

## Sitouttaminen startup-yrityksissä

Julian Jokela



<b>Tekijä(t)</b> Julian Jokela	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Sitouttaminen startup-yrityksissä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää startup-yritysten haasteita ja keinoja strategisessa sitouttamisessa, kuten myös sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus on rajattu käsittelemään pääasiassa sitouttamista yrittäjän näkökulmasta. Sitouttaminen on ajankohdainen aihe yrittämisessä, sillä työntekijöiden vaihtuvuus on nykypäivänä suurempaa kuin aiemmin.</p> <p>Tutkimuksen tietoperusta on koottu sitouttamisen tärkeitä osa-alueita käsittelevästä kirjallisuudesta, ja Psyconin tutkimusjohtajan, Mikael Nedeströmin haastattelun tuloksista. Tietoperustassa tutkitaan sitouttamista menettelytapana ja sen tavoitteita ja vaikutuksia, kuten myös sitoutumisen tekijöitä, sitouttamisen haasteita ja keinoja. Tietoperustan lopussa käsitellään myös tulevaisuuden sitouttamista ja lean startup-konseptia.</p> <p>Empiirinen osuus koostuu tutkimusmenetelmien esittelemisestä ja startup-yrittäjien haastatteluiden analysoimisen tuloksista. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja päälähteet kirjallisuuden lisäksi olivat teemahaastattelut relevanttien henkilöiden, eli startup-yrittäjien, kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön viimeinen kappale on pohdintaa, jossa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyysanalysoinnin tulokset, sekä tutkimuksen tekijän oppimisen kulku tutkimuksen tekemisen myötä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat startup-yrittämisen olevan äärimmäisen haastavaa ja aikaa vievää työtä, jonka haasteet alkavat rajatusta budjetista ja oikeiden avainhenkilöiden löytämisen vaikeuksista. Henkilöstöjohtamisessa tulee myös olla hyvin mietitty sitouttamisstrategia, jotta työntekijöille voidaan luoda heitä henkilökohtaisesti motivoivat ja tyydyttävät työskentely- ja kehitysmahdollisuudet.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sitouttaminen, sitoutuminen, startup, henkilöstöjohtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön esittely ja rajaukset.....	2
1.2	Käsitteet ja tutkimusongelmat .....	2
2	Sitouttaminen osana henkilöstöjohtamista.....	4
2.1	Sitouttaminen menettelytapana.....	5
2.2	Sitouttamisen tavoitteet.....	6
2.3	Sitouttamisen vaikutukset .....	7
2.4	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	8
2.4.1	Yrityskulttuurin merkitys sitouttamisessa .....	9
2.4.2	Motivaation vaikutukset työntekoon.....	10
2.4.3	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio .....	12
2.4.4	Johtamispsykologian merkitys työntekijöiden sitoutumiseen .....	13
2.4.5	Henkilökohtaisten tekijöiden vaikutukset .....	15
2.4.6	Tunnepohjainen sitoutuminen .....	16
2.5	Sitouttamisen keinoja.....	17
2.5.1	Työympäristöön sopeuttaminen ja arvot.....	17
2.5.2	Coaching työnantajan näkökulmasta.....	19
2.5.3	Palkitseminen osana sitouttamista .....	20
2.5.4	Hyvä johtaminen yrityksen tukipilarina.....	21
2.5.5	Luottamuksen osoittaminen ja vastuun antaminen .....	23
2.5.6	Työhyvinvointi ja sen edistäminen.....	24
2.5.7	Palautteen antaminen ja sen vaikutukset .....	25
2.6	Tulevaisuuden sitouttaminen.....	26
3	Startup-konsepti ja lean-menetelmäoppi .....	27
4	Empiirinen tutkimusosuus .....	30
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	30
4.2	Haastattelut tutkimuksen lähteenä.....	30
5	Nykypäivän startup-yritysten näkemykset sitouttamisesta .....	31
5.1	Sitoutumisen keskeiset tekijät startup-yrittäjien näkökulmasta .....	32
5.2	Sitouttamisen haasteet startup-yrityksissä .....	35
5.3	Tehokkaimmat sitouttamisen keinot startup-yrittäjien mielestä .....	36
6	Pohdinta.....	38
6.1	Johtopäätökset.....	38
6.2	Opinnäytetyön pätevyys ja luotettavuus .....	41
6.3	Oma oppiminen.....	42
7	Lähteet.....	44
8	Liitteet .....	47

