motivaatio nousee tai pysyy vähintään hyvällä tasolla. Se voisikin olla parempi tapa pitää motivaatiota yllä vahvuuksia parantamalla kuin keskittyä heikkouksien vahvistamiseen. Heikkouksiin keskittymällä saattaakin tulla motivaatiota heikentäviä tunteita, jotka heijastuvat helposti muuhunkin elämään kuin työelämään.

Ihmisten motivointi ja siihen vaikuttavat tekijät ovat nousseet työelämässä ydinkysymyksiksi: mikä saa ihmiset tekemään töitä sitoutuneesti ja aktiivisesti sekä mitkä tekijät siihen mahdollisesti vaikuttavat? Motivaatio on yksi

keskeinen tekijä, jonka on havaittu vaikuttavan siihen, miten ihminen työskentelee ja miten suoriutuu työtehtävistään? Motivaatio on ihmisen sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää hänen käyttäytymistään sekä myös ylläpitää sitä. Motivaatioon liittyy olennaisesti vapaaehtoisuus sekä tavoitteellisuus. (Viitala 2009, 158)

Esimiesten ja johtajien tulisi ottaa työntekijät mukaan ideoimaan ja synnyttämään uutta sekä tekemään myös niitä niin sanottuja mukavia töitä. Tällöin organisaation jäsenet sitoutuvat merkittävästi paremmin tehtäviin, joita ovat itse ideoimassa ja laittamassa alkuun. Tässä on kyse nimenomaan motivaatiojohtamisesta ja henkilöstön sitouttamisesta. (Leskelä 2002, 22)

Joillakin henkilöillä motivaatio voi tapahtua ikään kuin käänteisesti eli epäonnistumisen pelko toimii jonkinlaisena motivaattorina. Tällöin esimerkiksi työpaikan menettäminen epäonnistumisen seurauksena toimii motivoivana tekijänä, jolloin työntekijä yltää huippusuorituksiin. Pidemmällä aikavälillä tämän tyyppinen motivaattoritekijä ei ole positiivinen tekijä, vaan on pikemminkin erittäin kuormittava tekijä työntekijän kannalta. (Kohlrieser 2014, 231)

Parhaat luovat osaajat ja asiantuntijat saadaan sitoutumaan tehdessään mielenkiintoista ja arvostettua työtä kannustavassa työympäristössä. Organisaation maineella on iso merkitys, kun he miettivät tulevaa työpaikkaa työn kiinnostavuuden ja henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi. Motivaation kannalta olennaisen tärkeä tekijä on luottamus. Alaisen on saatava tuntee esimiehen luottamus ja oltava varma, että hän voi aina luottaa esimieheen tilanteessa kuin tilanteessa. (Huuhka 2010, 146)

Soisalon (2014, 130) mukaan motivointi kannattaa aloittaa siitä, että ensin luodaan yhteys johdettavaan sekä ylläpitää sitä. Tämän jälkeen olisi saatava johdettava tuomaan esille omat näkemykset asioista ja esimiehen on keski-tyttävä enemmänkin kuuntelemaan aktiivisesti ja refleктоimaan kuulemaansa. Keskustelussa on tärkeää, että alainen saa tuoda oman näkemyksen

esille omin sanoin. Näin ollen alainen myös sitoutuu paremmin yhteisesti sovitettavaan päätökseen tai suunnitelmaan, jota motivointi koskee.

Koko alalle voi olla perustellusti järkevämpääkin, että työntekijöissä tapahtuu vaihtuvuutta. Näin ainakin ala kehittyy kokonaisvaltaisesti ja tieto kulkee yrityksestä toiseen. Yritysten kilpailukyvyn kannalta työntekijöiden vaihtuvuus ei tietenkään ole hyvä asia ja lisäksi yritykseltä voi lähteä työntekijän mukana arvokasta tietotaitoa, joka voi olla joskus myös korvaamatonta. Työntekijöillä on kuitenkin palkan lisäksi huomattavia sitouttavia tekijöitä työpaikan ilmapiiiri, kollegat, esimiehet, keskusteluyhteys organisaation eri tasoilla, huomioiminen ja palautteen antaminen sekä koulutuksen tarjoaminen.

Luova asiantuntijaorganisaatio, johon meidänkin organisaatio voidaan lukea, toimii nimenomaan henkilöstönsä kautta. Näin ollen henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja työssä viihtyminen ovat kriittisen tärkeitä perusedellytyksiä sille, että organisaatio menestyy. (Huuha 2010, 144)

MOTIVOIMALLA, inspiroimalla ja kannustamalla johtaja vapauttaa henkilöstön piilevät voimavarat ja luovan osaamisen. Kun ne suunnataan toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, syntyy tuottavaa, innostunutta toimintaa ja vaikuttavaa tulosta. (Huuha 2010, 144)

Johtajalla on siis erittäin tärkeä rooli ja vastuu saada työntekijöistä oikeilla toimenpiteillä kaikki tarvittava osaaminen ja luovuus kaivettua esille. Johtajan ja esimiehen työnkuvaan kuuluukin yhtenä tärkeimpänä asiana huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista ja varmistaa, että työskentelyolosuhteet ovat optimaaliset sekä pitää huoli työntekijöiden motivaatiosta ja sen korkeasta tasosta. Kuten Huuha (2010, 145) ilmaisi teoksessaan, motivointi on siis avainsana pyrittäessä sitouttamaan luovia osaajia työyhteisöön.

Työntekijät ajattelevat tunteilla ja käsittelevät asioita tunnepohjaisesti. Soisalon mukaan tunteiden vaikutus motivoinnissa helposti unohdetaan kokonaan ja keskitytään ainoastaan motivointiin järjen tasolla. Motivointi kannattaakin

tehdä järjen lisäksi myös tunnetasolla, jolloin olisi pyrittävä lisäämään positiivisia emootioita tavoitetilan ja tavoitetoiminnan suhteen sekä vastaavasti välttämään negatiivisia emootioita. Motivointi kannattaa lähteä siitä, että ensin on rakennettava yhteys johdettavaan ja yhteyttä on myös ylläpidettävä. (Soisalo 2014, 129)

Näiden pienien asioiden tärkeyttä ja merkitystä ei voi missään nimessä väheksyä päivittäisessä johtamisessa. Suuressa organisaatiossa pienien asioiden merkitys vielä korostuu, koska silloin esimies ei välttämättä ole henkilöstön kanssa niin tiiviissä yhteistyössä kuin pienemmässä organisaatiossa. Isossa organisaatiossa esimies ei ajankäytön vuoksikaan välttämättä ehdi kaikkien kanssa kommunikoimaan päivittäin tai jopa viikoittain. Viestintä onkin yksi tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista. Kuten Anneli Valpola on kiteyttänyt kirjassaan Johtajuuden salat (2015, 16) viisi suuren johtajan ominaisuutta:

- vahva päätöksentekokyky
- luova ongelmanratkaisukyky
- kyky laatia proaktiivinen suunnitelma
- nopea oppimiskyky
- kyky toteuttaa inspiroivaa viestintää

Nykyisin ei enää välttämättä riitä, että yrityksen työilmapiiri on kunnossa, siellä on yksilöä arvostavaa johtajuutta tai että yksilöt ovat sitoutuneet työhönsä. Kilpailuedun synnyttäminen edellyttää uudenlaista ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Todellinen kilpailukyky syntyy näiden kaikkien elementtien yhdistämisestä siten, että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys oman asiakaskokemuksen synnyttämisestä. (Fischer & Vainio 2015, 9)

Nämä palveluliiketoimintaa koskevat kilpailuedun saavuttamisen elementit koskevat yhtä lailla työntekijän ja työnantajan suhdetta. Siinä on kyse periaatteesta samasta asiasta, jossa työnantaja luo asiakaskokemusta työnteki-

jälle ja sitä kautta pyrkii luomaan kilpailuetua yritykselle. Samalla pyritään siihen, että työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa ja kehittävät sen toimintaa paremmaksi sekä vielä kilpailukykyisemmäksi.

4.3.3 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden motivaatioon pyritään vaikuttamaan tai ainakin pitäisi pyrkiä vaikuttamaan monellakin tapaa. Nykyisessä kiireisessä työelämässä saattaa usein unohtua nuo pienet motivaatioon vaikuttavat seikat. Yhtenä johtamisen välineenä voidaan pitää inspiroivaa motivointia, jossa Northousen (2007, 183) mukaan johtajat käyttävät symboleita ja tunteisiin vetovia asioita, joilla ryhmän jäsenet saadaan keskittymään saavuttamaan tavoitteet, joita he itse eivät omin voimin saisi aikaan. Näillä keinoilla saadaan parannettua myös ryhmän tai työpaikan ilmapiiriä.

Motivaatiota pidetään yllä tahdon avulla, sisäisellä onnistumisen tunteella kasvatetaan omaa sitoutumista ja ulkoisilla palkkioilla vahvistetaan jatkuvuutta. Tavoitetaso tulisi asettaa niin, että se haastaa tekijät, mutta samalla saadaan myös onnistumisen elämyksiä. Ihmisen saadessa työstään enemmän tyydytystä kuin turhaumia, hänen psyykkinen toimivuutensa säilyy ja hän on valmis suuntaamaan energiansa tarkoituksenmukaiseen toimintaan. (Salmimies ja Ruutu 2013, 188)

Viitalan (2009, 158-159) mukaan työmotivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että motivaatio syntyy erityisesti kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijät ovat työ, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus. Nimenomaan palkitseva työ motivoi sen tekijää. Palkitsevuus voi olla joko sisäistä eli työn sisällöstä johtuvaa tai ulkoista eli palkka ja muut taloudelliset etuudet. Palkka ei kuitenkaan ole enää nykyisin yksi keskeisimmistä motivaation lähteistä, vaan sen tilalle on tullut yhä enemmän työn sisältöön vaikuttavat tekijät.

Työntekijän persoonallisuus onkin yksi hyvin tärkeä tekijä hänen motivoinnin yhteydessä. Kaikki henkilöitä ei voida motivoida samalla tavalla, vaan täytyy

ottaa huomioon myös jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet, kyvyt, osaaminen ja persoonallisuus. Kuten Leskelä (2002, 20) kuvaa kirjassaan, yksi motivaatiojohtamisen tärkeimmistä työkaluista on ihmistuntemus ja siinä kehittyminen.

Järvisen (2014, 64) mukaan työn mielekkyys muodostuu työn sisällön synnyttämän sisäisen motivaation sekä sujuvan ja kitkattoman työympäristön yhdistelmästä. Mikäli työn sisältö vastaa työntekijän omia tavoitteita sekä arvoja ja lisäksi oma työ kytkeytyy merkitykselliseksi osaksi laajempaa kokonaisuutta, niin tällöin työ sujuu usein tehokkaasti. Tähän samaan asiaan ovat törmänneet Salmimies & Ruutu (2013, 13) toteamalla, että motivoituaikseen ihmiset tarvitsevat järkeviltä tuntuvia tavoitteita ja päämääriä. Samaan aikaan ihmiset haluavat myös tuntea, että heidän osaamistaan ja työpanostaan arvostetaan.

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä hänen oma toiminta ja ajatukset että työnantajan toiminta ja näkemykset. Usein tulee kirjallisuudessa ja ihmisten puheissa esille vain toinen puoli, joka melkein poikkeuksetta on työnantajan toiminta ja näkemykset. Ihmisen on helpompi osoittaa omista vaikeuksistaan jotain toista kuin itseään. Varsinkin motivaatioon liittyvissä ongelmatilanteissa on syytä käydä asia rauhallisesti ja harkitusti läpi. Tällöin on katsottava ongelmaa molemmat näkökannat huomioon ottaen ja mahdollisimman objektiivisesti. Näiden tilanteiden vaikeus ja haastavuus saattaa ollaikin, että ei pystytä käymään asiaa läpi objektiivisesti.

Tätä asiaa on lähestynyt työterveyshuollon ja terveydenhuollon erikoislääkäri Marjo Sinokki (2017) neuvojen kautta, jotka ovat suunnattu sekä työntekijälle että työnantajalle. Ensimmäiset kuusi neuvoa koskevat työntekijää ja seuraavat neljä työnantajaa.

1. Motivaatio lähtee pitkälti omasta asenteesta työhön.
2. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää myös työajan ulkopuolella.

3. Jokaisella työntekijällä on vastuu työilmapiiristä.
4. Työtä voi tuunata, mikä tarkoittaa sitä, että työn tekemisen tapoja voi muuttaa.
5. Kiire ja stressi voivat johtua myös työntekijöiden omista toimintatavoista, joita voi muuttaa.
6. Riitatilanteissa olisi tärkeää, että asiat käsitellään mahdollisimman pian.
7. Esimiehen tulisi olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen sekä kiinnittää huomiota työpaikan ihmissuhteisiin.
8. Työnantajan tehtävänä on mitoittaa resurssit oikeanlaisiksi.
9. Työntekijöiden on tärkeää tietää, miksi juuri tätä kyseistä työtä tehdään.
10. Työnantajan tehtävänä on valaa henkilöstöön luottamusta muutostilanteissa.

Meillä jokaisella voi motivaatio työn tekemiseen vaihdella eri tilanteissa ja eri aikoina hyvinkin paljon. Tähän vaikuttavat ihmisen sisäiset tarpeet, joita voidaan vahvistaa ulkoisilla kannustimilla ja näiden painoarvo vaihtelee eri ihmisillä. Joillakin henkilöillä motivaation keskeinen lähde on oma sisäinen suoritusarve, eikä tällöin ulkoisilla palkkioilla tai kannustimilla ole kovin vahva merkitys. Hyvänä esimerkkinä on palkka motivaatiotekijänä, joka joillakin henkilöillä voi olla iso motivaattori taloudellisen tilanteen vuoksi ja toisella taas motivaattorina toimivat enemmänkin omat arvot ja muut tekijät. (Viitala 2009, 159)

Palkan merkitys työntekijöiden arvostuksissa vaihtelee voimakkaasti työtehtävien, henkilökohtaisen tilanteen ja arvojen mukaan. Tutkimusten mukaan mitä antoisampaa työ on, sitä vähemmän palkalla on merkitystä yksilölle. Palkan korottaminen ei myöskään lisää motivaatiota varsinkaan silloin, jos on ylitetty niin sanottu tyytyväisyysraja. Palkan pitää kuitenkin olla kohdallaan, jotta työntekijä vapautuu siihen liittyvästä tyytymättömyydestä ja voi täten käyttää kaiken energiansa itse työn tekemiseen ja sen kehittämiseen. Palkan suuruus onkin enemmän oikeudenmukaisuuskysymys, kuin keskeinen motivointikeino. (Viitala 2009, 160-161)

Myös Tammy Ericksonin (Kauppalehti 2016) mukaan työntekijöiden luovuutta ja sitoutumista ei voi ostaa rahalla. Suuria ikäluokkia motivoi raha, ei niinkään nuorempia ikäluokkia. Silloinkin kyse on enemmän siitä, että todellinen palkinto on voittamisen ja onnistumisen tunne. Raha toimii ikään kuin voiton symbolina. Suurten ikäluokkien jälkeen tulleille sukupolville muut asiat, kuten vapaus tai oma terveys, ovat tärkeämpiä kuin raha.

Motivaation lisäämiseen työn tekemisessä onkin työn sisällöllä suurempi merkitys kuin palkalla. Mikäli työtä ei voi laajentaa ja rikastaa antoisammaksi, korostuvat palkkauksen sekä muiden ulkoisten palkitsemisien merkitys. Motivaatiota voidaan lisätä ennen kaikkea kannustavan johtamisen keinoin, jossa ihmistä kunnioitetaan, käydään luottamuksellista ja avointa keskustelua, annetaan tukea, arvostetaan sekä annetaan palautetta. Näillä keinoilla saadaan lisättyä luottamusta työntekijöiden suoriutumiseen omassa työssä ja ne myös motivoivat yrittämään paremmin sekä lisäävät sitoutumista ja työn iloa. Hyvä palkkakaan ei korvaa huonon johtamisen ja esimiestyön kielteisiä vaikutuksia motivaatiolle. (Viitala 2009, 161)

Ihmisillä on perusominaisuutena, että halutaan onnistua annettujen tehtävien suorittamisessa. Itsearvostus syntyykin näistä onnistumisen kokemuksista ja nämä myös lisäävät motivaatiota. Onnistumisen kokemuksia on helppompaa saavuttaa työssä, jos tavoitteet ovat kirkkaasti selvillä. Tästä johtuukin usein se, että työntekijät eivät saavuta esimiesten mielestä tavoitteita eivätkä täytä heille asetettuja odotuksia. Tällöin tavoitteita sekä odotuksia ei ole selvitetty ja asetettu riittävän selkeästi. Tavoitteiden saavuttaminen ja odotusten toteutuminen lisäävät työntekijän onnistumisen sekä tyytyväisyyden tunnetta. Nämä taas lisäävät työntekijän motivaatiota sekä sitoutumista työnantajaan, kuten aiemmin todettiin. (Juuti 2012, 95)

Tavoitteiden saavuttaminen ja odotusten toteutuminen lisäävät vielä enemmän työntekijän motivaatiota ja sitoutumista, mikäli niistä annetaan palautetta. Palautteessa on tärkeä huomioida sekä negatiivisemmat asiat positiivisempien lisäksi. Palautteen antamisen tärkeyttä on tuotu esille lukuisissa

lähteissä. Palautteen saaminen rakentavasti annettuna jo sinänsä itsessään mitä luultavimmin lisää motivaatiota työntekijöiden keskuudessa.

Palautteen antamista motivaatiota lisäävänä tekijänä on tuotu esille myös Cubukcun (Entrepreneur 2017) artikkelissa, jossa käsiteltiin miten pidetään työntekijät motivoituneina. Kirjoittaja nosti muutaman tärkeän tähän asiaan vaikuttavan tekijän esiin, joita ovat:

- luo miellyttävä työympäristö
- tunnista ja huomioi työntekijöiden saavutukset
- valmenna työntekijöitä
- rohkaise kouluttautumaan
- ole selkeä viestinnässä

Motivaation löytäminen on avain menestykseen ja sitä ohjaa kolme seikkaa: merkitys, autonomia ja mestaruus (Toivanen 2013, 41). Näitä kolmea seikkaa käsitellään myös teemahaastatteluissa. Jokainen ihminen tarvitsee oman tilan, jossa pystyy toimimaan ja siten myös päättää omista asioistaan. Jotta työntekijällä on autonomia, niin se vaatii hyvää dialogia työelämässä. Mestaruuden saavuttamiseksi vaaditaan kovaa ja kurinalaista työtä. (Toivanen 2013, 41). Mestaruus voidaan käsittää myös esimerkiksi tavoitteen saavuttamiseksi oman tiimin kanssa ja sillä on varmasti motivoiva vaikutus.