# 1 Johdanto

Olen aina ollut ihmisläheinen persoona, ja teen mielelläni parhaani, että ympärilläni olevat ihmiset tulevat paremmin toimeen tilanteessa kuin tilanteessa – Toisin sanoen pidän auttamisesta. Tällaisen henkilön toivoisin olevan vastuussa oman tulevan yritykseni henkilöstöhallinnosta. Motivaatio, joka ryöpyy työntekijästä itsestään, on yksi tärkeimmistä vaatimuksista työntekijän erinomaiseen työtulokseen, ja siihen voi ulkoisesti vaikuttaa ammatitaitoisella ja ennen kaikkea työntekijät huomioon ottavalla henkilöstöjohtamisella. Yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista on sitouttaminen, joka edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen, joka puolestaan johtaa yksittäisen työntekijän merkittävään työpanoksen kasvuun. Luonnollisesti tämä luo yritykseen tehokkaita työtunteja ja loppujen lopuksi vaikutukset voivat näkyä jopa yrityksen tunnusluvuissa. Onnistuakseen sitouttamisessa on yrityksen otettava huomioon monta eri tekijää, joihin kuuluu esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, yrityskulttuuri ja työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet.

Oman opinnäytetyöni aihe on sitouttaminen startup-yrityksissä. Olen itse työskennellyt startup-yrityksessä henkilöstöhallinnossa tehden rekrytointia, talent acquisitionia, perehdyttämistä, työnantajabrändäystä ja yrityskulttuurin kehitystä. Kutsun myöhemmissä vaiheissa tätä yritystä yritys X:ksi. Kiinnostukseni kohteeksi luonnollisesti nousi siis startup-kulttuuri ja henkilöstöjohtaminen. Johtaminen on ollut aikojen saatossa monien tutkijoiden tutkimuskohteena, ja johtamisen menetelmät ovat muuttuneet äärimmäisen paljon. Millaisia ovat nykypäivän johtamisen toimintatavat ja kuinka johtajan tulee toimia, ovat myös kysymyksiä, joihin haluan omasta mielenkiinnostani johtuen saada vastauksia. Opinnäytetyöni kulku alkaa henkilöstöjohtamisesta ja sen vaikutuksista sitoutuneisuuteen, josta pääsen etenemään itse sitouttamiseen, ja siitä varsinaiseen tutkimukseen.

Toteutan opinnäytetyöni kvalitatiivisena tutkimuksena. Tieteellisten artikkeleiden ja muun kirjoitetun materiaalin tutkimuksen ohessa suoritin syvähaastattelun Mikael Nederströmin kanssa, joka toimii Psyconilla tutkimusjohtajana ja on kehittänyt ohjelmiston työntekijöiden sitoutumisen mittaamiselle. Empiirisenä osuutena esitän muutamia kysymyksiä tuoreille startup-yrittäjille ja otan selvää, millaisia käsityksiä heillä on sitouttamisesta ja miten he ovat valmistautuneet päihittämään sen mahdolliset ongelmat.

## 1.1 Opinnäytetyön esittely ja rajaukset

Tutkimuksen aihe määräytyi oman henkilökohtaisen kiinnostuksen kohdistuessa henkilöstöjohtamiseen ja tavoitteena opinnäytetyöllä on pääasiallisesti valmentaa minua itseäni parempaan henkilöstöjohtamiseen ymmärtämiseen ja sitouttamisen erikoistumiseen. Työni käsittelee hyvin läheisesti henkilöstöjohtamisen vaikutusta yrityksen toimintaan ja toiminnan parantamiseen, ja sitä voi näin ollen käyttää sitouttamisen tärkeyden ymmärtämiseen ja sitouttamissuunnitelman integroimiseen startup-yrityksessä.

Rajaan opinnäytetyöni käsittelemään työntekijöiden sitouttamista työnantajan näkökulmasta. Tietoperusta koostuu kahdesta pääaiheesta jotka ovat sitouttaminen ja startup-yritykset. Aluksi lähden rakentamaan viitekehystä henkilöstöjohtamisesta ja virittääkseni lukijan aiheeseen, käsittelen lyhykäisesti nykypäivän haasteita, joita startup-yritykset tänä päivänä kohtaavat aloittaessaan yritystoimintansa. Tästä pääsen opinnäytetyön laajimpaan osuuteen eli sitouttamiseen. Ensiksi tutkin itsessään sitouttamista menetelmänä, jotta käsite tulee lukijalle selväksi. Hyvän työntekijän löytäminen itsessään on erityisen vaikeaa, ja vihdoinkin kun tällainen helmi on saatu niin sanotusti ongittua merestä, on se vielä vaikeampaa pitää yrityksessä. Tämä on erityisen vaikeaa startup-yrityksille, jotka eivät välttämättä pysty tarjoamaan samanlaisia puitteita tai palkkaa kuin kilpailevat isommat yritykset. Tässä suunnitellulla sitouttamisella on äärimmäisen suuri rooli työntekijän työtyytyväisyyden ja motivaation ylläpitämiseksi.

## 1.2 Käsitteet ja tutkimusongelmat

Sitouttaminen on keino tehdä työntekijöistä sitoutuneita yritykseen, jotta he pysyvät siinä kehittämällä yrityksen osa-alueita ja luoden sille parempaa tulevaisuutta. (Viitala 2013.) Sitoutumiseen liittyy myös paljon tunneperäisiä tekijöitä. Affektiivinen sitoutuminen on osa-alue, joka johtaa työntekijän henkilökohtaiseen haluun pysyä organisaatiossa.

Startupille ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan sillä voidaan tarkoittaa ihmisinstituutiota, joka on luotu kehittämään tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. (Eric Ries 2016, 27.) Startup on monille myös mielentila, joka tuo nopean päätöksenteon ja joustavan hallinnon yrityksen johtamiseen. WhatsApp yrityksen toimitusjohtajan Jan Koumin haastattelussa Business Insiderissa hän sanoo, ettei ikä ei ole vain numeroita, vaan se voi olla myös tunne. Yrityksen ei tarvitse olla nuori ollakseen startup. (Business Insider 27.2.2014.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmat:

- Minkälaiset tekijät vaikuttavat sitoutumiseen startup-yrittäjien näkökulmasta
- Sitouttamisen haasteet startup-yrityksissä
- Mitkä ovat tehokkaimmat sitouttamisen keinot startup-yrittäjien mielestä

Seuraavaksi esitän peittomatriisin, joka kuvaa tavoitteiden yhteyttä tietoperustan alalukuihin ja tutkimuksen tuloksiin. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelmat	Tietoperusta	Tulokset
<ul style="list-style-type: none"><li>• Minkälaiset tekijät vaikuttavat sitoutumiseen startup-yrittäjien näkökulmasta</li></ul>	2.4	5.1
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sitouttamisen haasteet startup-yrityksissä</li></ul>	2.1, 2.2	5.2
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitkä ovat tehokkaimmat sitouttamisen keinot startup-yrittäjien mielestä</li></ul>	2.5, 2.6	5.3

## 2 Sitouttaminen osana henkilöstöjohtamista

Yrityksen sisällä kaikki johtaminen on henkilöstöjohtamista, hyvä johtaja on fiksu ja omaa ihmisläheisen lähestymisen työntekijöihinsä ja osaa johtaa omia työntekijöitään motivoivasti. Johtaja ei myöskään saa olla neuroosien uhri, vaan mielen pitää olla avoin. (Nedeströmin haastattelu 14.3.2017.) Johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on myös empatiakyky. Yhdysvaltojen neljän tähden kenraali Stanley McChrystal, joka toimii nykyään konsulttina ja kirjailijana, vertaa hyvää johtajaa puutarhuriin joka kylvää siemenet lempeydellä ja iloitsee kasveista, jotka ahkeran työn tuloksena viimeinkin puhkeavat kukkaan. Mitä ylemmäs organisaatiossa henkilö kapuaa ja saa vastuuta johtamisen osalta, sitä vähemmän henkilö tekee sitä työtä mihin sai alun perin koulutuksen ja pehmeiden kykyjen merkitys kasvaa huomattavasti. Johtamisessa on tärkeää omata kyky kuunnella toisia. (McChrystal, 2015)