Motivaatiota kuvaavia teorioita on useita, jotka jokaisen esimiehen olisi kiel-
tämättä hyvä tuntea edes jossakin laajuudessa. Näissä teorioissa keskitytään
karkeasti jaoteltuna kahteen kysymykseen ”mikä motivoi?” tai ”miten moti-
voidumme?”. Näitä kahta teoriaa kutsutaan sisältöteoriaksi ja prosessiteori-
aksi. Ensimmäisessä tarkastellaan tarpeiden vaikutusta motivaatioon ja jäl-
kimmäisessä keskitytään mielen sisäisiin prosesseihin ja yksilöllisiin tekijöihin.
(Hakonen & Nylander 2015, 138)

Motivaation voi vielä keskittää työntekijöiden sisäiseksi motivaatioksi, jolloin
voi pyrkiä vaikuttamaan kolmeen eri asiaan: autonomiaan, kyvykkyyteen ja

yhteenkuuluvuuteen (Hakonen & Nylander 2015, 149). Samaan päätelmään autonomian suhteen on tullut Järvinen (2014, 61). Hän toteaa, että yksi ihmisten keskeisistä työmotivaattoreista on se, että hän voi itse vaikuttaa työskentelynsä. Tällöin yksilöllä on myös lupa tehdä omaan työhön liittyviä muutoksia, jotka hän kokee tärkeiksi.

Työtehtäviä tehdään niiden merkityksellisyyden tai innostavuuden vuoksi ja tällöin työntekijä toimii vapaaehtoisesti itselle merkityksellisten tehtävien parissa. Tällöin henkilölle annetaan vapaus tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja, joka johtaa voimaantumiseen, autonomian tunteeseen ja sitä kautta myös lisää henkilön kiinnostusta tehtävää kohtaan. Tutkimusten mukaan henkilöt, jotka ovat sisäisesti motivoituneita, niin he ovat tällöin myös hyvinvoivia, tyytyväisempiä, luovempia, tehokkaampia ja sitoutuneempia kuin ulkoisesti motivoituneina. (Hakonen & Nylander 2015, 149-150)

Henkilöstön kannalta avainasia on tila, jossa henkilöstö työskentelee. Ihmisten pitää saada olla yhdessä, joustavasti, mutta kuitenkin tavalliset perusasiat huomioituna. Kaiken kaikkiaan kasvotusten olevat kontaktit ovat tarpeellisia täydentämään virtuaalista kommunikointia, jotta ihmiset sitoutuvat nykyisin. (Earner 2014, 70-71)

Ihmisen tunneavot ovat ensimmäinen paikka, jossa kaikki tieto ja aistihavainnot aiheuttavat reaktion, onko havainto mielihyvän vai kivun tunne. Tällöin ihmisen ajattelu lähtee liikkeelle joko vahvistamaan mielihyvän tunnetta tai poistamaan kivun tunnetta. Mielihyvän tunteen kohdalla ihminen kykenee ajattelemaan luovemmin sekä avoimemmin ja oppimaan tehokkaammin. Kivun tunteen kohdalla ajattelu kapenee, uuden vastaanottaminen heikentyy ja uudenlaiset luovat ajatuspolut tukehtuvat, jolloin oppiminen ei onnistu. (Ojala & Pöysti 2012, 204)

Tästä voidaan vetää yhteys myös työntekijän motivaatioon tehdä työtä sekä siihen miten sitoutunut hän on työnantajaa kohtaan. Mikäli työntekijä kokee jatkuvasti työpaikalla niin sanottua kivun tunnetta, hänen sitoutumisen aste

ja motivaatio epäilemättä laskee. Tällöin työntekijä on alttiimpi vaihtamaan työnantajaa kuin pysyisi nykyisen työnantajan palveluksessa. Tästä voidaankin päätellä, että työpaikalla esimiesten ja myös kaikkien työntekijöiden pitäisi pyrkiä vahvistamaan mielihyvän tunnetta, jolloin kaikille saadaan vahvistettua motivaatiota työn tekemiseen sekä sitoutumista työnantajaan.

Ihmisten tunne-elämä on kuitenkin hyvin monisyinen ja siihen vaikuttavat kaikki ympäristön ärsykkeet. Vaikka työpaikalla kaikki olisivat niin sanotusti kunnossa, se ei välttämättä riitä siihen, että työntekijä pysyy siellä töissä. Kuitenkin näitä lukuisia tekijöitä vahvistamalla saadaan ainakin lisättyä mahdollisuutta siihen, että niin sanottua turhaa työnantajan vaihtamista ei tapahtuisi ja sitä kautta osaavia resursseja menisi kilpailijan palvelukseen.

Motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat etupäässä työpaikan ilmapiiri, mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla, riittävä perehdytys, mielenkiintoiset työtehtävät. Lisäksi yhtenä mielenkiintoisena tekijänä on Jim Collinsin (2006, 245) mainitsema niin sanottu vauhtipyörävaikutus, jossa jatkuvat parannukset ja konkreettiset tulokset ovat paras tulevan menestyksen tae. Konkreettisilla saavutuksilla ja tuloksilla, myös pienillä, saadaan ihmiset näkemään ja tuntemaan vauhdin karttumisen, jolloin he automaattisesti innostuvat. Innostuminen on yksi oleellinen tekijä lisäämään ihmisten motivaatiota ja sitoutumista, jolloin ne hoituvat kuin itsestään.

Ihmisille on luontaista ryhmäytyä ja hakea sosiaalisia kontakteja sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kaikenlaiset organisaation jäseniä yhdistävät tapahtumat ja yhdessäolon hetket lisäävät sekä motivaatiota että sitoutumista kyseiseen organisaatioon. Lisäksi erilaisilla edustustehtävillä voi olla motivaatiota lisäävä vaikutus. Yrityksen ja organisaation edustamisella erilaisissa tapahtumissa on psykologinen merkitys. Tällöin työntekijä pääsee mielenkiintoisella tavalla rakentamaan suhdettaan omaan organisaatioon uudesta näkökulmasta. (Viitala 2009, 162)

Viitalan (2009, 162) mukaan ammatillinen kehittyminen ja oman osaamisen

lisääminen ovat suomalaisille työntekijöille erittäin tärkeitä asioita ja niitä mahdollisuuksia arvostetaan hyvin korkealle. Nämä toimivat tärkeinä sitouttajina työpaikkaan ja lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Näihin asioihin on onneksi monissa yrityksissä kiinnitetty huomiota ja näitä mahdollisuuksia on selkeästi lisätty. Näiden kautta aukeaa myös mahdollisuus edetä omalla urallaan ja saada sitä kautta uusia haasteita, ettei tarvitse välttämättä vaihtaa työnantajaa niiden löytämiseksi.

Nykyisin työelämässä on noussut tärkeäksi tekijäksi, että lähes jokainen työntekijä uudistaa omaa osaamistaan koko työuran ajan. Tietoisuus oman osaamisen tilasta on erittäin tärkeää työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta. Henkilön ollessa täysin tietoinen oman osaamisen vahvuuksista ja heikkouksista, voi hän hyödyntää ja kehittää niitä onnistuneesti. Kvalifikaatioihin eli osaamisiin liitetään tietojen ja taitojen lisäksi usein myös asenne ja motivaatio. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire. Motivaatio on melko lyhytaikainen ja usein myös tilannekohtainen. Asenteet heijastavat henkilön arvostuksia ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan sekä voiman. Molemmat ovat tärkeitä sen kannalta, miten henkilö hyödyntää ja käyttää omaamistaan tietoja sekä taitoja eri tehtävissä. Henkilön osaaminen hyödynnetään organisaatiossa parhaiten myönteisen asenteen ja motivaation varassa. Riittämätön osaaminen heikentää motivaatiota tehdä työtä. (Viitala 2009, 180)

4.4 Tunneäly työelämässä

Tunteisiin vaikuttaminen vaatii esimiehiltä tunneälyä sekä kykyä lukea alaisien eri tunnetiloja. Jotta tunteisiin pystyy vaikuttamaan, niin se vaatii myös viestintätaitoja, joilla saa asiat viestittyä etenkin halutulla tavalla alaisille. Johtajat, jotka osoittavat taitavia ja vakuuttavia kommunikointikykyjä saavat alaisensa mukaan ja kykenevät motivoimaan heitä (Harvard Business School Press 2005, 101).

Työntekijöillä on työtä tehdessään jo luonnollisesti motivoivia tekijöitä ja ei motivoivia tekijöitä, jotka antavat voimia sekä energiaa työn tekemiseen. Työnantajan edustajana ja esimiehenä yksi haasteellisimpia tehtäviä on löytää nuo motivoivat tekijät jokaiselta työntekijältä. Parhaassa tapauksessa niistä saisi vedettyä yhteen muutaman yhteisen motivaattoritekijän, jolla saisi motivoitua kaikkia työntekijöitä. Tähän voisi auttaa Kohlrieserin (2014, 229) mainitsema yhteys motivaation, tunteiden ja toiveiden välillä. Motivoitukseen ihmisen on aktivoitava itsessään voimakkaita ja myönteisiä tunteita tavoittelevansa etua tai päämäärää kohtaan.

Näihin työntekijän tavoittelemaan etuun ja päämäärään esimieskin pystyy vaikuttamaan. Ensin on selvitettävä mitä etua kukin työntekijä tavoittelee sekä osin myös mikä on jokaisen henkilökohtainen päämäärä. Jokaisella on jonkinasteinen päämäärä sekä omassa henkilökohtaisessa elämässä että myös työelämässä. Työelämän päämäärä ei välttämättä ole sama kuin mitä työnantaja on määritellyt.

Työntekijöiden tavoitteleman edun sekä päämäärän selvittämisessä iso rooli onkin esimiehen ja työntekijän välisillä keskusteluilla. Näissä keskusteluissa pitää esimiehen olla herkkänä, jotta hän oppisi tuntemaan alaisensa mahdollisimman hyvin. Tällöin myös yhteistyö tulee sujumaan paremmin ja esimieskin oppii tuntemaan mitkä asiat tai tilanteet ovat työntekijälle hankalia tai vaikeita, jolloin niihin pystyy varautumaan jo ennakolta. Näissä keskusteluissa vaaditaan esimieheltä jonkinasteista tunneälyä.

Tunneälyn merkitys yksityiselämässä on helpompi ymmärtää, mutta sen merkitys työelämässä on jo hieman vieraampi käsite. Yleensä ajatellaan, että tunteet eivät kuulu työelämään. Työ on bisnestä, rationaalista, loogista informaation käsittelyä, missä tunteilla ei ole mitään tekemistä. Useat tutkimukset vahvistavat, että yritykset, joissa tunneälyä painotetaan, menestyvät paremmin kuin ne, joissa keskitytään vain faktoihin sekä numeroihin ja unohdetaan tunteet. (Kohlrieser 2014, 231)

Kohlrieser (2014, 232) viittaaakin Rutgers-yliopiston tutkija Cary Chernissin koosteeseen mainituista tutkimuksista, jonka yleispäätelmä on, että tunteet, kuten yhteistyökykyisyys, osuva itsearviointi, optimismi ja kyky hallita stressiä johtavat korkeampaan tuottavuuteen sekä tyytyväisyyteen ja pienentävät tällöin henkilöstön vaihtuvuutta. Tunteet vaikuttavat motivaatioon, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja se näkyy laatuina. Voidaan sanoa, että ilman myönteistä tunnetilaa työpaikalla ei ole mahdollista päästä hyviin tuloksiin ja menestyä pidemmällä aikavälillä (Kohlrieser 2014, 232).

Voidaan puhua työpaikoilla myös kokemuksista ja niiden johtamisesta, joka on pohjimmiltaan tunteiden ja asenteiden johtamista. Siihen ei voida vaikuttaa, mitä toiset ajattelevat tai miten he käyttäytyvät. Voimme kuitenkin omalla käyttäytymisellä muuttaa vuorovaikutuksen laatua ja sitä kautta auttaa kanssatoimijoita näkemään ja reagoimaan toisin. Yksilöiden välille syntyy tunne-energian kautta laatu-yhteys, joka saa aikaan todellisen kilpailuedun. Yksilöiden on kohdattava ensin toisensa tunnetasolla ja siitä kohtamiseen on syntynyt positiivista kierrettä sekä tyytyväisyyttä. (Fischer & Vainio 2015, 10)

Daniel Goleman (Kohlrieser 2014, 232) määrittelee tunneälyn seuraavasti:
kyky tunnistaa omat ja toisten tunteet, motivoida itseään ja hallita tunteita sisällään ja ihmissuhteissaan

Tunneäly edellyttää erityisesti neljää peruskävykkyyttä:

1. *Tietoisuus itsestä.* Tällä tarkoitetaan, että ihminen tietää ja tunnistaa omat tunteensa sekä sen, miten ne vaikuttavat häneen itseensä ja muihin ihmisiin. Lisäksi se tarkoittaa luottamusta omaan kykyihin sekä tietoisuutta omista rajoitteista. Ihmisen on ymmärrettävä, kuinka omat tunteet latautuvat ja purkautuvat sekä miten itse käyttäytyy paineen alaisena ja konfliktitilanteissa.
2. *Itseohjautuvuus.* Tällä viitataan kykyyn vaikuttaa omaan tunteisiinsa ja tietoisuutta omista tunnetilojen laukaisimista. Täytyy oppia kontrolloimaan

häiritseviä viriketkijöitä ja mielihoiteita sekä hallitsemaan koettua stressiä ja toimimaan ristiriitatilanteissa.

3. *Sosiaaliset taidot.* Nämä taidot liittyvät kykyyn kuunnella, vaikuttaa toisiin ja suostutella, päästä vuoropuheluun, yhteistoimintaa sekä ihmissuhteiden ylläpitämistä. Myös kyky käyttää omaa sisäistä tilaa toisiin vaikuttamisessa sisältyy tähän peruskäyttäytymiseen.
4. *Empatia.* Tällä tarkoitetaan herkkyyttä toisten ihmisten tarpeille, toiveille ja eduille sekä kykyä lukea ja tunnistaa toisten tunteita. Empatiaan sisältyy myös kyky tunkea myötätuntoa toisia ihmisiä kohtaan.

Jokainen meistä toivottavasti haluaa tehdä huipputuloksia työelämässä ja päästäkseen niihin, ihmisen on kyettävä pitämään tavoittelut asiat ja edut kirkkaana mielessä myös hankalina hetkinä sekä turhautumisen hetkinä. Näissä hetkissä taito kontrolloida itseään sekä torjua tarpeiden ja halujen tyydyttäminen nopeasti kauemmaksi on merkittävimpiä menestystekijöitä elämässä. (Kohlrieser 2014, 230)

Nämä asiat tulevat hyvin esiin rakennusalan projektituonteisissa tehtävissä, joissa esimerkiksi rakennustyömaan toimihenkilöiden täytyy yhden työmaan aikana ratkaista lukemattomia hankalia tilanteita. Lisäksi työmaalla tapahtuu useita muutostilanteita, joissa vaaditaan joustavuutta ja kykyä nähdä muutosten vaikutus kokonaisuuteen. Näistä tilanteista seuraa varsinkin työmaan loppupuoliskolla usein välillä voimakastakin turhautumista. Silloin on kuitenkin pystyttävä pitämään mielessä työmaan tavoite, eikä antaa tunteiden tai turhautumisen heikentää tilanteen hallintaa. Varsinkin erittäin hankalien hetkien aikana esimiehen olisikin hyvä olla tilanteen tasalla ja pystyä antamaan tukea sekä auttaa alaista pääsemään vaikeuksien yli.

Muutos tai kehitys ovat nykyisin sanoja, jotka aiheuttavat useimmilla negatiivisia tunteita ja ärsykeitä. Jostain syystä muutoksella tai kehityksellä ei ole positiivista kaikua etenkin työelämässä. Ne ovat kuitenkin nyt ja tulevaisuudessa ehkä se varmin ja pysyvin olotila, joihin on syytä tottua tai menettää helposti yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailijat tulevat lujaa vauhtia rinnalle ja ohi,

ellei olla valmiita kehittymään ja muuttumaan ulkoisten sekä sisäisten vaatimusten mukaan.

Muutoksessa on kolme huolenaihetta, joista työntekijät ovat yleensä huolissaan (Harvard Business School Press 2005, 134):

1. Mitä tulevaisuus tuo tullessaan?
2. Mitä pitäisi tehdä juuri nyt?
3. Onko muutos hallittavissa?

Näitä huolia ilmaistaan joko suorasti tai epäsuorasti henkilöstön keskuudessa. Se on varmaa, että näistä asioista keskustellaan henkilöstön keskuudessa, mutta kaikki keskustelut eivät tule esimiesten tietoon, joka kieltämättä heikentää johdon kykyä vaikuttaa kaikkiin virheellisiin johtopäätöksiin. Tästä syystä muutoksen johtamisesta vastuussa olevien johtajien ja esimiesten tulee kommunikoida henkilöstön kanssa kaikesta aiheeseen liittyvästä informaatiosta. (Harvard Business School Press 2005, 135)

Yleensäkin vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat nykyisin keskeisiä työtaitoja, joita ei voi olla korostamatta liikaa (Ojala & Pöysti 2012, 206). Usein näkee, että suurimmat ylilyönnit ja virheelliset tulkinnat on tehty juuri puutteellisten vuorovaikutus- tai viestintätaitojen takia. Viestin kertoja tai kirjoittaja ei ole saanut tuonut viestiään julki siten, kuin oli alun perin tarkoittanut tai se on ymmärretty väärin tulkinnanvaraisuudesta johtuen.