Henkilöstöjohtamisen merkitys on tähän päivään mennessä kasvanut huomattavaksi. Oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella on äärimmäisen suuri vaikutusvalta määrittää yrityksen menestys. Hyvin suunnitellulla toiminnalla voidaan saavuttaa kestävä kehitys ja parantaa toimintaa tuloksellisempaan suuntaan. Konradin Ivey Business Journalin tutkimuksen mukaan (Konrad, 2006.) Ledford ja Mohrman (1993) kehittivät itsesuunnittelumallin vuonna 1993, joka kehottaa yrityksen hallinnon muodostaa visio ja työskentelykehys, jonka sisällä työntekijät suorittavat yksityiskohtaisen toiminnan suunnittelun paikallisten tarpeiden mukaan, jotta työskentelytavat ja toiminta sopivat parhaiten juuri tämän yksikön tarpeisiin. Tämä malli mahdollistaa yksityiskohtaisen oppimisen sekä hallinnolle, että toiminnan keskellä oleville työntekijöille, ja näin ollen sitouttaa työntekijöitä entistä paremmin työhönsä osoittaen heille myös työntekijöiden olevan tärkeä osa organisaatiota, ja näin motivoiden heitä.

Sitouttaminen on yrityskohtaista ja jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on omat ongelmansa ja ratkaisunsa sitouttamisen haasteisiin. Joissain yrityksissä työntekijät kokevat tiettyjen asioiden kuten esimerkiksi esimiehen palautteen saamisen olevan vähäistä, mutta se ei tarkoita, että tämä vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, se ei välttämättä ole työntekijälle tärkeää. Mikael Nedeströmin (Psycon) kehittämä sitoutumismittaristo on erinomainen työkalu löytää ja havainnollistaa merkittävät sitoutumisen tekijät missä tahansa yrityksessä. Kun johtaja ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat omien työntekijöidensä sitoutumiseen, voi tämä johtaa erityisen tehokkaan sitoutumissuunnitelman kehittämiseen. Kuten Mikael Nedeström Psyconin 2017 strategisen tavoitteen esitelmässään sanoo ”Vain olenaisella on merkitystä.” (Nederströmin haastattelu 14.3.2017.) Kaiken kaikkiaan yrityksessä on tärkeää huomioida sitouttaminen kaikilla tasoilla, eli organisaatiollisella, tiimi,

sekä yksilötasolla aina luoden, mitaten ja seuraten sitoutumisen kehitystä. (Deloitte, 2016.)

## 2.1 Sitouttaminen menettelytapana

Nykypäivänä yrityksiä on hyvin monenlaisia ja toimintatavat voivat erota suurestikin toisistaan, mutta sitouttamiseen panostavat yritykset saavat useiden tutkimusten mukaan keskiarvoa korkeammat lukemat suorituskyvyn ja tehokkuuden mittaamisessa. Esimerkiksi Alison Konrad Ivey Business Journalista teki tutkimuksen työntekijöiden sitouttamisesta korkean tason osallistamisen avulla. (Konrad, 2006.) Hän avasi teoksen Gallup organisaation (Gallup.com) tekemän tutkimuksen avulla, jossa hän kertoi, että 2/3 yrityksistä joilla sitoutumisen lukemat ovat keskiarvoa korkeammalla, saivat myös tuloksellisuudessa keskiarvoa korkeammat lukemat, kun vain 1/3 yrityksistä joilla sitoutumisen taso oli alle keskiarvon, suoriutui tuloksellisuudessa yli keskiarvon.

Sitouttaminen on yritykselle todella tärkeä keino kehittää yritystoimintaa, ja sitoutumisen mittaamista kannattaa yrityksessä myös harjoittaa, jotta avainpelaajat saadaan pysymään joukkueessa antaen heille mahdollisuuden kehittyä työssään entistä paremmiksi tuloksen tekijöiksi. Walker aloittaa kirjansa sanoin: ”The annual employee survey is dead.” (Walker, 2012.) Tällä tarkoitetaan jo pitkälle kehittyneen liike-elämän vaativan suurempia ponnisteluja sitouttamisen mittaamisen ja siihen liittyvien toimenpiteiden osalta. Työntekijöillä on koko ajan pienempi kynnys vaihtaa työnantajaa kuin vuosikymmeniä sitten. Tämän vuoksi työnantajan on hyvä saada tietoonsa näin tekevien työntekijöiden pääsyyt työnantajan vaihtamiseen. Erinäisiä syitä voi toki olla monenlaisia, mutta pääsyyt Harterin ja Riffkinin (Harter & Riffkin, Gallup.com, 24.2.2017.) mukaan ovat seuraavat:

- Uran kehittymismahdollisuudet
- Palkka ja edut
- Esimies tai yrityksen hallinto
- Yrityskulttuuri
- Sopivuus työhön

Työntekijä voi kokea, ettei hänen työnsä ole tarpeeksi haastavaa, ja nykyinen työ ei edesauta kehittymistä urallaan, joka jarruttaa hänen motivaatiotaan parhaan mahdollisen työpanoksen antamiseksi. Rahallinen tai ei-rahallinen korvaus ovat useille työntekijöille myös tärkeä valintakriteeri työssä pysymisen suhteen. Työntekijä pääsääntöisesti tietää oman työpanoksensa arvon, ja haluaa tietenkin saada tarpeeksi suuren korvauksen arvokkaista työtunneistaan ja -panoksestaan. Työntekijä ei myöskään tahdo pysyä yrityksen leivissä,



jonka hän kokee olevan ristiriidassa oman ajatusmaailmansa kanssa. Esimiehen ja yrityksen hallinnon rooli sitoutumisessa on myös todella suuri, työntekijä usein sitoutuu pääasiassa työnantajaansa, eikä näin ollen itse yritykseen. Kuka haluaisi seurata johtajaa, jonka toimintatavat ja uskomukset eivät ole linjassa omien ajatusten kanssa. Jokainen näistä syistä, joiden vuoksi työntekijä jättää yrityksen, voidaan ottaa huomioon työntekijöiden sitouttamisen suunnittelussa. Varsinkin startup-yrityksen alkuvaiheessa kilpailukykyistä palkkaa on vaikeaa tarjota, mutta tämä pitääkin kompensoida muilla sitouttamisen keinoilla.

Sitoutuneiden ja sitoutumattomien työntekijöiden todennäköisyyksien väliset erot työpaikan vaihtamiseen ovat päivän selvät, ja Harterin ja Riffkinin (2017) tekemän tutkimuksen mukaan 37 % sitoutuneiksi työntekijöiksi ilmoittautuneet työntekijät katselevat muita työpaikkoja, siinä missä sitoutumattomien ja aktiivisesti sitoutumattomien työntekijöiden lukevat yltävät 56 % :in ja 73 % :in. Työntekijät haluavat tuntea olevansa osa yhteisöä ja tahtovat kokea yhteenkuuluvaisuutta työnsä, esimiestensä ja yrityksensä kanssa. Näiden yhteyksien puuttuessa työntekijät ovat enemmän kuin valmiita vaihtamaan maisemaa ja etsivän vihreämpää ruohoa aidan toiselta puolelta. Tämä voi koitua suureksikin tappioksi avainhenkilöiden lähtiessä yrityksestä. Näin tapahtuen yrityksen tulee jälleen ruveta sitouttamaan resurssejaan uusien työntekijöiden saamiseen, perehdyttämiseen ja sitouttamiseen. Yrityksen tulee löytää oikeat keinot sitouttaa työntekijänsä houkutellessaan oikeat henkilöt työskentelemään yritykselle. Työnantajan tulee löytää oikeat tavat ja antaa merkitsevät syyt työntekijälle valita hänet, pysyä hänen kanssaan ja suoriutua parhaansa mukaan hänen hyväkseen. (Harter & Riffkin, 2017.)

## **2.2 Sitouttamisen tavoitteet**

Sitouttamisella pyritään saamaan työntekijät nauttimaan olostaan työtehtävissään ja pysymään yrityksessä samalla kehittyen ja kontribuoiden työyhteisön panokseen ja luoden tulosta yritykselle. Sitoutunut työntekijä on monta kertaa arvokkaampaa työvoimaa kuin sitoutumaton. Sitoutumaton työntekijä ei vaikuta positiivisesti työyhteisöön tai vie itseään rajoilleen parhaan työtuloksen saamiseksi, ja ei siis edesauta kehitystä. Nedeström (14.3.2017.) kertoi haastattelussaan Aon Hewittin teoriasta ”Say, Stay and Strive”. Tämän mallin mukaan sitoutuneet työntekijät puhuvat hyvää yrityksestään luoden hyvää yrityskuvaa, pysyvät yrityksessä minimoiden uuden työvoiman rekrytointi- ja perehdyttämiskustannuksia, ja vievät itseään rajoille, jossa kehittyminen ja paras mahdollinen työtulos kulkevat käsi kädessä. On tärkeää pitää avainasemassa ovat työntekijät yrityksessä hyvän toiminnan ylläpitämiseksi ja kestäväen kehityksen luomiseksi, mutta yhtä tärkeää on uusien talenttien tuominen yritykseen, ja sitä edesauttaa työntekijöiden hyvä sanoma sosiaalisessa