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovatkin perusedellytys myös ammattitaidon kehittymiselle, koska oppiminen ja tekeminen tapahtuvat yhdessä. Nykyisin pitää osata kirjoittaa, puhua ja kuvata asiansa mahdollisimman selkeästi. Pitää myös ymmärtää oman viestin aiheuttama tunnereaktio ja sen seuraamukset. Kansainvälistymisen lisääntyminen aiheuttaa myös omat haasteet, jolloin pitää ymmärtää myös vieraan kulttuurin piirteet ja niiden vaikutukset viestin tulkintaan. (Ojala & Pöysti 2012, 206-207)

Positiivisten tunteiden ja vahvojen tunnesiteiden merkitystä henkilöstön välillä ei voi väheksyä muutoksen läpiviemisessä. Muutoksen tapahtuessa positiiviset tunteet ovatkin yleensä parasta vasta-ainetta heille, jotka ovat huolestuneita ja voimattomia muutoksen vuoksi. Johtajan onkin tunnistettava nämä huolestuneet työntekijät ja pyrittävä saamaan heidät taas oikeaan positiiviseen tunnetilaan. (Harvard Business School Press 2005, 135-136)

Positiivisen kanssakäymisen voimaa ei voi olla korostamatta liikaa arjen keskellä, jossa myös niitä hankalia ja vaikeitakin tilanteita tulee eteen aivan varmasti. Toivanen (2013, 47) mainitseekin, että positiivisuus on huipputiimin oleellinen tunnusmerkki. Huipputiimissä on yhtä kriittistä puheenvuoroa kohden vähintään kuusi positiivista puheenvuoroa. Tämä pitäisi meidän kaikkien muistaa omassa arjessamme. Tuntuu siltä, että ihmiselle on luontevampaa käyttää negatiivisia puheenvuoroja kuin positiivisia. Tämä pitäisi muistaa varsinkin nuorempien ja työuraa aloittavien kanssa keskustellessa. Ensimmäisillä kuukausilla on todella suuri merkitys uuden työntekijän muistikuville työuran alkuajoista, jolloin luodaan perustaa työntekijän motivaatiolle.

4.5 Henkilöstöjohtaminen

4.5.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä

Taloudellisen tuloksen saavuttamiseen tavoitteiden mukaisesti vaikuttavat johtaminen sekä henkilöstö. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikutetaan hyvin monella tavalla, joista yksi erittäin tärkeä asia on henkilöstöjohtaminen. Tällä on yllättävän suuri merkitys, miten se on yrityksessä hoidettu, koska se vaikuttaa jokaisen työntekijän elämään sekä töissä että kotona. Töissä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa mm. työilmapiiriin, työntekijän tehokkuuteen, työviihtyvyyteen, työntekijöiden motivaatioon.

Kauhanen (2012, 16) määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen siten,

että sillä tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstön johtaminen on aktiivisten sarja, jonka tarkoituksena on mahdollistaa, että työntekijät sekä heitä työllistävät organisaatiot pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteiden ehdoista ja turvaa sen yksimielisyyden toteuttamisen. Tavoitteena on, että organisaatio kykenee

- houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä
- pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset mahdollisimman hyviin työsuorituksiin
- palkitsemaan heitä hyvistä työsuorituksista
- kehittämään heitä ja ylläpitämään heidän työkykyä, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin myös jatkossa
- tukemaan mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa (Kauhanen 2012, 16)

4.5.2 Henkilöstön johtaminen

Henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden tehtävänä yrityksissä on tukea johtoa saavuttamaan päämäärät ja lisätä yrityksen kilpailukykyä. Asiantuntijat kehittävät ja ylläpitävät periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa ihmisten organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisimman tehokkaita rekrytointi- ja kehittämisprosesseja, palkitsemisjärjestelmiä, urasuunnitteluprosesseja sekä erilaisten henkilöstöpalvelujen organisoimista ja johtamista. (Viitala 2009, 19)

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksenmukaisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä henkilöstö, henkilöstön osaaminen, hyvinvointi sekä motivaatio. Henkilöstöjohtamisen voi jakaa kolmeen eri pääalueeseen (Viitala 2009, 20):

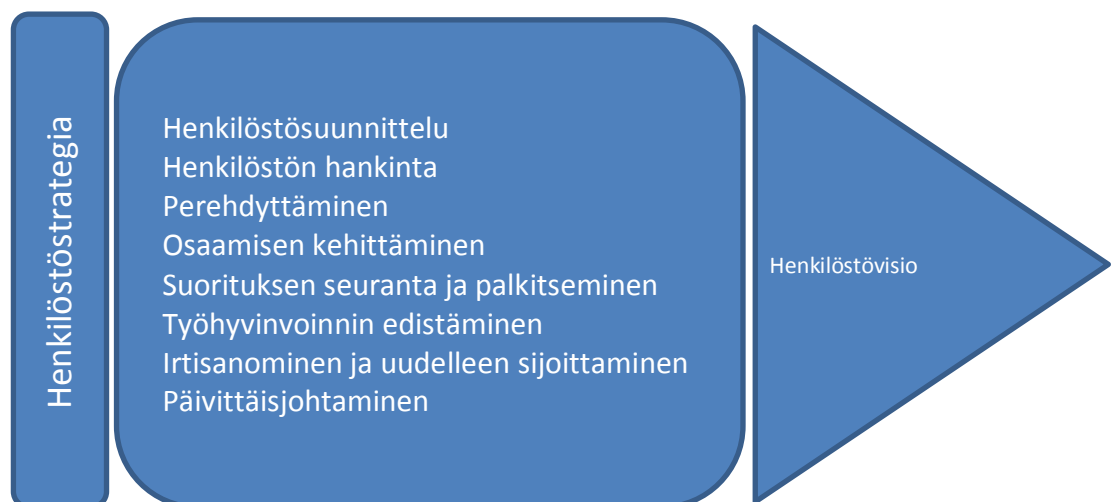
1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen
2. Työelämän suhteiden hoitaminen

3. Johtajuus

Henkilöstöjohtaminen käsitteenä kattaakin laajemman alueen kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen. Se sisältää lisäksi kaiken sen toiminnan, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten työelämän pelisääntöjen kehittämisen sekä ihmisten johtamisen. Arkipäivän johtamisessa nämä asiat sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voi selvästi erottaa toisistaan. (Viitala 2009, 20)

Näistä kolmesta henkilöstöjohtamisen pääalueesta johtajuus on keskeisintä aluetta. Käytännössä sitä toteuttavat johtajat ja esimiehet, jotka valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä. Tämän lisäksi he johtavat organisaatiota luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria. (Viitala 2009, 20)

Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamista, joista tärkeimpinä ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta ja riitojen käsittely. Kolmantena pääalueena oleva henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää yrityksen toiminnot, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. (Viitala 2009, 20-21)



Kuvio 3 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2009, 22)

Johtamisen pitäisi olla yksilöllistä, vaikka johdettavien voi olla erittäin laaja ja hyvinkin monimuotoinen verkosto. Johtajan oletetaan lähes aina johtavan joukkoja edessä, vaikka nykyisin etenkin asiantuntijaorganisaatioissa vaaditaan tasavertaisuutta. Vanhemman aikakauden johtamisopit eivät enää riitä millään työpaikalla, vaan johtajan pitää ymmärtää miten ihmisen älylliset resurssit toimivat ja miten niitä tuetaan. Uudenlaiset johtamisen alueet ovat muun muassa

- Suunnan ja suorituksen johtaminen
- Innostuksen, yhdessä tekemisen ja oppimisen johtaminen
- Älyllisten resurssien ja ajattelun johtaminen
- Tekniikan johtaminen
- Etäjohtaminen
- Verkostojen ja yhteisöjen johtaminen
- Yrityskulttuurin rakentaminen ja johtaminen

(Ojala & Pöysti 2012, 228-229)

Johtajan tärkein ominaisuus on empatia eli kyky ymmärtää toista ihmistä ja sitä, miltä hänestä tuntuu. Johtaja voi onnistua vain toisten ihmisten kautta, joten hänen on tiedettävä, mikä ihmisiä motivoi, mitä he toivovat sekä mitä he pelkäävät. Johtajan on oltava kiinnostunut ihmisistä ihmisinä eikä vain työntekijöinä. Empatiaan liittyy lisäksi itsetuntemus, joka on myös johtajalle tärkeä ominaisuus. Johtajan on tunnettava omat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä osattava arvioida omaa toimintaa objektiivisesti. Hyvä johtaja tietää myös milloin hänen on otettava ohjat ja milloin antaa vastuun sekä toiminnan työntekijöille. Edelleenkin yksi parhaista johtamismalleista on esimerkillä johtaminen. Tällöin kovasti työtä tekevä johtaja näyttää, että hän on vahvasti sitoutunut yhteiseen tekemiseen. (Saarikoski 2015, 197)

4.5.3 Henkilöstöjohtamisen toimintamalli

Nykyisin korostuu varsinkin etäjohtaminen sekä verkostojen ja yhteisöjen

johtaminen, koska organisaatioita on kevennetty ja esimerkiksi aluepäälliköiden tai aluejohtajien alueita on laajennettu. Tällöin ei enää riitä sen oman lähialueen hallinta ja johtaminen, vaan on lähdettävä myös kauemmas nykytekniikasta huolimatta. Johtajan fyysinen läsnäolo on edelleen tärkeää ja etenkin työntekijöille, jotka ovat niin sanotusti etäpisteessä töissä, huomioon ja kohdellaan tasavertaisina muiden kanssa. Etäjohtaminen ja verkostojen johtaminen perustuukin pääosin luottamukseen sekä suoritusten seuraamiseen eikä niinkään ajalliseen seurantaan.

Viitalan (2009, 24) mukaan henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat perustuvat henkilöstöpolitiikkaan, jotka jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan sekä muihin periaatteisiin, joiden kautta päivittäisiä päätöksiä voidaan tehdä siten, että linjakuus sekä yhtenäisyys säilyvät yksittäisten tapausten vaihdellessa. Henkilöstöpolitiikkaa luodaan vastaamalla kysymyksiin:

- Millaisia työntekijöitä tarvitaan ja kuinka paljon (määrä, rakenne, koulutus, osaaminen)?
- Miten ja mistä työntekijät rekrytoidaan?
- Miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään (perehdytys, arviointi, kehittäminen)?
- Miten henkilöstöä palkitaan (palkkaus ja muut palkitsemiskeinot)?
- Miten työntekijöitä tuetaan ja ohjataan johtamisen keinoin?
- Miten työntekijöitä tarvittaessa sijoitetaan uudelleen tai irtisanotaan?

Näihin kysymyksiin vastaaminen on varmasti tullut tutuksi jokaiselle, joka on toiminut esimiestehtävissä ja on ollut edes jonkinlaista vastuuta yrityksen henkilöstöstä. Monet kysymykset vaikuttavat irrallisina yksinkertaisilta vastata, mutta yrityksissä pitää pystyä vastaamaan näihin kysymyksiin kaikkiin eikä riitä, että niihin on vastattu kerran. Nämä kysymykset tulevat eteen päivittäisessä johtamisessa varsinkin yrityksen kasvuvaiheessa useita kertoja vuodessa.

Näiden kysymysten lisäksi päivittäiseen henkilöstön johtamiseen sisältyy lukuisia isompia ja pienempiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden toimintaan organisaatiossa. Asian vaikeutta kuvaa myös se, miten useat tutkijat ovat yrittäneet kehittää mallia, jolla pystyttäisiin liittämään kaikki henkilöstöjohtamisen eri osatekijät kokonaisuudeksi ja vielä osoittaisi niiden välisiä vaikutussuhteita (Viitala 2009, 30).

Yhden kokonaiskuvaa ilmentävän mallin ovat kuitenkin esittäneet Burke ja Litwin, joka antaa kokonaiskuvan organisaation ja ihmisten toimintaan vaikuttavista elementeistä, jotka ovat keskeisiä henkilöstöjohtamisen saralla. Tässä mallissa on huomioitu näiden elementtien hierarkkiset vaikutussuhteet. Tämän mallin erityispiirteenä on se, että se yhdistää organisaatiotason tekijöitä yksilötason tekijöihin ja kuvaa niiden välisten vaikutussuhteiden dynamiikkaa ottaen huomioon myös ympäristön vaikutuksen. (Viitala 2009, 30)

Mallissa voidaan erottaa kolme erityyppistä kerrosta, jotka ovat:

1. Transformaaliset tekijät
2. Transaktionaaliset tekijät
3. Yksilötason tekijät

Näistä transformaalisilla tekijöillä tarkoitetaan asioita, jotka muuttuvat ympäristön vaikutuksesta organisaation muutoksen yhteydessä ja ovat nimenomaan perustavaa laatua olevia asioita. Tällaisia ovat yrityksen strategia, missio ja visio, ihmisten johtaminen sekä organisaatiokulttuuri. Ympäristön muuttuessa voimakkaasti, myös näiden pitää muuttua. Transaktionaaliset tekijät ovat edellisten muutosten heijastusta organisaation sisällä vaikuttaviin asioihin. Transformaaliset tekijät määrittävät rakenteita, järjestelmiä, johtamisen käytäntöjä ja ilmapiiriä, joissa puolestaan ovat merkittävänä osana henkilöstöjohtamisen käytännöt. Näitä käytäntöjä puolestaan ovat palkitsemisjärjestelmät, suoritusten seurannan järjestelmät tai osaamisen kehittämisen käytännöt. (Viitala 2009, 31)

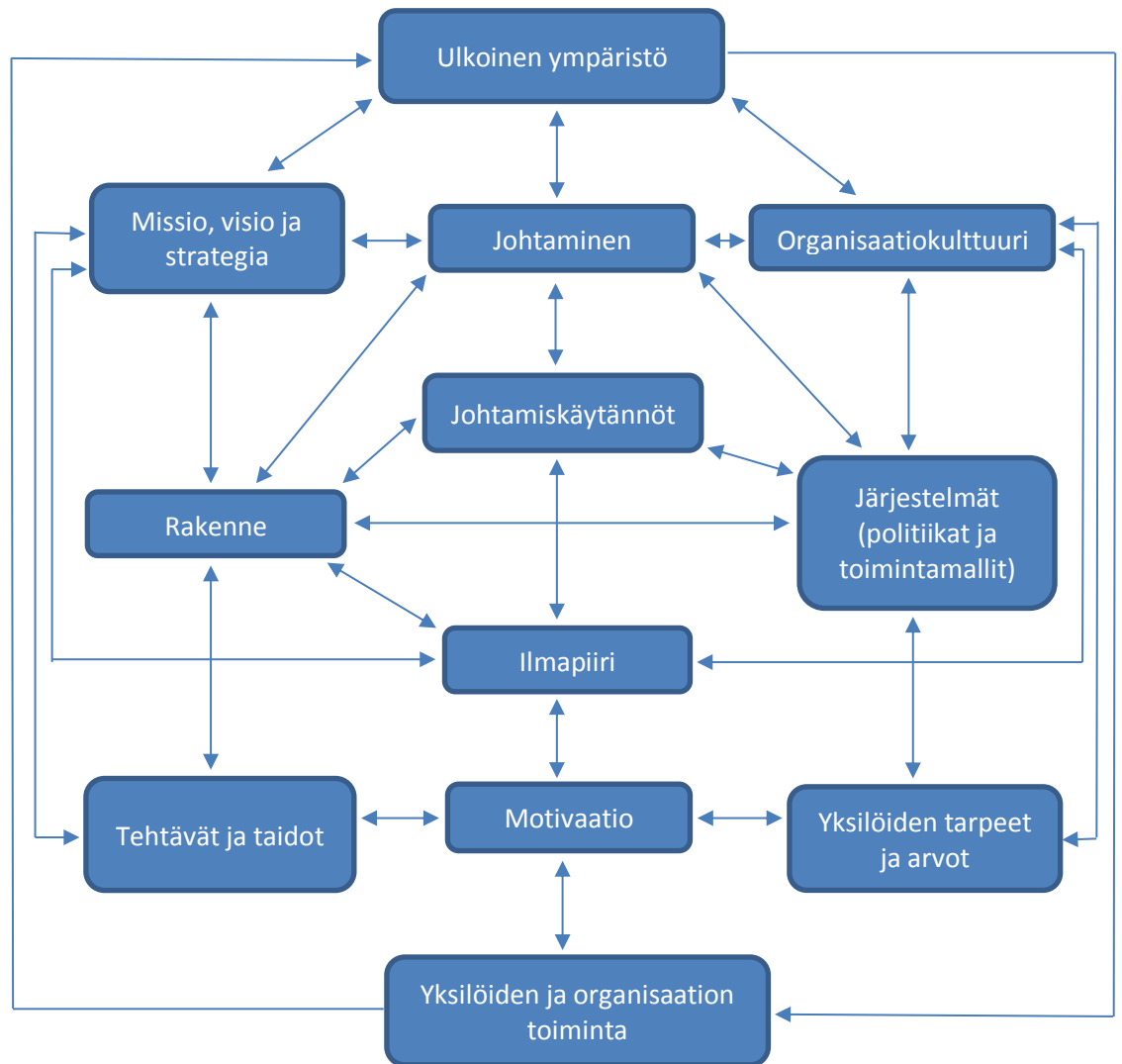
4.5.4 Henkilöstöjohtamisen suorituksen seuranta

Yksi henkilöstöjohtamisen suorituksen seurannan järjestelmä on ilmapiirimittaus, joita tehdään yrityksestä riippuen joko vuosittain tai kahden vuoden välein. SRV:llä on käytössä myös tällainen mittaus, joka toteutetaan vuosittain aina loppuvuodesta. Yritys on asettanut tavoitteeksi uuden strategian mukaisesti, että People Power –indeksi on vuonna 2020 suurempi kuin 82. Viime vuoden mittaustulokseksi tuli koko yrityksessä 72,7, jonka People Power –luokitus on AA+ eli toiseksi paras luokitus. Jyväskylän alueen tulokseksi tuli 81,5, jonka People Power –luokitus on AAA eli paras luokitus. Näillä mittauksilla kartoitetaan muun muassa henkilöstöjohtamista, esimiestyötä, eri alueiden ja yksiköiden välistä yhteistyötä, tiedonkulkua, työkuormaa sekä työntekijöiden sitoutumista työnantajaan.

Ilmapiirimittauksen tuloksista on kerrottu myös rekrytointiprosessin haastattelutilanteissa ja se on yksi parhaista markkinointikeinoista Jyväskylän yksikön houkuttelevuuden ja työnantajakuvan kasvattamiseksi. Näiden henkilöstötutkimustulosten mukaan SRV on erittäin hyvällä tasolla, mutta silti parannettavaa löytyy usealta eri osa-alueelta ja näihin asioihin tullaankin panostamaan välittömästi. Näillä tutkimuksilla saadaan tehokkaasti kartoitettua mikä on tilanne yrityksessä ja sen jälkeen osataan panostaa oikeisiin kohtiin päivittäisessä tekemisessä. Puutteisiin ja parannettaviin asioihin onkin tartuttava välittömästi ja näin näytettävä työntekijöille, että asioihin puututaan sekä lähdetään tekemään parannuksia tarpeellisiin asioihin. Näillä tekijöillä saadaan myös lisättyä varmasti työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta työnantajaan, koska tällöin työntekijät saavat viestiä, että heistä välitetään ja heihin oikeasti panostetaan.

Henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat yhdessä yksilötason asioihin, kuten työhön, tarpeisiin, arvoihin ja motivaatioon. Burken ja Litwinin malli sisältää myös ajatuksen siitä, että alemmat tasotkin vaikuttavat ylempiin tasoihin, kuten kuviosta 4 voidaan nähdä. Yksilöiden tarpeet, arvot, motivaatio ja kyvyt

vaikuttavat operatiivisen johtamisen mahdollisuuksiin ja ne puolestaan vaikuttavat strategisen tason ratkaisuihin. Loppujen lopuksi tästä mallista voidaan todeta, että kaikilla osilla on vaikutusta toisiinsa ja vaikutus on kaksisuuntaista. Burke ja Litwin ovat päätyneet siihen, että vaikutus on voimakkaampi kuvion suunnassa ylhäältä alaspäin kuin päinvastoin. (Viitala 2009, 32)



Kuvio 4 Burken ja Litwinin henkilöstöjohtamisen asema organisaation toiminnan kokonaisuudessa (Viitala 2009, 31)

Johtajan tehtävänä on kehittää yksikössään tai osastollaan motivaation kasvulle välttämättömän ilmapiirin. Tämän luomisessa on kaksi osatekijää, joista ensimmäinen on johtajan henkilökohtainen suhde johtamiseen, joka kuvastuu hänen päivittäisessä yhteydessä alaisiinsa ja toinen on hänen luomansa

ilmapiirin yleinen rakenne. Tämä henkilökohtaisen johtamisen idea voidaan tiivistää niin, että esimiehen on kohdeltava ihmisiä ihmisinä. Tällöin tehokkaan esimiehen on sitouduttava henkilökohtaisesti alaisiinsa ja oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan ja siitä, mikä heille on tärkeää. (Leskelä 2002, 44)

Toinen henkilökohtaisen johtamistavan osatekijä on, että esimiehen on tajuttava määräävänsä itse, millaisia tuloksia lopulta syntyy. Toiminnallaan tai toimimattomuudellaan, päättäväsyydellään tai päättämättömyydellään esimies asettaa joka päivä normit, joiden mukaan hänen alaisensa tekevät työtään. Tästä syystä, jos esimies asettaa riman korkealle ja odottaa työntekijöiltään paljon, tavallisesti saadaan aikaan parempi tulos. (Leskelä 2002, 44-45)

Samaa asiaa tuo esille myös Järvinen (2016) mainiten, että mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Tarvitaan henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa. Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen kuuluvat myös esimiehen tehtäviin. Ilo ja halu tehdä työtä syntyy työntekijöiden kokiessa, että tavoitteet voidaan saavuttaa tai jopa ylittää.

Nämä asiat tulevat hyvin esille myös aiemmin esillä olleessa Burken ja Litwinin kaaviossa, jossa yksilöiden ja organisaation toiminta vaikuttaa yksilön motivaatioon sekä tehtäviin ja taitoihin. Kaaviosta huomataan myös, että ilmapiirillä ja motivaatiolla on suora yhteys toisiinsa. Kuten Leskeläkin (2002, 45) toteaa, että jokainen johtaja voi tehdä paljon rakentaakseen suotuisan ilmapiirin parhaille tuloksille perustamalla hyvän mielentilan, jossa hän itsekin on innostunut ja kiinnostunut. Nämä tarttuvat myös alaisiin ja he omaksuvat helposti saman asenteen, jolloin työilmapiiriä sekä motivaatiota saadaan parannettua.

4.5.5 Henkilöstön johtamisen periaatteita

Henkilöstöjohtaminen sisältää useita eri johtamisen tapoja. Näistä yksi tapa, syväjohtamisen malli, on käytössä myös puolustusvoimissa ja siinä pyritään

hyvään vuorovaikutukseen tiimiläisten tai kollegojen kanssa (Toivanen 2013, 53). Kuten Toivanen kirjassaan kuvaa, niin syväjohtamisen polttopuut ovat luottamus (luottamuksen rakentaminen), innostus (inspiroiva tapa moti-voida), oppiminen (älyllinen stimulaatio) sekä arvostus (ihmisen yksilöllinen kohtaaminen). Nämä periaatteet ovat jokapäiväisen toiminnan perusta työelämässä ja myös perusta motivaatiolle. Varsinkin työuran alussa olevalle työntekijälle nämä ovat oletettavasti erittäin tärkeitä periaatteita, joita on hyvä ajoittain pysähtyä miettimään.

Toivanen (2013, 55) kuvaa kirjassaan kaverijohtajuuden periaatteita, jotka sopivat hyvin nykyisten nuorempien sukupolvien johtamiseen. Näistä periaatteista etenkin ensimmäinen, jossa kehoitetaan olemaan herkkä johdettavien tunnetiloille ja toimimaan niiden mukaisesti, tuo esille jälleen tunteisiin vaikuttamisen. Tällöin myös johtaja on ihminen ja pystyy olemaan paremmin läsnä sekä tavoitettavissa toisen periaatteen mukaisesti. Kuten usein muulloinkin, esimerkkinä oleminen on esimiehelle erittäin tärkeää, sillä mihin esimies kiinnittää huomiota, myös muutkin kiinnittävät. (Toivanen 2013, 55)

Pentti Sydänmaalakka kuvasi kirjassaan Älykäs johtajuus (2004, 127) älykästä organisaatiota ja älykkään johtamisen mallia. Älykkään johtamisen mallissa on viisi erilaista johtamistyyliä ja viisi erilaista alaisten tasoa. Esimiesten valmius tarkoittaa heidän kyvykkyyttä, halukkuutta ja joustavuutta käyttää erilaisia johtamistyyliä. Alaisten valmiudella tarkoitetaan kuinka kyvykkäitä ja halukkaita he ovat jakamaan johtajuuden tuomat velvollisuudet ja tehtävät. Johtamistyylin ja alaisen valmiustason välillä täytyy olla suhde, joka on kuvattu alla. (Sydänmaalakka 2004, 127)

Johtamistyyliä ja alaisen valmiustason välillä täydennettynä seuraavat (Sydänmaalakka 2004, 127 – 128):

- kaskeminen (annetaan selkeä tehtävä ja valvotaan, että se tulee tehdyksi)
 - o passiivinen alainen
- valmentaminen (annetaan ohjeita, opetetaan ja tuetaan työntekijöitä)
 - o vastaanottava alainen

- osallistuminen (yhdessä tekeminen työntekijöiden kanssa)
 - o aktiivinen alainen
- delegoiminen (delegoidaan laajempia tehtäväkokonaisuuksia ja annetaan tarvittaessa tukea)
 - o itsenäinen alainen
- valtuuttaminen (yksilö tai tiimi toimii itsenäisesti ilman ohjausta)
 - o väliaikainen esimies

Alaisten valmiudessa on viisi tasoa. Alaisten valmius määritellään arvioimalla seuraavat ulottuvuudet (Sydänmaalakka 2004, 127):

- osaaminen
- motivaatio
- vastuullisuus
- itsenäisyys
- sitoutuminen

Näistä voidaan todeta, että henkilöstöä täytyy johtaa hyvin eri tavalla ja myös johtajan on ymmärrettävä, että kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Johtajan on myös tunnettava oma henkilöstö erittäin hyvin, jotta hän pääsee vaikuttamaan jokaiseen yksilöllisesti. Tällöin myös henkilöstöstä saadaan enemmän irti ja se toimii tehokkaammin.

Esimiestyö sisältää toiminnan suuntaamista ja kehittämistä, olosuhteiden luomista ja resurssien varmistamista, työpaikan ilmapiirin vaalimista sekä alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä. Esimiehet luovat joko tiedostetusti tai tiedostamattaan organisaatiossa kulttuuria oman käyttäytymisen antaman esimerkin, keskustelujen sisällön, käytetyn kielen sekä toimintatapojen kautta. Esimies onkin aina omille alaisilleen

- suunnan selkiyttäjä
- olosuhteiden luoja
- innostaja

- osaamisen kehittäjä
- asioiden hallinnoija

(Viitala 2009, 269-270)

Esimiehen tulee lisäksi johtaa työntekijöiden osaamista, jonka tulee suunnata luovuuteen kannustamiseen, kykyyn kehittää parempia vaihtoehtoja. Yksi esimiehen tehtävistä on auttaa ihmisiä elämään heidän potentiaalinsa kautta. Hyvä esimies osaa rohkaista ja kannustaa tämän potentiaalini esiin työntekijöistä. Kokeilemalla, yrittämällä ja oppimalla uutta luodaan yrityskulttuuri, jossa annetaan lupa luovalle ajattelulle. Kannustava johtaja saa ihmiset innostumaan ja myös pysymään samassa työpaikassa pidempään. (Kilpinen 2008, 28)

Juuri tällä tavalla saadaankin kannustettua työuran alussa olevat ja kokemattomat työntekijät kokeilemaan rajojaan ja sitä kautta kehittymään omassa työssään ammattilaiseksi. Työsuhteen alussa uusi työntekijä onkin kaikkein herkimmillään tämän asian suhteen ja mahdollisuus voidaan pilata hyvin pienillä jutuilla. Esimies onkin avainasemassa alkuvaiheessa saadakseen luotua uudelle työntekijälle oikeanlaiset lähtökohdat tekemään omaa työtään ja sitä kautta myös saada tehtyä tuotosta työnantajalle. Näillä asioilla on vaikutusta myös kokonaisuutena yrityksessä vallitsevalle työilmapiirille ja vievät sitä omalta osaltaan oikeaan suuntaan.

Sydänmaalakka (2004, 132) totesi myös, että johtamisessa on pohjimmiltaan kyse merkitysten ja uskomusten luomisesta. Tällöin on tärkeää, että myös yrityksellä ja organisaatiolla on unelmia, joita voidaan kollektiivisesti tavoitella. Henkisyys työssä on yhteisen merkityksen etsimistä yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla. Yksilön kannalta nimenomaan työn merkityksellisyyden kokeminen on yksi tärkeimmistä työnhallinnan tekijöistä. Näin meidän kaikkien pitäisi pystyä kokemaan oma työmme mielekkäänä ja nähdä se laajemmassa yhteydessä, jonka yhteyden osoittaminen on yksi johtajuuden tehtävä. Tämä sama merkityksellisyys tuli esille myös Tikkasen, Kujalan ja Parkkisen (2014, 81) teoksessa, jossa halutaan saada ihmiset kokemaan tunnetasolla,

että yritys tekee jotain merkityksellistä. Sitä kautta saadaan yritykseen ja tekemiseen lisää voimaa ja tehoa.

Täten yrityksen arvojen pitää liittyä merkitykseen, visioon ja päämääriin, organisaation kulttuuriin, esimiehiin ja alaisiin, vuorovaikutukseen ja tuloksiin. Näin riittävän suurella merkityksellä, arvoilla sekä visiolla voidaan luoda sitoutumista henkilöstön keskuudessa. Tästä syystä on myös erittäin tärkeää, että työntekijät allekirjoittavat yrityksen arvot. Tällöin työntekijät kokevat tekevänsä jotain merkityksellistä ja rehellistä, mikä ei ole ristiriidassa heidän omien henkilökohtaisten arvojen kanssa.

Tämän lisäksi vaaditaan viestintää, jota ilman yrityksen strategia, arvot, visio ja missio eivät tule työntekijöiden tietoisuuteen. Etenkin yrityksen johdolta odotetaan jatkuvaa ja selkeää viestintää mihin yritys on menossa sekä mitä on tapahtumassa seuraavaksi. Viestinnässä korostuvat muutama yksinkertainen sääntö, kuten John Baldini totesi (Harvard Business School Press 2005, 104)

- ole johdonmukainen
- aseta selkeät tavoitteet
- näytä hyvää esimerkkiä
- korosta, että koko yhtiön tulee kommunikoida tehokkaasti

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu oleellisena osana työntekijöiden osaamisen johtaminen. Tähän liittyvänä asiana osaaminen on ratkaisevan tärkeä organisaation suoriutumiseen vaikuttava voima. Lisäksi yrityksen kyky houkutella ja kehittää osaajia sekä pitää heistä kiinni on merkittävä kilpailuetu sekä nyt että tulevaisuudessa (Grant 2007, 294). Yhtenä merkittävänä haasteena yrityksissä onkin saada jokaisen työntekijän koko osaaminen tehokkaasti käyttöön.

Grant (2007, 296) kuvaakin kirjassaan osaamisen vapauttamisen prosessin, joka on jaettu neljään vaiheeseen:

1. Ymmärrä liiketoimintakontekstia (strategia, visio, kulttuuri ja arvot)

2. Ymmärrä itseäsi (vahvuudet, kehittämistarpeet, vaikutus muihin)
3. Ymmärrä työntekijöitäsi (suoriutuminen, kyvyt, motivaatio)
4. Ryhdy toimeen (tavoitteiden asettaminen, palaute, coachaus)

Esimiesten on ymmärrettävä ympäristöä, jossa he toimivat ja liikkuvat. Sen lisäksi heidän on tunnettava itsensä ja sekä miten heidän oma toiminta vaikuttaa kaikkiin muihin. Heidän pitää toisin sanoen vapauttaa ensin oma osaaminen ennen kuin he pystyvät vapauttamaan muiden osaamista. Tämä johtaa taas siihen, että esimiesten täytyy ymmärtää alaisiaan syvemmin, ei pelkääntään työsuoritusten perusteella, vaan mitä muita kykyjä heillä on, tyyli ja motivaatio esimerkiksi. Tämän jälkeen esimies on valmiimpi ymmärtämään kuinka hänen pitäisi toimia vapauttaessaan työntekijöidensä osaamista – motivoimaan, ohjaamaan ja valmentamaan sekä antamaan suuntaa ja voimaa toteuttaa potentiaaliaan. (Grant 2007, 296-297)

4.6 Eri sukupolvet työelämässä

Arvon luominen asiakkaalle on nykyisin aivan ehdoton asia. Ihmisten odotukset sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja keskustelusta näyttää muuttuvan dramaattisesti. Työelämään on tullut jo hyvällä vauhdilla niin sanotut Y- ja Z-sukupolvet, jotka käyttäytyvät kuin kuluttajat ja haastavat nykyiset toimintatavat. He arvostavat kaikessa tekemisessään vapautta, kustomointia, tarkastelua, rehellisyyttä, yhteistyötä, viihdettä, nopeutta ja innovaatioita. He ovat toimissaan myös kilpailuhaluisia ja arvostavat palautetta, enemmän positiivista kuin negatiivista. (Earner 2014, 44-45)

Vastapalvelukseksi hetkellisestä sitoutumisesta työhön he haluavat viihtyä ja olla riemastuneita. He odottavat jännittäviä haasteita, toimintaa ja speaktaakeleita. Lisäksi pitää olla hieman leikkisyyttä tai muuten he tylsistyvät. He arvostavat myös avoimuutta, rehellisyyttä ja luotettavuutta. (Earner 2014, 47). Nämä asiat on otettava ainakin jollain tavalla huomioon Y- ja Z-sukupolvien edustajien kanssa työskennellessä, varsinkin yritysten johtohenkilöiden sekä

esimiesasemassa työskentelevien.

Nykyisin ihmisten kanssakäyminen sosiaalisessa mediassa ja keskustelu yleensä edellyttää dialogia. Tapa, jolla ihmiset haluavat tulla johdetuksi ei siinänsä ole muuttunut mihinkään. Ihmisten hyvä johtaminen on ikuista. Y- ja Z-sukupolvien arvostamat asiat ei juurikaan eroa aiempien sukupolvien arvoista. Heikin haluavat mielenkiintoisen ja merkityksellisen työn, jossa saavat työskennellä terveellisessä ympäristössä ja organisaatiossa. He haluavat tulla kuulluiksi ja saavan arvostusta. (Earner 2014, 48)

Hyvä paikka käydä keskustelua näistä asioista on kehityskeskustelut, jotka lähes kaikissa yrityksissä onkin nykyisin käytössä. Säännöllistä ja jatkuva osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaa tukee kehityskeskustelujärjestelmä. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluita, joilla on selkeät tavoitteet, systemaattisuus sekä säännöllisyys. Keskustelut pidetään vähintään kerran vuodessa sekä tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskustelut ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen ja seurannan keino että tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun. (Viitala 2009, 186)

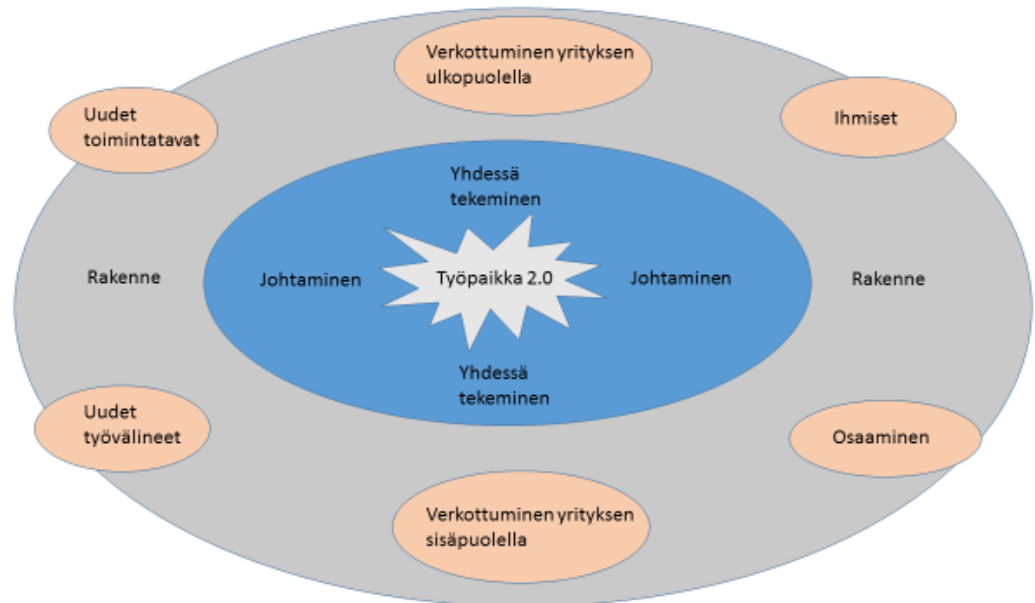
Yrityksen ja organisaation kannalta kehityskeskustelujen hyötyjä ovat muun muassa parempi tietämys henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja –toiveista. Kehityskeskustelut mahdollistavat esimerkiksi tehokkaamman henkilöstövoimavarojen kohdentamisen ja kehittämistoimien suunnittelun. Ne lisäävät myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Kehityskeskustelut ovat investointi, joiden avulla parannetaan yrityksen tehokkuutta ja tuloksentekeyttä. (Viitala 2009, 187)