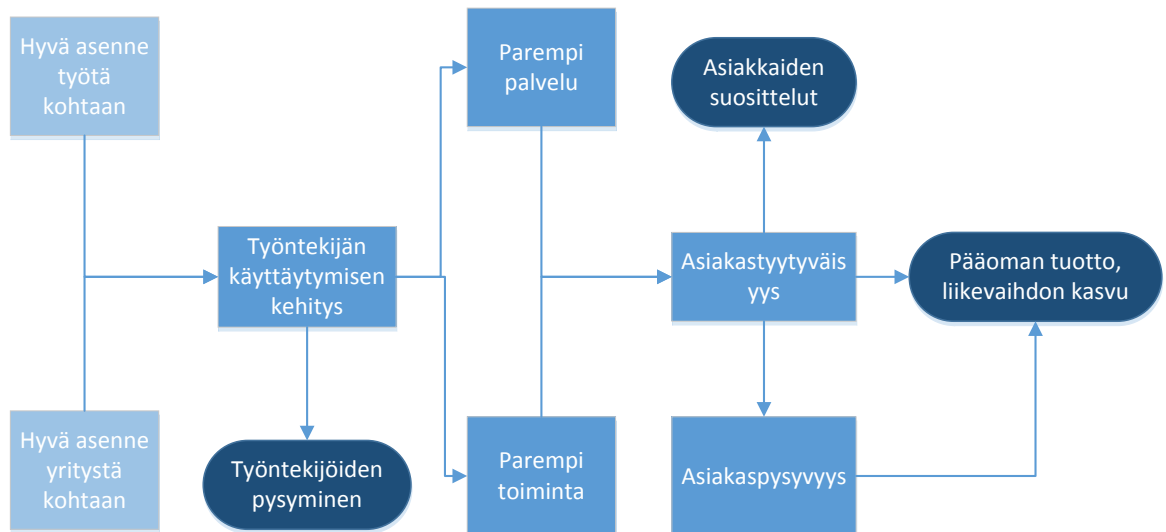
verkossaan, jossa he puoltavat työnantajaansa ja luovat positiivista yrityskuvaa. Yrityksessä pysyvät työntekijät kaipaavat myös vuorovaikutusta yritykseltään ja toivovat saavansa jotain yritykseltä työpanostaan vastaan. Joissain tilanteissa rahallinen kompensatio jää toiseksi henkilökohtaisen tunnustuksen varjoon, koska tämä edesauttaa yksilön henkilökohtaisen motivaation ja urallaan etenemisen tunnetta.

Kun nämä kolme sitouttamisen päätavoitetta tulevat täytetyksi, työntekijä on motivoitunut antamaan 110 % mahdollisesta työpanoksestaan yritykselle. Tyypillisesti useat yritykset keskittyvät vain yhteen näistä, joka on usein avainhenkilöiden pitäminen yrityksessä (Stay), ja unohtavat muut tärkeät tavoitteet, kuten esimerkiksi parhaaseen mahdolliseen työpanokseen kannustamisen. Näihin tavoitteisiin pääseminen vaatii jokaisen tavoitteen yksityiskohtaisen ymmärtämisen, mittaamisen, oivaltamisen ja toiminnan toteuttamisen. (Hewitt, 2015.)