Ihmiset toimivat aina rakenteiden mukaan, vaikka tavoite olisi mikä tahansa, kuten kuvio 5 näkyy. Mikäli yrityksen rakenteet tukevat hierarkiaa, yksilösuoritusta ja muodollista asemaa, niin tällöin on hankala kuvitella ihmisten haluavan jakaa työpaikalla tietoa, vastata muiden kysymyksiin, pyrkiä löytä-

mään yhdessä tiimin kanssa luovia ratkaisuja asiakkaan ongelmiin tai kertovansa virheidensä opit muille. Tavoitteen laadinnassa onkin pidettävä mielessä miten ihmisten halutaan toimia ja sen mukaan muuttaa tai kehittää rakenteita vastaamaan haluttua toimintatapaa. Tämän lisäksi on syytä pohtia minkä tyyppistä johtamista tarvitaan, että ihmiset toimivat toivotulla tavalla. Tässä on keskeisessä roolissa vallitseva yrityskulttuuri, joka kuvaa organisaation henkistä rakennetta. (Ojala & Pöysti 2012, 195-196)

Ojalan ja Pöystin (2012, 197-199) kehittänyt Työpaikka 2.0 sisältää johtamista tärkeämpänä asiana yrityskulttuurin. Työpaikka 2.0:lle tyypillisiä tekijöitä ovat:

- **Ihmiset** ovat avainasemassa. Ihmiset toteuttavat uusia toimintatapoja ja tuottavat kilpailukyvyä. Toimintatapojen tehokkuus ja tuloksellisuus riippuu ihmisen älyllisistä resursseista, jotka käsittelevät tietoa, muuttavat sen ymmärrykseksi ja ymmärryksen toiminnaksi. Työpaikka 2.0 ymmärtää ihmistä, ihmisen älyllisiä resursseja sekä niiden toimintaa ja osaa hyödyntää myös näitä tekijöitä. Työpaikka 2.0 on panostanut uusiin taitoihin.
- **Uusia työvälineitä** otetaan käyttöön tarvelähtöisesti ja uusien toimintatapojen opettelu on resursoitu. Strategiassa korostuvat voimakkaasti yhdessä tekeminen ja verkottuminen, jota tuetaan yhteisöllisillä työvälineillä.
- **Työpaikkaa ja työympäristöä** kehitetään työn tekemisen ja tekijöiden ehdoilla. Työpaikka tukee yhdessä tekemistä.
- **Johtaminen 2.0** korostaa suunnan johtamista, innostusta ja yhdessä tekemistä, ihmisen mielen eli ajattelun johtamista, etäjohtamista, lisääntyvien ja laajenevien verkostojen sekä yhteisöjen johtamista. Yhtä tärkeää on, että käytössä on työn ja tavoitteiden kannalta oikeat työvälineet. Yhä tärkeämpi osa johtamista on yrityskulttuurin rakentaminen ja vaaliminen.
- **Yrityskulttuuri 2.0** on avoin, rakentaa jatkuvasti luottamusta ja kannustaa kokeiluihin. Se on positiivinen ja korostaa yhteistä voitontahtoa. Se sisältää myös yhteisöllisen itsekurin, jolla valvotaan muun muassa yhteisöllisten työvälineiden ja sosiaalisen median kielteisiä riskejä.



Kuvio 5 Työpaikka 2.0 tekijät

Uusia sukupolvia täytyy johtaa aivan eri tavalla kuin aiempia. Heille johtaminen jo sananakin tarkoittaa jotain muuta mihin yleensä on totuttu. Tienari ja Piekkari (2011, 25) kuvaavatkin muun muassa Z-sukupolven johtamista epäjohtamisena, joka voidaan heidän mukaan kiteyttää kahteen sanaan: kehukset ja vapaus. Epäjohtaminen on kehysten luomista, johdonmukaista tavoitteista sopimista, puitteiden luomista ja mahdollistamista sekä tarinan punomista. Epäjohtaminen on samalla myös vapauttamista, vastuun ja vallan jakamista sovittujen tavoitteiden puitteissa.

Johtamisessa työpaikoilla ja johtamisessa urheiluelämässä on ainakin osittain hyvinkin samankaltaisia piirteitä. Entisaikojen autoritaarinen johtaminen ei toimi enää nykyisin uusien sukupolvien kasvettua työelämään. Kuten Saarikoski (2015, 195-196) kuvaa kirjassaan, että autoritaarinen johtaminen perustuu koulutukseen, käskemiseen ja kontrolliin. Kaikkia näitä tarvitaan ihmislähtöisessä johtamisessa, mutta aivan eri tavalla kuin aikaisemmin. Nykyisin johtamisen välineet voidaan määritellä yksilölähtöisesti, jotka ovat kyseleminen, kuunteleminen, kannustaminen ja kiittäminen. Nämä asiat on nykyisin syytä ottaa huomioon työpaikoilla johtamisen toimintatapoja mietittäessä.

Z tarkoittaa osin sitä, että niin sanotuilla nettinuorilla on varaa ja uskallusta haastaa organisaatioiden perinteiset ja vanhempien näkökulmasta itsestään selviltä tuntuvat käytännöt. Uudella sukupolvella avoimuuden kohdatessa perinteisen valvonnan saattaa aiheutua yhteentörmäyksiä. Yksilö on perinteisesti pidetty sitoutuneena yritykseen ja omaan työhönsä tarjoamalla hänelle sopivassa suhteessa keppiä ja porkkanaa. Avoimen innovoinnin ja kuluttajuuden Z-maailmassa voisi ajatella, että keppi ja porkkana eivät enää oikein riitä. Aktiivisen kuluttajuuden periaatteet johtavat uudenlaisiin käsityksiin siitä, miten yksilöt haluavat tulla johdetuiksi nykymaailmassa. Nettinuoret pidetään sitoutuneina yritykseen sillä, että he löytävät työstä merkityksiä. (Tienari & Piekkari 2011, 96)

Epäjohtaminen on vaihtoehto perinteiselle johtamiselle, jossa käskytetään organisaation tasolta toiselle, ylhäältä alas. Epäjohtaminen on sitä, että ei yritetä johtaa liikaa. Johtaminen ei ole päämäärä sinänsä. Epäjohtaminen on kokonaisvaltainen tapa katsoa maailmaa, jossa tasapainoillaan vaihtoehtojen välillä, jotka näyttävät vastakkaisilta puolilta, mutta ovat itse asiassa samankolikon kaksi puolta. Z-maailmassa tasapainoilu on jatkuva olotila, epäjohtamisen perusolemus, joka koskee sekä yrityksen päämäärää ja suuntaa että työyhteisöjen arkea jokapäiväisessä työssä. (Tienari & Piekkari 2011, 214-215)

Z-maailmassa johtaminen on yhä enemmän yhdessä tekemistä, jossa esteettön tiedonkulku on välttämätöntä. Tasapainoilu on kaikkiaan vastakkaisilta tuntuvien asioiden samanaikaista huomioimista ja hallintaa. Ylimmän johdon tasapainoilun tarkoitus on luoda organisaation toiminnalle kehykset, jotka tukevat muiden tasapainoilua ja koko organisaation jatkuvaa uudistumista. Tässä maailmassa tasapainoileva epäjohtaminen ilmenee muun muassa valmentavana otteena, merkitysten rakentamisena ja organisaation erilaisuuksista ammentamisena. (Tienari & Piekkari 2011, 220-221)

Työuran alkuvaiheessa on tärkeä ottaa puheeksi jossain vaiheessa työntekijän urasuunnittelu, vaikka se saattaisi tuntua aikaiselta tai jopa turhalta. Sillä

tavalla annetaan työntekijälle informaatio siitä, että työnantaja haluaa panostaa ja satsata häneen. Urasuunnittelu sisältyy nykyisin henkilöstöjohtamiseen ja auttaa sekä työntekijää että työnantajaa kohdentamaan esimerkiksi koulutusta oikeisiin tarpeisiin.

Nykyisin yritysten toimintaan ja strategian laatimiseen vaikuttaa usean muun tekijän lisäksi myös megatrendit eli mikä on valtasuuntaus maailmalla sillä hetkellä. Talous pyörii aina enemmän ja enemmän globaalilla tasolla ja näillä valtasuuntauksilla on tulevaisuudessa oletettavasti paljon enemmän merkitystä kuin tänä päivänä.

Kaupungistuminen on yksi tämän päivän megatrendeistä maailmanlaajuisesti. Ihmiset eri puolilla maailmaa muuttavat maaseudulta kaupunkeihin. Sen vaikutusta kannattaa tarkastella kriittisesti oman yrityksen liiketoiminnan kannalta. Se tarjoaa hyvän viitekehyksen kehitellä erilaisia skenaarioita, joita voi vertailla ja tarkastella kriittisesti. Yhtenä mahdollisuutena on terveydenhuolto ja siihen liittyvät toiminnot, joista voi kehitellä erilaisia palvelumuotoja. (Earner 2014, 35)

Kaupungistuminen on yksi megatrendi, jota myös SRV seuraa. Sen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan seurataan jatkuvasti ja mietitään vaihtoehtoja eri hankkeisiin liittyen. Tämä näkyy SRV:n liiketoiminnassa jo tänä päivänä, josta voi esimerkkinä mainita Redin Helsingissä. Tässä keskuksessa on samassa rakennuksessa asuntojen lisäksi mahdollisuus käyttää useita eri palveluita. Vielä tällä hetkellä työn alla oleva REDI, Kalasataman keskus, jonka SRV Rakennus Oy toteuttaa niin sanottuna KVR-urakkana, kokonaisvastuurakentaminen (KVR). KVR-urakka tarkoittaa urakkaa, jossa rakennuskohteen toteuttamisen kokonaisvastuu suunnitelmiseen ja toteutukseen on urakoitsijalla (RT 16-10758 2001, 1).

REDI sijaitsee Sörnäisten kaupunginosassa Kalasataman metroaseman kohdalla Itäväylän molemmin puolin. Itäväylä tullaan kattamaan viherkannella.

Kalasadaman keskukseen rakennetaan muun muassa kauppakeskus pysäköintilaitoksineen, kahdeksan asuin- ja toimistokäyttöön tulevaa tornitaloa, kaupungin terveys- ja hyvinvointikeskus, sähkönsyöttöasema sekä maanalainen autopaikoitusluolasto. Lisäksi alueelle rakennetaan katuja, siltoja ja puistoja. (SRV intranet)

Sillä, että yritys seuraa vahvasti megatrendejä saattaa olla vaikutusta siihen millä työnantajalla nykyiset nuoremmat työntekijät haluavat työskennellä. Yritysten on muutenkin oltava koko ajan selvillä, mikä on niin sanotusti päivän juttu sekä mihin suuntaan markkinat ovat menossa. Sosiaalisen median vaikutukset ovat erittäin suuret mielipiteiden muodostumisessa ihmisten keskuudessa ja yleensä sähköiset viestimet välittävät nykyisin suuria määriä tietoa jo yhden vuorokauden aikana.

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa pääpaino oli työuraa aloittavien toimihenkilöiden teemahaastatteluisissa. Teemahaastatteluita suoritettiin yhteensä 9 kpl ja niiden kesto oli noin 1 tunti/haastateltava. Haastatteluisissa oli sama kysymysrunko jokaisella (liite 1), mutta keskustelun edetessä syventävät ja tarkentavat kysymykset sekä aiheiden painotukset vaihtelivat henkilöittäin.

Haastattelut nauhoitettiin, jotta kaikki mahdolliset asiat tulisivat huomioitua tutkimukseen mukaan. Kahden henkilön yksilöhaastattelutilanteessa ei myöskään ehdi kaikkia asioita kirjaamaan ylös. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset purettiin ja litteroitiin jokainen haastattelu erikseen kyselylomakkeille. Ensimmäinen haastattelu toimi myös testihaastatteluna, jonka jälkeen kysymysrunkoon tehtiin joitain tarkennuksia. Aineistoa lähdettiin analysoimaan ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Analysoinnin tuloksena neljästä viimeisistä haastatteluista jätettiin kysymättä kysymykset:

- luottamus yritykseen ja johtoon, vaikutus motivaatioon?

- luottamus yritykseen ja johtoon, vaikutus sitoutumiseen?

Näiden kysymysten vaikutus tutkimuksen tuloksiin oli merkityksetön. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen tuli esille, että nämä kysymykset eivät tuo tutkimukseen mitään lisäarvoa.

Tutkimuksen tuloksista on jätetty pois myös kahden kysymyksen analysointi ja vastaukset siitä syystä, että niistä ei tullut tutkimukselle mitään lisäarvoa. Kysymys rakennustyömaan vai toimiston tehtäviin sekä kysymys rakennusliike, konsulttitoimisto, kunta, valtio tai joku muu, on jätetty huomioimatta. Alun perin oli tarkoitus saada näiden kysymysten kautta hieman lisäarvoa ja taustatietoa muihin kysymyksiin.

Kaikki haastatellut työskentelevät toimeksiantajayrityksen Jyväskylän yksikössä toimihenkilötehtävissä ja heidän joukossaan on sekä miehiä että naisia. Haastattelujen paikkakunnaksi valikoitui vain Jyväskylä, koska alueella on nähtävissä samoista resursseista olevaa kilpailua. Samaa resursseista kilpailua on varmasti muillakin paikkakunnilla, mutta tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain Jyväskylää.

Haastateltavien työtehtävät ovat työnjohtaja, työmaapäällikkö, projekti-insinööri ja asiakaspalveluinsinööri. Haastateltavien työkokemus rakennusalalla valmistumisen jälkeen vaihtelee alle yhdestä vuodesta seitsemään vuoteen ja haastateltavien keskimääräinen ikä on 26 vuotta. Suurimmalla osalla haastatelluista työkokemus oli kuitenkin alle kolme vuotta valmistumisen jälkeen. Haastateltavilla osalla oli kokemusta rakennusalalta ennen insinööriopintoja ja osalla taas kokemusta ei ollut lainkaan. Yhdistävänä tekijänä kaikilla on insinööritutkinto rakennusalalta sekä suhteellisen vähäinen työkokemus alalta.

Teemahaastattelut suoritettiin erillisessä tilassa kahden kesken, jolloin molemmat osapuolet saivat keskittyä rauhassa keskusteluun. Haastatteluajat oli sovittu hyvissä ajoin etukäteen, jolloin vältettiin liian kiireellinen haastattelu-tapahtuma. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua pohjatietona tä-

män opinnäytetyön aihe sekä tietojen luottamuksellisuus. Kenenkään haastateltavan nimeä ei mainita missään vaiheessa. Tällä pyritään varmistamaan haastattelujen aikana tulleiden tietojen mahdollisimman hyvä luotettavuus ja rehellisyys.

Teemahaastattelukysymykset (liite 1) oli laadittu siten, että niiden avulla pystyy kysymään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Kysymyksissä kysyttiin osin samoja asioita eri tavalla, jotta saataisiin mahdollisimman kattavat vastaukset. Tästä syystä kaikkia kysymyksiä ei välttämättä kysyty jokaiselta haastateltavalta. Osalta haastateltavilta sai helposti vastauksia ja osalta taas sai kysyä useammankin tarkentavan kysymyksen ennen kunnon vastausta itse kysymykseen.

Syynä tämän tutkimusmetodin valintaan oli se, että tällä vapaamuotoisella aiheeseen liittyvällä haastattelulla saataisiin esiin seikkoja, joita ei välttämättä suoralla kyselylomakkeella saataisi. Kyselylomakkeen laatiminen tähän kyseiseen tutkimusongelmaan ei onnistuisi niin kattavasti, että tutkimustuloksia voitaisiin pitää täysin luotettavana. Haastattelutilanteessa pääsee helpommin myös vastauksen jälkeen tekemään tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä, joilla saadaan vielä paremmin selville itse vastaukseen liittyviä syitä ja perusteluja. Lisäksi haastattelutilanteen kautta pystyy tekemään myös muita havaintoja haastateltavan eleistä ja kehonkielestä vastausten tulkintaan sekä mahdollisiin tarkentaviin kysymyksiin liittyen. Haastattelutilanteessa oli tärkeää antaa haastateltavan kertoa kaikki esille tulevat asiat rauhassa, eikä haastattelija voinut kiirehtiä vastausten antamista. Haastattelutilanteeseen sai hyvin luotua rauhallisen vuorovaikutuksen haastateltavan kanssa.

Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille haastateltaville samat. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset tai jopa kysymysten muoto ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle

luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 48)

Haastattelua voidaan luonnehtia kahden ihmisen väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen käyttöön. Haastattelussa vuorovaikutus koostuu ihmisen sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. Erityisesti haastattelulle on ominaista, että siihen osallistuvat ihmiset pyrkivät käsitteellisesti välittämään omaa mielellistä suhdettaan maailmaan. Haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, miten haastateltavalla jonkin objektin tai asiantilan merkitykset rakentuvat. Samalla täytyy kuitenkin muistaa, että haastattelussa pyritään luomaan myös uusia ja yhteisiä merkityksiä. Haastattelutilanteeseen voidaan soveltaa yhteisrakentamisen käsitettä, joka viime vuosina on yleistynyt kehityspsykologiassa. Haastattelutilanteeseen sovellettuna vuorovaikutuksen rakentuminen tarkoittaa sitä, että haastatteluvastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 48-49)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia ei voida tehdä suoraan samalla tavalla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, jota arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu mahdollisimman laajan kyselyaineiston sekä tietoperustan kautta. Luotettavuutta on lisännyt myös se, että teemahaastatteluja suoritettiin yhteensä 9 kappaletta, joista viimeisten haastattelujen aikana havaittiin samanlaisten vastausten toistuminen samoissa kysymyksissä. Vastausten samankaltaisuus eri kysymyksissä tulee esille tutkimuksen tuloksista, jossa on esimerkkejä vastauksista. Vastaukset ovat myös samoilla linjoilla tietoperustan kanssa, kuten tutkimuksen tuloksista käy ilmi ja tämä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

6 Tutkimuksen tulokset

Tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla saataisiin nuorempia ja kokemattomia rakennusalan toimihenkilöitä sitoutumaan työnantajaan ja pidettyä työn tekemisen motivaatio mahdollisimman korkeana. Tavoitteena oli myös löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen työnantajaan sekä motivaatioon. Lisäksi tavoitteena oli löytää keinoja, joihin kiinnittämällä huomiota saadaan poistettua sitoutumista ja motivaatiota vähentävät tekijät. Haastatteluissa tuli esille hyvin monenlaisia tekijöitä, joihin kiinnittämällä huomiota pystytään välttämään virheitä, joiden seurauksena työntekijä päättääkin vaihtaa työnantajaa.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että useat asiat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen nykyiseen työnantajaan. Tuloksissa oli jonkin verran vaihtelua, joka on luontaista johtuen eri tehtävissä olevista henkilöistä. Tuloksiin vaikuttavat myös haastateltavan persoonallisuus sekä miten kukin on ymmärtänyt kysymykset.

Haastattelutilanteet olivat kahden kesken erillisessä tilassa suoritettuja teemahaastatteluja. Haastatteluissa käytettiin samaa kysymysrunkoa, jossa tarpeen mukaan haastattelun edetessä jätettiin joitain kysymyksiä esittämättä, mikäli asia tuli esille jo toisessa kohdassa. Tarvittaessa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä, ellei asia selvinnyt varsinaisella kysymyksellä.

Haastattelujen aluksi käytiin läpi miten haastateltava ymmärtää motivaation ja mitä ajatuksia se herättää. Tähän tuli seuraavia vastausesimerkkejä:

- *halu kehittää itseään ja työtehtävää, halua tehdä työ hyvin, palvella yritystä, ei tarvitse katsoa kelloa työtä tehdessä.*
- *halu tehdä jotain, sisäistä ja ulkoista, itse haluaa tehdä jotain ja on ulkoinen ärsyke esim. raha.*
- *halu tehdä jotain.*
- *sisäistä ja ulkoista, sisäinen rakentuu: oma ammattitaito, tunnollisuus, halu tehdä asiat hyvin.*

- *halu tehdä asioita mielellään.*
- *kiinnostus tehtävään asiaan, pistää liikkeelle joko vapaaehtoisesti tai pakolla.*
- *intohimo tehdä asioita, menestys, palkka.*
- *sitä, minkä takia töitä tehdään, viihtyy ja se on mielekästä. Ilman motivaatiota ei pysty työskentelemään.*
- *omasta halusta tehdä asioita ja ottaa selvää niistä, mielenkiinnon kohde.*

Vastauksista käy hyvin ilmi, että motivaatio on myönteistä halua tehdä työtä tai asioita. Tästä käy ilmi myös se, että tunteilla on todella suuri merkitys siihen, miten suoriudumme esimerkiksi työtehtävistä ja mitkä tekijät siihen voisivat vaikuttaa. Motivaation kasvattamiseksi onkin keskityttävä tekijöihin, jotka lisäävät myönteisiä tuntemuksia. Tätä samaa asiaa on tuonut esiin myös Kohlrieser (2014, 232), jonka mukaan tunteet vaikuttavat motivaatioon, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja se näkyy laatuina. Voidaankin sanoa, että ilman myönteistä tunnetilaa työpaikalla ei ole mahdollista päästä hyviin tuloksiin ja menestyä pidemmällä aikavälillä.

Samaa on tuonut esille myös Soisalo (2014, 129) mainitessaan, että työntekijät ajattelevat tunteilla ja käsittelevät asioita tunnepohjaisesti. Soisalon mukaan tunteiden vaikutus motivoinnissa helposti unohdetaan kokonaan ja keskitytään ainoastaan motivointiin järjen tasolla. Motivointi kannattaakin tehdä järjen lisäksi myös tunnetasolla, jolloin olisi pyrittävä lisäämään positiivisia emootioita tavoitetilan ja tavoitetoiminnan suhteen sekä vastaavasti välttämään negatiivisia emootioita.

Viitalan (2009, 158) mukaan motivaatio on ihmisen sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää hänen käyttäytymistään sekä myös ylläpitää sitä. Motivaatioon liittyy olennaisesti vapaaehtoisuus sekä tavoitteellisuus. Huuhkan (2010, 146) mukaan motivaation kannalta olennaisen tärkeä tekijä on luottamus. Tämän ja seuraavan kysymyksen vastaukset noudattavatkin samoja asioita, kuin mitä Kohlrieser, Huuhka, Soisalo ja Viitala ovat tuoneet esille eli

myönteisillä ja positiivisilla tuntemuksilla on vaikutusta motivaatioon lisäävästi.

Haastatteluiden ensimmäisissä kysymyksissä tiedusteltiin, että mitkä tekijät vaikuttavat haastateltavan mielestä motivaatioon. Näistä vastauksista seuraavassa muutamia esimerkkejä:

- *pärjääminen työtehtävissä, riittävät haasteet, ei liikaa haastetta, työympäristö, ilmapiiri.*
- *raha, työssä viihtyminen, itsensä tärkeäksi kokeminen, tarkoitus, onnistumisen tunne kasvattaa motivaatiota.*
- *positiiviset ja negatiiviset kokemukset, yleinen mielentila, terveydentila.*
- *itsellä on mahdollisuus tehdä työt hyvin (resurssit, raha, suunnittelu ja sen laatu, ammattitaitoinen työvoima), motivaatio laskee poistettaessa edellytykset tehdä oma työ hyvin.*
- *työtehtävien mielekkyys, haastavuus, työpaikan ilmapiiri, työtehtävien vastaavuus omaan taitotasoon, ylikoulutus vs. alikoulutus.*
- *työkaverit, esimies, työilmapiiri (isossa osassa).*
- *menestys, tuntee itsensä tärkeäksi, kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, arvostetaan, uusien asioiden oppiminen, halu olla hyvä työssä, ei koe itseänsä turhaksi.*
- *ilmapiiri, työkaverit, palkka, luottamus esimiehen kanssa puolin ja toisin, luottamus työkavereiden kanssa puolin ja toisin, työn mielekkyys, saa tehdä mitä osaa ja sellaista mitä ei ole aiemmin tullut tehtyä, pääsee kehittämään itseään ja saa lisähaasteita.*
- *oma mielenkiinto, työkaverit, mielekäs ja mielenkiintoinen työ.*

Vastauksista ilmenee, että motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on todella paljon ja ne vaihtelevat eri henkilöillä. Yhteisenä tekijänä voidaan pitää haasteellisia työtehtäviä, työpaikan ilmapiiriä ja työssä viihtyminen. Näistä tekijöistä osa on samoja, mitkä vaikuttavat sitoutumiseen työnantajaa kohtaan, mutta myös muita tekijöitä tuli esiin, josta seuraavat vastausesimerkit:

- *toimintamahdollisuudet, etenemismahdollisuudet, erilaiset työtehtävät, yrityksen toimintamalli.*
- *motivaation kanssa käsi kädessä, tuntee että arvostetaan yrityksessä, yleinen ilmapiiri, positiivisuus yleensä, ei ole ylimääräistä kiristymisen tunnetta.*
- *näkemykset pitää olla samansuuntaiset, nykyinen ja tuleva tekeminen, täytyy kokea itsensä arvostetuksi työyhteisössä.*
- *palkka, etenemismahdollisuudet (iso ja tärkeä tekijä), reilu, kehittymismahdollisuudet, seurataan esim. työntekijän omaa elämää, porukan tunteminen vahvistaa sitoutumista.*
- *samoja asioita kuin motivaatiossa, helpompi sitoutua, jos on varmuutta jatkosta. Työtehtävät, osaaminen, ilmapiiri, etenemismahdollisuudet.*
- *työilmapiiri, hommat toimivat puolin ja toisin, palkka tulee ajallaan.*
- *työyhteisö mukana, kuunnellaan, arvostetaan työntekijänä, palkka (ei niin tärkeä), joustavuus työnantajan puolelta.*
- *pystyy arvostamaan työtä sekä työnantajaa puolin ja toisin. Saa palautetta, myös kehittävää palautetta, arvomaailma oltava samankaltainen oltava samat tavoitteet työnantajan kanssa.*
- *raha, mahdollisuus suorittaa työ mielekkäästi.*

Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä nousee esille monessa vastauksessa työntekijöiden arvostus ja etenemismahdollisuudet yrityksessä. Lisäksi muun henkilöstön tunteminen ja työpaikan ilmapiiri tulivat keskusteluissa hyvin esille. Työntekijöiden pitää viihtyä työyhteisössä, jolloin työn tekeminen on miellyttävämpää ja se taas lisää motivaatiota tehdä kyseistä työtä sekä sitoutumista työnantajaan.

Samoja tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, on tullut esille myös Niermeyerin & Seyffertin (2004, 114) teoksessa: mielekkyys, uramahdollisuudet, tiimi ja ilmapiiri, rahalliset korvaukset, emotionaaliset siteet, tehtävät. Fischer & Vainio (2015, 19) toteavat myös, että esimies voi vaikuttaa alaisen sitoutumiseen edistämällä hänen kykyään tehdä työtä itsenäisesti

ja kehittymään omalla urallaan. Yksilö kuitenkin tekee itse valinnan negatiivisen ja positiivisen vuorovaikutuksen välillä. Tunne ohjaa valintojamme, toimintaamme ja oppimistamme.

Näistä voidaankin todeta, että vaikka yksilö tekee valinnan negatiivisen tai positiivisen tunteen välillä, niin siihen valintaan vaikuttaa myös esimies omalla toiminnallaan. Kaiken kaikkiaan sitoutumiseen vaikuttavat niin yksilön oma toiminta ja tunteet kuin myös työnantajan sekä esimiehen toiminta. Sitoutuminen on jatkuvaa vuorovaikutusta yksilön ja työnantajan välillä.

Työn merkityksellisyydellä tuntui olevan myös iso vaikutus siihen, että työ tuntuu mielekkäältä. Sillä on vaikutusta myös työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen lisäävänä tekijänä. Rakennusalalle on selkeästi hakeutunut henkilöitä, jotka haluavat tehdä työtä, jolla on merkitys. Tämä sai haastattelulta muun muassa seuraavia vastauksia:

- *on merkitystä ja lisää motivaatiota sekä sitoutumista. Työn sisällöllä on tarkoitus ja siinä on järkeä.*
- *iso merkitys ja tärkeä asia, yksi tärkeimmistä asioista.*
- *iso merkitys ja tärkeä asia, lisää motivaatiota ja sitoutumista.*
- *tärkeä asia, näkee oman työpanoksen kokonaisuudessa.*
- *iso merkitys, tärkeä asia, vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen lisäävästi.*

Työn merkityksellisyyden tärkeys on tullut myös tietoperustassa hyvin esille, josta muun muassa Sydänmaalakka on todennut (2004, 132), että yksilön kannalta nimenomaan työn merkityksellisyyden kokeminen on yksi tärkeimmistä työhallinnan tekijöistä. Näin meidän kaikkien pitäisi pystyä kokemaan oma työmme mielekkäänä ja nähdä se laajemmassa yhteydessä, jonka yhteyden osoittaminen on yksi johtajuuden tehtävä. Työn merkityksellisyyden tärkeyden nostivat esille myös Tikkanen, Kujalan ja Parkkinen (2014, 81). Heidän mukaan ihmiset on saatava kokemaan tunnetasolla, että yritys tekee jotain merkityksellistä. Sitä kautta saadaan yritykseen ja tekemiseen lisää voimaa ja tehoa.

Yhtenä asiana haastattelukysymysten kautta tuli esille työnantajakuvaan vaikutus sitoutumiseen sekä sillä tuntui olevan iso merkitys minkälaisen kuvan työnantaja näyttää itsestään ulospäin. Positiivisella työnantajakuvalla on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaan ja se lisää myös yhteenkuuluvuutta sekä ylpeyttä työntekijöiden keskuudessa. Työnantajakuva ja –maine toi esille muun muassa seuraavia vastauksia:

- *vaikuttaa paljon, vaikuttaa omaan tekemiseen ja omaan viestintään yrityksen asioista ulospäin, edustaa sekä yritystä että itseään. Suhteellisen iso merkitys työnantajakuvalla.*
- *on merkitystä. Jos muilla ihmisillä on huono kuva yrityksestä, niin se ei haittaa, mutta jos itse on sitä mieltä että yrityksellä on huono kuva, niin se haittaa. SRV:llä on hyvä työnantajakuva ja -maine.*
- *on merkitystä, on oltava positiivinen. Ei voisi olla töissä yrityksessä, jossa on skandaaleja tai muuta negatiivista juttua. Parhaat työpaikat jutussa mainittu SRV saa aikaan ylpeyden tunnetta.*
- *merkitsee paljon, maine oltava hyvä, henkilöstöasiat on hoidettava hyvin.*
- *iso merkitys.*
- *on merkitystä, SRV on hyvämaineinen yritys, jolloin voi mainostaa ja kehua olevansa siellä töissä.*
- *merkitsee paljon, sitä ei välttämättä edes hae huonomaineiseen yritykseen. Hyvämaineinen yritys luo turvaa ja tuo arvoa omaan uraan sekä vetoaa tunteisiin.*
- *on merkitystä, mutta suhtaudun kriittisesti saatuun tietoon, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Pitää olla tuttuja kyseisessä yrityksessä töissä, että voi luottaa tietoihin.*

Hyvä työnantajakuva ja –maine luovat työntekijöiden keskuudessa luottamusta ja vetoaa myös heidän tunteisiin. Samalla se luo turvaa, arvostusta ja ylpeyttä työntekijöille. Tuominen & Pohjakallio (2012, 114) tuovat samansuuntaisia ajatuksia esille. Luottamus koostuu uskottavuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja keskinäisestä kunnioituksesta. Käytännössä työssä viihtymisen

näkökulmasta on tärkeää, että ihmiset kokevat voivansa luottaa siihen, mitä työpaikalla tapahtuu, jolloin toiminta on uskottavaa, rehtiä ja kunnioitusta herättävää. Tästä seuraa, että ihmiset kokevat ylpeyttä tekemästään työstä ja työlle syntyy suurempi merkitys.

Samaa asiaa on tuonut esille myös Huuhka (2010, 146) todetessaan, että parhaat luovat osaajat ja asiantuntijat saadaan sitoutumaan tehdessään mielenkiintoista ja arvostettua työtä kannustavassa työympäristössä. Organisaation maineella on iso merkitys, kun he miettivät tulevaa työpaikkaa työn kiinnostavuuden ja henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi. Alaisen on saatava tuntee esimiehen luottamus ja oltava varma, että hän voi aina luottaa esimieheen tilanteessa kuin tilanteessa.

Otalan ja Pöystin (2012, 197-199) mukaan tulevaisuuden yrityskulttuuri on avoin, rakentaa jatkuvasti luottamusta ja kannustaa kokeiluihin. Se on positiivinen ja korostaa yhteistä voitontahtoa. Tällä asialla on haastatteluidenkin mukaan merkitystä työntekijöille paljon ja se kasvattaa luottamusta työntekijöiden sekä työnantajan välillä. Nämä seikat ovat omalta osaltaan lisäämään työntekijöiden sitoutumista sekä motivaatiota.

Yksi haastatteluissa esille tullut asia liittyi yrityksen strategiaan, visioon ja missioon, jotka haastatellut tunsivat joko huonosti tai ei lainkaan. Syynä tähän oli osin yrityksen tiedottaminen sekä näiden asioiden jalkauttaminen työntekijöiden keskuuteen, joka oli vielä strategian uudistumisen myötä kesken. Yrityksen strategia, visio, missio ja arvot ovat kokeneet uudistumisen hiljattain. Toisena syynä niiden tunnistamattomuuteen oli se, että ne olivat vielä asioina ja ilmiöinä sen verran uusia, ettei niihin ollut työuran alkuvaiheessa riittänyt energiaa tai mielenkiintoa tutustua sen tarkemmin. Työuran alkuvaiheessa on itse työhön ja siihen liittyvien uusien asioiden oppimisessa paljon tehtävää, etteivät yrityksen yleisemmät asiat välttämättä ole päällimmäisenä mielessä.

Haastattelun aikana käytiin strategian, vision ja mission lisäksi myös yrityksen

arvot, jotka tunnettiin paremmin kuin strategia, visio tai missio. Arvoilla tuntuu olevan selvästi suurempi merkitys työntekijöille kuin strategialla, visiolla ja missiolla. Usealla haastatellulla omat arvot vastasivat vähintään osin yrityksen arvoja ja ne olikin lähes kaikkien helppo allekirjoittaa. Muutenkin arvoilla tuntuu olevan merkitystä työn tekemiseen. Arvoista tuli haastatelluilta seuraavia vastauksia:

- *tunnen yrityksen arvot ja ne merkitsevät minulle paljon.*
- *tunne yrityksen arvot. En voisi työskennellä sellaisessa yrityksessä jossa yrityksen arvot ovat eri kuin omat ja ovat ristiriidassa niiden kanssa. Lisäksi mikäli arvot sotisivat yleisiä käsityksiä vastaan, niin ei voisi työskennellä myöskään sellaisessa yrityksessä.*
- *tunnen ja pystyn allekirjoittamaan ne. Arvot ovat osin samoja kuin omat arvot ja mitä haen tästä työstä.*
- *tunnen ne huonosti, mutta arvoilla on kuitenkin merkitystä.*
- *tunnen ja ne merkitsevät paljon.*

Kuten aiemmin on tullut esille, että motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia asioita ovat muun muassa autonomia eli töiden itsenäinen suorittaminen sekä siihen vaikuttaminen. Autonomia on ollut kirjallisuudessa hyvin esillä ja mainittu lukuisissa teoksissa, kuten esimerkiksi Hakonen & Nylander 2015, Järvinen 2014, Niermeyer & Seyffert 2004 sekä Viitala 2009. Tätä samaa teemaa käsiteltiin myös haastatteluissa, joissa kysyttiin haastateltavien mielipidettä siihen, että lisääkö omaan työhön vaikuttaminen motivaatiota. Tähän kysymykseen tuli seuraavia vastauksia:

- *saa itse määrittää oman ajankäytön, lisää motivaatiota.*
- *tässä vaiheessa uraa asialla ei ole isoa merkitystä.*
- *haluan vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, joka lisää vähän myös motivaatiota.*
- *hyvä asia ja sillä on iso merkitys, jolloin työ on mielekkäämpää sekä lisää tehokkuutta.*
- *tuntee arvostetuksi, kun pystyy itse vaikuttamaan asioihin. Olen mielellään mukana vaikuttamassa asioihin ja se lisää myös motivaatiota.*
- *tärkeä asia. Itselläni on halu tehdä työt oman näköisesti, mutta siitä*

on saatava palautetta, että pystyy tekemään tarvittavat korjaukset ja kehittää itseään sen suhteen. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät vastuullisuutta ja motivaatiota, jolloin voi toteuttaa itseään työn kautta.

- *parantaa motivaatiota, lisää mielenkiintoa, tuo merkityksellisyyttä omaan työhön, lisää luottamusta ja sitä kautta lisää sitoutumista.*
- *on merkitystä, saa tehdä sitä mitä haluaa.*

Vastausten perusteella tällä asialla oli suuri merkitys työntekijöille yhtä lukuun ottamatta, jolle asialla ei ollut isoa merkitystä. Voidaan todeta, että vastaukset tukivat hyvin kirjallisuudesta saatua tietoa ja tämä asia on hyvä ottaa huomioon jokapäiväisessä työskentelyssä työpaikoilla. Työntekijät haluavat vaikuttaa siihen mitä tekevät töissä ja millä tavalla, mutta vastaavasti halutaan palautetta siitä mihin suuntaan työntekijä on menossa, että osataan tehdä tarvittavat korjaukset hyvissä ajoin.