### **2.3 Sitouttamisen vaikutukset**

Sitoutuneisuus työpaikalla on lähes suoraan verrannollinen työntekijöiden vaihtuneisuuden yrityksessä. Suuri sitoutuneisuus kertoo työntekijöiden viihtyvyydestä yrityksessä ja näin ollen uusien työntekijöiden hankkimiseen ja kouluttamiseen tarvitsee sitouttaa vähemmän resursseja. Sitoutunut työntekijä nauttii työstään ja hänellä on halu kehittyä siinä, uusien talenttien värvääminen ei siis ole pakollista, kun talossa olevat työntekijät oppivat tekemään työnsä entistä paremmin. Työntekijät ovat myös oma-aloitteisia ja he pyrkivät suoriutumaan tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla ja samalla yrittävät ylittää omat sekä esimiestensä odotukset. Sitoutunut työntekijä on myös sisäisesti motivoitunut tuomaan työpanostaan työyhteisöön. W.L.Goren perustajan Bill Goren mukaan työntekijän sitouttaminen on monin verroin arvokkaampaa, kun että työntekijä vain seuraa käskyjä. (Hamel, 2007, 116)

Työntekijöiden sitouttamisen realisoituneet vaikutukset ovat joskus hyvin vaikeita selvittää. Susan Walker viittaa kirjassaan (Walker, 2012, 158–159.) Harvard Business Reviewin julkaisemaan artikkeliin (HBR, 1998, Jan-Feb) joka selvittää auki Sears -yhtiön Employee-Customer-Profit mallin, joka ilmaisee selkeästi sitouttamisen vaikutukset yrityksen tunnuslukuihin.



Kuvio 1. Searsin Employee-Customer-Profit malli

Kuviossa 1 esitän (Kuvio 1.) mallin, kun työntekijä on sitoutunut työnantajaansa ja omaa hyvän asenteen työtään ja yritystään kohtaan, tämä luo pohjaa työntekijän mahdollisuudelle kehittyä arvokkaaksi ja tuottavaksi voimavaraksi yritykselle. Hyvän palvelun saanut asiakas on tyytyväinen yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin, jatkaa niiden kuluttamista, ja jakaa hyvää sanaa myös omaan sosiaaliseen ympäristöönsä. Luonnollisesti tämä tarkoittaa yrityksen liikevaihdon kasvua ja tuottoisaa liiketoimintaa. (Kuvio 1.)

## 2.4 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Henkilöstöjohtamisen merkitys ja vastuu kasvavat entisestään uusien toimintamallien ja yrityskulttuurin merkityksen kohotessa. Yritykset panostavat nykypäivänä paljon enemmän työvoiman hallintaan, uusien lahjakkuuksien löytymiseen ja operationaaliseen kehitykseen. Vielä jokin aika sitten ihmisanalytiikka on ollut vain pieni muistilappu johtajien pöydän nurkassa, mutta nykyään se on kehittynyt suureksi strategiseksi työkaluksi. Vanhemmatkin organisaatiot suunnittelevat nykypäivänä uudelleen strategioitansa selviytyäkseen työmarkkinoilla ja ollakseen houkutteleva työpaikka parhaalle työntekijäväestölle. Nämä uudet strategiat auttavat yrityksiä ymmärtämään liiketoiminnan ongelmia ja soveltamaan ratkaisuja perustuen analytiikkaan. Rekrytointi pysyy silti nykyään pääasiallisena tavoitteena, jonka jälkeen tulevat suorituksen mittaus, palkitseminen, työvoiman suunnittelu ja nykyisen työvoiman pitäminen yrityksessä. Organisaatioissa on havaittu suurta kehitystä työntekijöiden käyttäytymismallien selvittämisessä, jotta voidaan ymmärtää paremmin liiketoiminnan parantamisen mahdollisuuksia. (Deloitte 2017.)

Deloitteen (2016) mukaan sitouttaminen merkitsee yrityksen kykyyn pystyä ennakoivasti vastaamaan työvoimansa ongelmakohtiin. Sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät aina

työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista työpaikan ilmapiiriin ja toimintamalleihin. Ennakoiva ongelmien ratkaisu on sitouttamisessa eriarvoisen korkeassa roolissa. Deloit-ten (2016) tekemässä tutkimuksessa he kertovat yksinkertaisen tarinan ruokaketjun johta-jan reagoimisesta mahdolliseen työntekijöiden menetykseen. Yrityksellä oli autokaista, josta asiakkaat kykenivät tilaamaan kahvia ja ruokatarvikkeita, mutta työntekijöillä ei ollut vakituista roolia ollakseen vastuussa autokaistan toiminnasta ja he joutuivat vaihtelevaan työpistettä useasti juosten paikasta toiseen käytännössä ilman syytä ja huonon alkupe-räissuunnittelun seurauksena. Niinkin yksinkertainen ratkaisu paransi tuottavuutta ja työn-tekijöiden sitoutumista, kuin yksittäisen työntekijävuoron muodostaminen pelkästään auto-kaistan asiakkaille. Jo pelkästään työntekijöiden päänvaivaan reagoiminen ja heidän työtään helpottamalla he onnistuivat nostamaan työntekijöiden sitoutuneisuutta, sillä he koki-vat olevansa huomioituja. (Deloitte, 2016.)