Haastatteluissa tuli esille myös palautteen antamisen tärkeys ja merkitys. Palautetta halutaan, oli se sitten negatiivista tai positiivista, mutta sitä on esimiesten annettava. Tämäkin asia vaikuttaa työntekijän motivaation tasoon sekä myös sitoutumiseen työnantajaa kohtaan. Sillä on vaikutusta myös työntekijän kokemaan arvostuksen tunteeseen, kuten vastauksista käy ilmi.

- *hyvä palaute lisää arvostusta ja onnistumista, myös rakentavaa palautetta pitää antaa.*
- *palautteen antaminen merkitsee paljon ja sitä saa liian vähän. Mahdollisen tulospalkkion lisäksi olisi hyvä saada muutakin palautetta miten on työssään onnistunut.*
- *palaute on tärkeä ja merkityksellinen asia, jonka johdosta tietää tekevänsä asiat oikein tai väärin.*
- *palaute on hyvä asia ja se antaa mahdollisuuden kehittää omaa toimintaa, palaute pistää ajattelemaan omaa toimintaa.*
- *palaute merkitsee paljon ja sitä on saatava aika ajoin. Silloin tietää oman suunnan mihin on menossa. Palautetta on saatava negatiivista ja positiivista.*
- *palautteen saaminen lisää arvostuksen tunnetta.*

- *pitää saada nimenomaan rehellistä palautetta, sekä positiivista että negatiivista.*
- *mikäli palautetta ei saa ollenkaan, niin herää epäily kiinnostaako esimiestä tai työnantajaa asiat lainkaan. Hankala on kehittyä, ellei palautetta saa ollenkaan. Kyllähän se positiivinen palaute motivoi, ja ellei hyvin menneestä suorituksesta saa keneltäkään palautetta, jää tunne ettei sillä hyvällä suorituksella tainnut olla edes mitään väliä.*

Yhtenä motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavana asiana tässä opinnäytetyössä on tullut esille erilaisten ulkoisten kannustimien ja etujen vaikutus. Työnantajalla on lähtökohtaisesti se käsitys, että kaikki ulkoiset edut ja kannustimet lisäävät työntekijöiden sitoutumista sekä motivaatiota. Tämä asia tuli esille myös haastatteluissa yhtenä kysymyksenä, johon tuli muun muassa seuraavia vastauksia:

- *lisäävät vähän motivaatiota, ei kuitenkaan merkittävästi, eivät ole kuitenkaan ykkösasia.*
- *on vaikutusta sitoutumiseen työnantajaa kohtaa. Työnantaja tukee työntekijää ja se lisää motivaatiota.*
- *on vaikutusta sitoutumiseen ja edut lisäävät sitoutumista sekä motivaatiota.*
- *on merkitystä sitoutumiseen. Edut ovat työntekijästä huolehtimista, työnantaja arvostaa työntekijää ja pitää huolta. Luontoisedut jäävät kuitenkin varjoon, mikäli muut asiat eivät ole kohdallaan (esim. ilma-
piiri).*
- *edut eivät lisää mielestäni sitoutumista tai motivaatiota.*
- *vaikuttavat lisäävästi tiettyyn rajaan asti. Edut ovat palkkaan verrattavia asioita.*
- *on vaikutusta lisäävästi. Työympäristö kuitenkin sitouttaa ja motivoi enemmän kuin ulkoiset edut.*

Pääosin työntekijöille on merkitystä sillä, että he saavat ulkoisia kannustimia ja etuja. Edut myös lisäävät heidän sitoutumista työnantajaa kohtaan sekä motivaatiota tehdä työtä. Vain yhdelle haastatelluista näillä asioilla ei ollut

merkitystä lainkaan siihen miten sitoutunut hän on työnantajaa kohtaan ja yhdelle näillä ei ollut suurta merkitystä. Tarkentavana kysymyksenä käytiin läpi vaihtoehtoa, jossa vaakakupissa olivat ulkoiset edut ja työpaikan ilma-
piiri, luottamus ja työntekijöiden arvostus. Kaikki haastateltavat olivat näiden jälkimmäisten vaihtoehtojen kannalla. Tämä tuo esiin sen tosiasian, että aina edut tai kannustimet eivät toimi, kuin miten niiden ajattelisi toimivan. Tämä myös vahvistaa sitä, että sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat ensisijaisesti muut asiat kuin palkka tai muut rahalliset edut. Ulkoiset edut toimivat ikään kuin täydentävinä tekijöinä kuin varsinaisena asiana.

Viitala (2009, 159) toi tämän saman asian esille, että ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää sitoutumista työhön sekä tavoitteiden saavuttamista. Yhtenä tällaisena tekijänä on eri palkitsemisjärjestelmien kontrolloiva sekä paineita luova perusvaikutus, joiden saatetaan kokea jopa rajoittavan itsemääräämisoikeutta työpaikoilla, joka taas toimii yhtenä tärkeänä motivoivana tekijänä työntekijöillä. Työympäristöt, joissa kaikki ulkoiset kannustimet, uhat ja kontrollointi on minimoitu ja joissa tuetaan sekä kannustetaan autonomiaa, lisäävät työntekijöiden motivaatiota, parantavat työssä suoriutumista sekä edistävät oppimista ja sopeutumista työympäristöön.

Työuraa aloittavalla on edessään töiden lisäksi myös paljon odotuksia sekä työnantajalta että esimieheltä, niin myös itseltään. Odotukset voivat olla monenlaisia ja eritasoisia, mutta näilläkin on merkitystä siihen miten esimerkiksi työnantaja pystyy näihin odotuksiin vastaamaan. Joskus jopa työntekijän odotusten täyttämättä jääminen on saattanut johtaa työnantajan vaihtumiseen, joten niillä voi olla suurikin merkitys. Näistä seuraavia vastausesimerkkejä:

- *työnantaja kohtelee kaikkia työntekijöitä ihmisinä eikä numeroina excelissä. Lisäksi odotuksena on etuja, kuten Smartum ja lounasetu.*
- *esimieheltä odotan avoimuutta, kerrotaan myös huonot asiat heti, rehellisyyttä.*
- *esimiestä pitää olla helppo lähestyä ja keskustella asioista, ei koe vaikeaksi keskustella hankalistakaan asioista, ohjaamista.*

- *omalta työuralta odotan oman jutun löytymistä, vaativuutta lisää as- teittain, kokemuksen karttuessa vaativammat ja haastavammat teh- tävät.*
- *odotan työnantajalta joustavuutta, työntekijöiden arvostamista ja sitä, että heitä pidetään hyvässä arvossa. Palkka on tultava ajallaan ja yrityksen toimintatapa on oltava eettinen.*
- *esimiehen täytyy olla reilu, pystyy keskustelemaan asiasta kuin asi- asta, pidetään lupaukset.*
- *omalta työuralta odotan etenemismahdollisuuksia, jolloin kehittyä, tulee kokemusta, viisautta ja ammattitaitoa lisää.*
- *odotan työnantajalta sitä, että puitteet ovat kunnossa, pystyy keskus- telemaan asioista. Lisäksi odotan avoimuutta puolin ja toisin, jolloin asioihin voi vaikuttaa, joka on tärkeä asia.*
- *esimiehen odotuksia ovat avoimuus, keskustelua, jämäkkyyttä.*
- *työnantaja mahdollistaa uran kehittymisen, sitoutuminen vastavuo- roista ja panostaa työntekijään.*
- *esimiehen pitää olla kiinnostunut alaisesta, osaa tarvittaessa antaa apua silloin kun tarvitsee.*
- *omalta työuralta odotan mahdollisuutta kehittää itseään koko työ- uran ajan sekä haasteellisuutta.*
- *työnantajalta odotuksina ovat luottamus molemminpuolista, kehitys- mahdollisuudet, etenemismahdollisuudet, kuuntelee aidosti työnteki- jöitä.*
- *esimies tuntisi alaiset mahdollisimman hyvin eikä pidetä liikaa etäi- syyttä, jolloin on helpompi toimia esimiesten kanssa, annetaan mah- dollisuus tutustua. Mitä etäisempi suhde, niin voi tulla tulkintaepäsel- vyyksiä helposti.*
- *odotuksena on kehittyä nykyisessä työtehtävässä aina vain parem- maksi ja päästä eteenpäin uralla. Odotuksena on myös mahdollisim- man monipuolisia ja erilaisia kohteita, jolloin syntyy kokonaisvaltai- nen näkemys rakentamisesta.*
- *työnantaja kuuntelee työntekijää mm. työtehtävien osalta, hyvä ilma- piiri.*

- *esimies kuuntelee työntekijää, ilmapiirin luominen, palautteen antaminen.*
- *odotuksena ovat etenemismahdollisuudet omalla työuralla.*
- *odotuksena esimieheltä on osin samat asiat kuin työnantajalta. Arvostus ja luottamus puolin ja toisin, huomioi työntekijän ehdotukset, eikä ole ehdon tahdon jarruna työntekijän ehdotuksille.*
- *odotuksena omalta työuralta odottaa jatkuvuutta, kehittyminen, eteneminen, työ pysyy mielekkäänä. Eteneminen uralla ei ole kuitenkaan itseisarvo, jos on mielekäs työ, josta pitää ja seuraava pykälä tuntuu liian isolta tai vaikealta, niin ei sinne väkisin tarvitse yrittää.*

Vastauksista käy hyvin ilmi, että työntekijöillä on paljon odotuksia työnantajaa ja esimiestä kohtaan. Heiltä odotetaan muun muassa avoimuutta, luottamusta, etenemismahdollisuuksia, työntekijän kuuntelemista, hyvää ilmapiirin luomista, keskustelukykyä ja joustavuutta. Nämä ovat asioita, joihin panostamalla saadaan työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota lisättyä. Yhtenä odotuksena on myös se, että esimiehen on tunnettava työntekijänsä myös ihmisenä ja oltava kiinnostunut heistä. Tämä on asia, joka saattaa unohtua nykyisessä kiireisessä ja hektisessä työelämässä.

Samaa asiaa tuo esille myös Saarikoski (2015, 197) todetessaan, että johtaja voi onnistua vain toisten ihmisten kautta, joten hänen on tiedettävä, mikä ihmisiä motivoi, mitä he toivovat sekä mitä he pelkäävät. Johtajan on oltava kiinnostunut ihmisistä ihmisinä eikä vain työntekijöinä. Tämä asia tuli esille myös haastatteluissa, että työnantajan on kohdeltava työntekijöitä ihmisinä eikä vain numeroina tilastoissa. Grant (2007, 296) on samoilla linjoilla asiasta. Hänen mukaan esimiehen on ymmärrettävä sekä itseään että työntekijöitään. Earnerin (2014, 48) mukaan työntekijät haluavat mielenkiintoisen ja merkityksellisen työn, jossa saavat työskennellä terveellisessä ympäristössä ja organisaatiossa. He haluavat tulla kuulluiksi ja saavan arvostusta.

Myös Leskelä (2002, 44) on tuonut esille, että esimiehen on kohdeltava ihmisiä ihmisinä. Tällöin tehokkaan esimiehen on sitouduttava henkilökohtaisesti

alaisiinsa ja oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan ja siitä, mikä heille on tärkeää. Odotukset haastateltavien ja kirjallisuuden välillä ovat samansuuntaiset, mutta haasteena lieneekin enemmän, vastataanko näihin odotuksiin työnantajan puolelta.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on löytää keinoja, joilla saadaan varmistettua osaavan työvoiman pysyminen nykyisen työnantajan palveluksessa sekä joilla pystyttäisiin ennalta ehkäisemään mahdollista työnantajan vaihtamista. Näillä jo nyt esille tulleilla asioilla ja tekijöillä on varmasti vaikutusta myös kyseiseen asiaan, mutta tämä asia tuli esiin haastattelussa suoralla kysymyksellä, mikäli olisit vaihtamassa työnantajaa, mitkä tekijät edesauttaisivat sitä? Tähän kysymykseen tule seuraavia vastauksia:

- *työpaikan ilmapiiri, ei ole töitä (tärkein syy), työkaverit.*
- *ilmapiiri, työnkuva.*
- *kiinnostava tarjous kilpailijalta (raha, työsisältö), suuri pettymys työnantajaan kohtaan.*
- *asiat eivät ole kunnossa nykyisessä työpaikassa, ilmapiiri huono, palkkaus ei ole kohdallaan, ilmapiiri yms. Muut tekijät ovat kuitenkin tärkeämpiä kuin suhteellisen pienet palkkaerot.*
- *mahdollisuus ulkomaan komennukselle ja lisäksi hyvä palkka tai sitten joku asia, jota oma nykyinen työnantaja ei pysty tarjoamaan, ehkä isommat haasteet ja parempi palkka.*
- *nykyisessä työpaikassa ei enää haasteita, työ käynyt tylsäksi, tutut työtehtävät.*
- *ilmapiiri muuttuu huonommaksi, työtehtävien haasteellisuus romahtaa, haasteellisuus nousee kertaheitolla ylisuureksi tai esimerkiksi elämäntilanteen muutokset.*
- *palkka, arvostus, luottamus menetetään, työilmapiiri huono, työkavereita tai tuttuja mahdollisessa uudessa työpaikassa, tulevaisuuden näkymät heikot, etenemismahdollisuudet heikot. Palkalla ei ole niin suuri merkitys, kuin näillä muilla tekijöillä.*
- *työn sisältö on tärkein asia ja toisena tärkeänä asiana tulee työyhteisö sekä työilmapiiri. Näiden asioiden on oltava kunnossa.*

Vastauksista käy hyvin ilmi, että työpaikan ilmapiirillä on usein ratkaiseva merkitys sille, pysyykö työntekijä nykyisen työnantajan palveluksessa vai vaihtaa hän työnantajaa. Jossain tapauksissa palkka nousee esille, mutta toisaalta on tullut esille, että se ei ole kuitenkaan se ratkaisevin palanen työpaikan vaihtoon. Isompi merkitys on työtehtävien haasteellisuudella tai sillä, mikä on työnkuva. Sekin vastauksissa tuli esille, että työtehtävien haasteellisuus ei saisi nousta liian nopeasti liian suureksi omaan osaamiseen nähden.

Ilmapiiriin työpaikoilla pystytään vaikuttamaan monelta suunnalta. Siihen vaikuttavat jokainen työntekijä itse omalla toiminnallaan, työnantaja henkilöstöjohtamisen kautta, esimiehet omalla toiminnallaan sekä jollain tapaa myös ulkopuolelta tulevat tekijät. Otalan & Pöystin (2012, 197-199) tulevaisuuden johtaminen korostaa suunnan johtamista, innostusta ja yhdessä tekemistä, ihmisen mielen eli ajattelun johtamista, etäjohtamista, lisääntyvien ja laajenevien verkostojen sekä yhteisöjen johtamista. Yhtä tärkeää on, että käytössä on työn ja tavoitteiden kannalta oikeat työvälineet. Yhä tärkeämpi osa johtamista on yrityskulttuurin rakentaminen ja vaaliminen.

Näitä tekijöitä tuli esille myös haastatteluissa ja näihin asioihin panostamalla voidaan ehkäistä työntekijöiden siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen. Tulevina vuosina ihmisten ja tekniikan välinen vuoropuhelu tulee varmasti nousemaan vielä isompaan rooliin kuin mitä se nyt on. Tienari & Piekkarin (2011, 96) mukaan tulevaisuuden työntekijät saadaan pysymään sitoutuneina yritykseen sillä, että he löytävät työstä merkityksiä. He mainitsevat myös termin epäjohtaminen, joka voi olla tulevina vuosina isommassa roolissa kuin nyt. Näillä tekijöillä on vaikutusta työn sisältöön ja työssä viihtymiseen, jotka haastatteluissakin nousivat tärkeimpien asioiden joukkoon sitoutumisessa ja motivoinnissa.

7 Tulosten yhteenveto

Tutkimusten tuloksista voidaan todeta, että työuraa aloittavien työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaan ja heidän motivaatioon tehdä työtä vaikuttavat useat eri tekijät. Vastauksina tutkimuskysymyksiin mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden sitoutumista työnantajaan voidaankin todeta seuraavat asiat:

- työpaikan ilmapiiri
- haasteelliset työtehtävät
- etenemismahdollisuudet
- mahdollisuus kehittymiseen ja kouluttautumiseen
- autonomia

Tutkimuksessa tuli esille, että sitoutumiseen ja motivointiin vaikuttavat lähes samat asiat, vaikka kyseessä onkin kaksi eri asiaa. Vastaukset olivat lähes samanlaisia, mutta poikkeavaisuuksiakin löytyi. Vastauksina tutkimuskysymyksiin mikä motivoi ja miten motivoidumme, voidaan todeta tutkimuksen perusteella, että työntekijöitä motivoivat seuraavat tekijät:

- työpaikan ilmapiiri
- työkaverit
- työn mielekkyys
- työtehtävien haasteellisuus
- työntekijän arvostus

Tutkimuksessa oli tavoitteena löytää lisäksi tekijöitä, jotka edesauttavat työntekijän siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen. Näitä tekijöitä olivat seuraavat:

- työpaikan ilmapiiri on muuttunut huonoksi
- työtehtävät eivät ole enää haasteellisia ja kiinnostavia
- luottamus on menetetty

Lisäksi yhteenvetona voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että työpaikoilla sekä työnantajan että työntekijän valintoihin vaikuttavat erittäin paljon tunteet. Niiden pohjalta yksilöt tekevät suurimman osan päätöksistä, vaikka

eivät aina tiedosta sitä. Tunteet ohjaavat toimintaamme, vaikka emme sitä haluaisi. Jokainen henkilö tekee päätökset ja omat valinnat sekä luovat itse negatiivisen tai positiivisen lähestymistavan asioihin.

8 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, joilla saataisiin työuran alussa olevia rakennusalan toimihenkilöitä sitoutumaan työnantajaan ja pidettyä työn tekemisen motivaatio mahdollisimman korkeana. Tavoitteena oli myös löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen työnantajaan sekä motivaatioon. Lisäksi tavoitteena oli löytää keinoja, joihin kiinnittämällä huomiota saadaan poistettua sitoutumista ja motivaatiota vähentävät tekijät.

Työntekijöiden pitäminen nykyisen yrityksen palveluksessa ja sitä kautta osaamisen sekä kilpailukyvyn pitäminen yrityksessä on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. Osaavista resursseista käydään entistä kovempaa kisa, jolloin yrityksillä pitää olla otettu huomioon siihen vaikuttavia asioita. Jokainen työntekijä on yritykselle aina iso kustannustekijä, jolle on saatava myös paljon vastinetta tuottavuutena ja sitä kautta positiivisena tuloksena tuloslaskelmalle.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on runsaasti. Useat tekijät ovat samoja, mutta on myös yksittäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat vain toiseen. Kaikilla asioilla on väistämättä vaikutusta toisiin asioihin tavalla tai toisella.

Nykyisen Y-sukupolven edustajat, joita tämä tutkimus on pääosin käsittänyt, kokevat monet työsuhteen pysyvyyteen vaikuttavat asiat hieman eri tavalla, kuin aiemmat sukupolvet. Y-sukupolvella ja sen jälkeen tulevilla sukupolvilla on jo aivan toisenlaiset tavoitteet työelämässä ja omassa elämässä, joita ei edes vielä kaikkia tiedetä. Kuitenkin yritysten on osattava ennakoida asioita ja mukauttaa omaakin toimintaa sen mukaan, mitkä odotukset esimerkiksi työntekijöillä on työn sisällön suhteen.

Tulevina vuosina nähdään miten sitoutuneita ja motivoituneita sekä mitkä tekijät vaikuttavat näihin asioihin myös Z-sukupolven osalta ja miten paljon se eroaa aiempien sukupolvien työelämän käyttäytymisestä. Tähän tutkimukseen Z-sukupolven edustajia pystytty ottamaan, koska he eivät vielä ole tulleet toimihenkilötehtäviin rakennusalalle. Eri sukupolvia koskevissa tutkimuksissa on huomattu, että Z-sukupolven edustajilla on jo selkeästi erilaiset odotusarvot työelämästä kuin aiemmilla sukupolvilla. Tämä asia olisi otettava huomioon rakennusalan lisäksi myös muilla aloilla.

Tulevien sukupolvien sitoutumisen taso työnantajaan voi olla täysin erilainen kuin mitä se on nyt. Myös työn tekemisen motivaatioon saattavat vaikuttaa ainakin osin erilaiset tekijät kuin nyt. Ihminen muuttuu kuitenkin suhteellisen hitaasti, joten mitään suurta ja mullistavaa tuskin on odotettavissa näissä tekijöissä, mutta toisaalta maailma muuttuu entistä nopeammin ja kaikki on mahdollista.

Odotamme mielenkiinnolla mitä tulevat sukupolvet tuovat rakennusalalle, millaisia omia näkemyksiä ja ajattelutapoja he näyttävät. He ovat tulevia asiantuntijoita, joiden ajattelu- ja toimintamallia on nykyiset tapahtumat ja tiedot muokanneet. Tietoa on paremmin saatavilla joka paikassa, muun muassa sosiaalinen media on nykyisin erittäin hyvä tietolähde, joskin tietojen luotettavuudessa on oltava tarkkana. Lisäksi tekniikka ja tietotekniset välineet kehittyvät koko ajan nopeammin ja nopeammin, joten myös rakennusalalle on tulossa suuria muutoksia tulevina vuosina. Rakennusala on ollut perinteinen ja hieman konservatiivinen ala, joten muutokset ovat tervetulleita.

Asiantuntijaksi ei kehitytä hetkessä ja se voi viedä useita vuosia ennen kuin voi todeta olevan asiantuntija. Kuten Ojala ja Pöysti (2012, 199) toteaa kirjassaan, että asiantuntijaksi kehittyminen edellyttää vähintään 10 vuotta lähes päivittäistä kovaa työtä ja harjoittelua asiantuntijuuden alueella alalla kuin alalla. Tämä voi kuitenkin muuttua tulevaisuudessa, kunhan tekoäly valtaa

kunnolla yritysten järjestelmät. Tiedon siirtäminen, syy-yhteyksien ymmärtäminen, korjaavien toimenpiteiden käyttöönotto jne. nopeutuvat entisestään, jolloin asiantuntijuus voi siirtyä entistä enemmän ihmisiltä koneille ja tekoälylle.

Tutkimisen arvoinen asia voisikin olla Z-sukupolven vaikutus rakennusalan kehittämiselle sekä miten tekoäly voi mullistaa koko alan. Varsinkin tekoälyssä on todella suuret mahdollisuudet koko rakennusalan suurelle uudistamiselle. Tämä varmasti myös lisäisi alan vetovoimaisuutta tulevien sukupolvien keskuudessa. Tekniikan käyttö tulee lisääntymään todella paljon asumisessa ja rakentamisessa. Rakennusala tarvitsee tulevaisuudessa moniosaajia, jotka ymmärtävät rakentamisen lainalaisuudet sekä osaavat ohjelmoinnin ja sitä kautta tekoällyn hyödyntämisen koko rakentamisen ketjussa. Nykyisillä alan työntekijöillä ei tätä osaamista ole käytännössä lainkaan, joka osaltaan on aiheuttanut alan jämähtämistä paikalleen.

Toinen tutkimisen arvoinen asia voisi olla tulevien sukupolvien ja eri kansallisuuksien tuoma lisäarvo rakentamisen kenttään Suomessa. Eri kansallisuuksien edustajien lukumäärä tulee varmasti nousemaan tulevina vuosina entistä jyrkemmin suurien ikäluokkien eläköitymisen ja työelämästä poistumisen myötä. Varsinkin konsulttipuolelle tulee herkemmin eri kansallisuuksien edustajia toimihenkilöiksi kuin rakennustyömaille. Tästä syystä erityyppisten innovaatioidenkin soisi lisääntyvän vielä nopeammin rakennusosalalle kuin miten niitä on nykytahdilla tullut.

Vaikkakin tutkijat ovat kiistelleet kahdenlaisten mallien välisestä paikkansapitävyydestä, lienee kuitenkin perusteltua, että organisaation menestymisen ja henkilöstöjohtamisen välinen positiivinen korrelaatio on vain hyväksi työyhteisölle sekä yritykselle. Kiistely on johtunut lähinnä siitä mistä tuo positiivinen korrelaatio johtuu. Joidenkin mielestä se johtuu yksilötasoisista tekijöistä, kuten työmotivaatiosta ja työhön sitoutumisesta. Toisen koulukunnan mielestä tämä yhteys liittyy organisaatiotasoiisiin tekijöihin, kuten organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin. (Juuti 2012, 21)

Tämä asia on todettu useissa tutkimuksissa, että työpaikan ilmapiirillä, organisaatiokulttuurilla, motivaatiolla ja työhön sitoutumisella on yrityksen menestymiselle suuri merkitys. Näihin tekijöihin on yritysten syytä panostaa tulevaisuudessa ottamalla huomioon myös nykyisten nuorempien työntekijöiden ominaispiirteet. Tulevaisuudessa voi olla aivan eri asioilla merkitystä työntekijän motivaatiolle ja sitoutumiselle kuin mitä ne ovat nykyisin.

Työntekijöiden motivaation sekä sitoutumisen vähentymiseen vaikuttavat haastattelujen perusteella ne tekijät, jotka eivät lisää motivaatiota ja sitoutumista. Yhtenä esille tulleet asiana ovat etenemismahdollisuudet omalla uralla, jotka lisäävät motivaatiota ja sitoutumista. Kauhasen teoksen (2012, 65) mukaan organisaatioista pois lähteneiden keskeisimpiä syitä ovat olleet huono johtaminen ja vaatimattomat kasvupolut. Järvisen (2014, 46) mukaan taas tyypillisesti työntekijän lähtö johtuu yksilöllisen huomion puutteesta. Tällöin yksilö on hyvän suorittamisen putkessa ja kiinnostus häneen saattaa lopahtaa, jolloin erinomaisuus muodostuu puuduttavaksi rutiiniksi.

Etenemismahdollisuudet yrityksessä tuli haastatteluissakin esille erittäin tärkeänä asiana, joka pitäisi olla olemassa. Sekin jo auttaa, että työntekijä tietää sen olevan mahdollista sekä se, että mahdollisuudet ovat kaikille samat. Työntekijöitä pitää kohdella oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Tämä asia työpaikalla huomataan hyvinkin herkästi, eikä siitä välttämättä keskustella kovin avoimesti, mutta se tuntuu olevan haastatteluidenkin perusteella yksi tärkeimmistä asioista.

Yhtenä tärkeänä asiana työntekijöiden työmaalla pysymiseksi on koulutustaso. Varsinkin työntekijän tietäessä, että hän tulee pysymään nimenomaan työmaatehtävissä, on tällöin perusteltua koulututtaa esimerkiksi rakennusmestarin tai enimmillään insinöörin tasolle. Diplomi-insinöörin koulutus alkaa olla jo liian teoreettinen henkilölle, joka tulee pysymään työmaatehtävissä. Nykyisin on lisäksi olemassa hyviä muuntokoulutusohjelmia, joiden kautta työmaille saadaan koulutettua lisää osaavaa työvoimaa, josta on paikoin jo

kova pula.

Kouluttautuminen ja eteneminen uralla koetaan myös haastattelujen perusteella todella tärkeäksi ja merkittäväksi asiaksi. Mikäli työnantaja tarjoaa näitä mahdollisuuksia, se myös motivoi ja sitouttaa työntekijöitä enemmän nykyiseen työnantajaan. Harvinaisempaa on lukea toinen tutkinto ja ylempi tutkinto työssäoloaikana, mutta yksi sellainenkin tapaus on tulossa. Tärkeämpää on edelleen nykyisen ammattitaidon kehittäminen ja kehittyminen haasteellisempiin tehtäviin.

Loppujen lopuksi, vaikka motivaatio ja sitoutuminen ovat omia asioita, niin niillä on vaikutusta myös yhdessä. Hyvä motivaatio tehdä työtä lisää haastattelujen mukaan myös sitoutumista työnantajaan. Hyvä motivaatio ruokkii onnistumisia ja sitä kautta työpaikan ilmapiiriä positiiviseen suuntaan, jolla taas on vaikutusta työnantajaan sitoutumista lisäävänä tekijänä. Haastatteluista voi tulkita myös, että sellaista vaihtoehtoa ei ole, jossa sitoutuminen on vahva, mutta työntekijällä ei ole motivaatiota tehdä omaa työtään.

Työyhteisö pääsee erittäin pitkälle innostumalla onnistumisista, pitämällä porukalla ilmapiirin hyvänä, huomioimalla ihmisten tunteet sekä kehittämällä ja kouluttamalla itseään. Esimiesten ja työnantajan on puolestaan huolehdittava, että kaikilla on omaa osaamistaan vastaavia haasteellisia, monipuolisia ja vaihtelevia työtehtäviä sekä kohdeltava työntekijöitä ihmisinä ja oltava kiinnostunut heidän elämästään kokonaisvaltaisesti. Työnantajan on huolehdittava myös jokaisen kouluttautumisesta sekä kehittämisestä työn ohessa ja myös siitä, että kaikille on tarjolla mielekkäitä etenemismahdollisuuksia yrityksessä.

Haasteellisia asioita otettavaksi huomioon varsinkin hieman isommassa yrityksessä, jossa ei välttämättä kaikille ole tarjolla paikkoja päästä urallaan eteenpäin. Haastatteluissa tuli esille, että usein jo pelkkä tieto siitä mahdollisuudesta edetä uralla, on tärkeää. Se asia on helpompi ymmärtää, etteivät

kaikki pääse etenemään juuri kyseisessä yrityksessä, mutta tiedetään sen olevan kaikille tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti mahdollista, on suuri merkitys.

Lähteet

Collins, J. 2006. Hyvästä paras. Talentum Media Oy, Karisto Oy.

Cubukcu, C. How to Keep Your Employees Motivated. Viitattu 5.2.2017.
<https://www.entrepreneur.com/article/242656>

Earner, J. E. 2014. My Little Book of Strategy. Helsinki: Talentum Media Oy.

Fischer, M. ja Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Goleman, D. 1998. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam.

Grant, P. 2007. Bisnespsykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.

Harvard Business School Press, 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Art-Print Oy.

Hakonen, A. ja Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Juuti, P. 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Hansaprint Oy.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum Media

Oy.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauppalehti. Viitattu 2.11.2016. bit.ly/2elXpPk.

Keskisuomalainen 2.1.2017. Viitattu 2.1.2017.

Korhonen, O. Henkilöstön sitoutuminen, motivoitunutta työntekijää etsimässä. Viitattu 12.1.2016. http://www.sn4.com/fi/blog/?sn4_blog=henkiloston-sitoutuminen-motivoitunutta-tyontekijaa-etsimassa

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia. Viro: Talentum Media.

Komu, H. 2003. Julkinen ja yksityinen hoivapalvelu. Vertaileva tutkimus henkilöstön sitoutumisesta vanhustyössä. Kuopion Yliopisto. Terveystieteiden tiede. Pro gradu -tutkielma.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Niermeyer, R. ja Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Northouse, P. G. 2007. Leadership: Theory and practice. 4th edition. United States of America: Sage Publications Inc.

Otala, L. ja Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

RT 16-10758, ohjetiedosto 2001. Rakennustieto Oy.

Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. WSOY.

Salmimies, R. ja Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Smith, S. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. Viitattu 12.1.2016. <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement>

Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Tallinna: Suomen Psykologinen Instituutit yhdistys ry.

SRV Yhtiöt. Viitattu 2.2.2017. <https://intranet.srv.fi>.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tenhunen, M. @Questback_Fin, Sitoutunut työntekijä luo kilpailuetua. Viitattu 10.3.2016. <https://www.questback.com/fi/blog/sitoutunut-tyontekija-luo-kilpailuetua>

Tienari, J. ja Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tikkanen, J., Kujala, A. ja Parkkinen, M. 2014. Ravistajat – 10 ohjetta menestykseen. Turenki: Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.

Toivanen, H. 2013. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Vaasa: Oy Fram Ab.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja, työelämän vallankumouksen perusteet. EU: WSOY.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelukysymykset

Liite 1

Teemahaastattelukysymykset**Taustatiedot haastateltavasta**

Mies/Nainen

Ikä

Tutkinto

Valmistumisvuosi

Työkokemus valmistumisen jälkeen

Työkokemus rakennusalalta

Nykyiset työtehtävät

Kysymykset

Miten ymmärrät motivaation, mitä tarkoittaa?

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat motivaatioon?

Miten ymmärrät sitoutumisen, mitä tarkoittaa?

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat sitoutumiseen?

Mitä työ merkitsee sinulle, tarkoitus ja tavoitteet, vaikuttaako motivaatioon tai sitoutumiseen?

Mitä työnantajakuva ja -maine sinulle merkitsee?

Odotukset työnantajalta?

Odotukset esimieheltä?

Odotukset omalta työuralta?

Onko mielestäsi ulkoisilla eduilla vaikutusta sitoutumiseen työnantajaan tai lisäävätkö ne työntekijän motivaatiota?

Työmaa vai toimisto, miksi?

Missä olen 5 tai 10 vuoden päästä?

Rakennusliike, konsulttitoimisto, kunta, valtio, joku muu?

Pitääkö mielestäsi työnkuva ja sisältö olla tarkoin määritelty, saako vaihdella, miten paljon, miksi?

Työpaikan ilmapiirin vaikutus motivaatioon?

Työpaikan ilmapiirin vaikutus sitoutumiseen?

Tunnetko yrityksen strategian ja mitä se sinulle merkitsee, hyvää ja huonoa?

Tunnetko yrityksen vision ja mitä se sinulle merkitsee, hyvää ja huonoa?

Tunnetko yrityksen mission ja mitä se sinulle merkitsee, hyvää ja huonoa?

Tunnetko yrityksen arvot ja mitä ne sinulle merkitsee, hyvää ja huonoa?

Miten omat arvot vaikuttavat/onko merkitystä motivaatioon?

Miten omat arvot vaikuttavat/onko merkitystä sitoutumiseen?

Onko työsi kiinnostavaa, millä tavalla on ja millä tavalla ei ole?

Mikä merkitys työn kiinnostavuudella on motivaatioon omassa työssäsi?

Lisääkö työn kiinnostavuus sitoutumistasi työnantajaan, millä tavalla lisää ja

millä tavalla ei lisää?

Esimiestyön merkitys ja tärkeys, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Henkilöstöjohtamisen merkitys ja tärkeys, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Mitä merkitsevät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sen sisältöön?

Lisääkö oman työn vaikutusmahdollisuudet motivaatiota?

Lisääkö oman työn vaikutusmahdollisuudet sitoutumista?

Mitä tarkoittaa mielestäsi vastuu omasta työstä?

Vastuu omasta työstä, motivaatio, lisääkö vai vähentääkö?

Vastuu omasta työstä, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Työn tekeminen omassa tahdissa, merkitys ja tärkeys, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Työ tuntuu merkitykselliseltä, merkitys ja tärkeys, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Mitä koet palkitsevaksi, miksi, merkitys ja tärkeys, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Koetko arvostusta, merkitys ja tärkeys, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Mitä merkitsee menestyminen, merkitys ja tärkeys, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Mitä merkitsee etenemismahdollisuudet, merkitys ja tärkeys, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Mitä merkitsee työn mielenkiintoisuus, merkitys ja tärkeys, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Onko työsi haastavaa, millä tavalla on ja millä tavalla ei ole, motivaatio, sitoutuminen, lisääkö vai vähentääkö?

Mikä merkitys työn haastavuudella on motivaatioon omassa työssäsi, lisääkö vai vähentääkö?

Lisääkö työn haastavuus sitoutumistasi työnantajaan, millä tavalla lisää ja millä tavalla ei lisää?

Mikä merkitys työn vapaudella/itsensä johtamisella on itsellesi, mitä tämä mielestäsi tarkoittaa?

Mikä merkitys vapaudella/itsensä johtamisella on motivaatioon omassa työssäsi?

Lisääkö työn vapaus sitoutumistasi työnantajaan, millä tavalla lisää ja millä tavalla ei lisää?

Mikä merkitys työn itsenäisellä suorittamisella on sinulle?

Mikä merkitys työn itsenäisellä suorittamisella on motivaatioon omassa työssäsi?

Lisääkö työn itsenäinen suorittaminen sitoutumistasi työnantajaan, millä tavalla lisää ja millä tavalla ei lisää?

Mitä sinulle merkitsee palautteen antaminen omassa työssäsi?

Palautteen antamisen vaikutus motivaatioon?

Palautteen antamisen vaikutus sitoutumiseen?

Mitä sinulle merkitsee perehdytys ja koulutus omassa työssäsi?

Perehdytyksen ja koulutuksen vaikutus motivaatioon?

Perehdytyksen ja koulutuksen vaikutus sitoutumiseen?

Vaihteleeko mielestäsi motivaation tasosi, miten paljon, miksi?

Vaihteleeko mielestäsi sitoutumisen tasosi, miten paljon ja miksi?

Mikäli olisit vaihtamassa työnantajaa, mitkä tekijät edesauttaisivat sitä vrt. nykyinen työpaikka?