#### **2.4.1 Yrityskulttuurin merkitys sitouttamisessa**

Nykypäivän organisaatioissa on tapahtunut hyvin paljon muutoksia, ja työntekijät arvosta-vat vähintään kaksi kertaa enemmän yrityskulttuuria ja urakehitysmahdollisuuksia, kuin palkitsemista ja etuisuuksia. (Deloitte, 2016.) Tämä taas on hyvä uutinen uusille startup-yrityksille, sillä heidän pääasiallinen sitouttamisen keinonsa nojaa hyvin paljon yrityskult-tuuriin, ja startup-yritysten tulevaisuuden ollessa aina jossain määrin sumun peitossa, kos-kaan ei voi tietää kuinka pitkälle startupin kyydissä urallaan pääsee. Deloitte tutkimus (2016) antaa hyviä ensiasteen neuvoja sitouttamiseen ja yrityskulttuurin luomiseen. Yritys-kulttuurin luominen ei ole pelkästään organisaation muuttamista mahtavaksi paikaksi työs-kennellä, vaan on laskeuduttava tiimien ja yksilöiden tasolle, jossa heidät otetaan huomi-oon individuaalisesti, luodaan puitteet parhaalle mahdolliselle työympäristölle, ja saadaan heidät rakastamaan sitä työtä mitä he tekevät. Pöytätennispöydät ja ilmaiset ruokailut ym. edut ovat totta kai omiaan luomaan mukavaa ilmapiiriä yrityksessä, mutta parhaimmat tu-lokset sitouttamisessa saadaan edistämällä työntekijöiden merkitsevyyttä, tarkoitusta ja intohimoa työhönsä.

Deloitte (2016) esittää tietoa Quicken Loansin metodeista sitouttaa työntekijänsä yrityk-seen. Yrityksen toimisto sijaitsee Detroitissa, mutta se on suunniteltu olemaan ilmapiiril-tään huipputekninen startup. Toimisto on pääasiassa avoin, se on sisutettu värikkäästi ja toimistossa on paljon joustavaa työtilaa, jotta työntekijät eivät koe olevansa lukittuna vain omaan työpisteeseensä. Avoin toimisto ei aina välttämättä ole paras ratkaisu kaikille yksi-löille henkilökohtaisesti, mutta joustava toimisto antaa myös yksityisyyttä niille henkilöille, jotka työskentelevät mielellään rauhassa. Detroitin toimistosta on näkyvyys tielle, ja on se luo avaruutta toimistotilaan, eikä vaikuta liian sulkeutuneelta. Avoimuus tulee esille myös

työntekijöiden ja esimiesten suhteessa, sillä he kannustavat työntekijöitä antamaan suoraa palautetta aina uusien mielipiteiden ilmaantuessa, ja he lupaavat aina tehdä asialle jotain toiminnan parantamiseksi. Tämä tukee palautteen antamista ja luo mukaan kuuluvuuden tunnetta työntekijöille. (Deloitte, 2016.)

#### **2.4.2 Motivaation vaikutukset työntekoon**

Motivaatio on psyykkinen voima, joka ohjaa työntekijää suoriutumaan tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla hänen omien henkilökohtaisten valmiuksiensa sallimissa raameissa. Ulkoiset tai sisäiset motiivit virittävät työntekijän halun, vireyden ja ahkeruuden tarpeeksi korkealle, jotta hän voi saavuttaa tahtonsa kohteen. Motivaation tärkeyttä ei voi koskaan laiminlyödä, sillä se on kantavin voima, joka edesauttaa työntekijän suorittaman työn valmistumista ja parantaa sen laatua. Työmotivaatiota on vaikea selittää erilaisilla motivaatioteorioilla, mutta Porterin ja Perryn (1979) tutkimuskonferenssissa esittämän tutkimustyön mukaan työmotivaatioon vaikuttaa julkisissa organisaatioissa neljä vertailtavaa tekijää. Nämä neljä aluetta ovat:

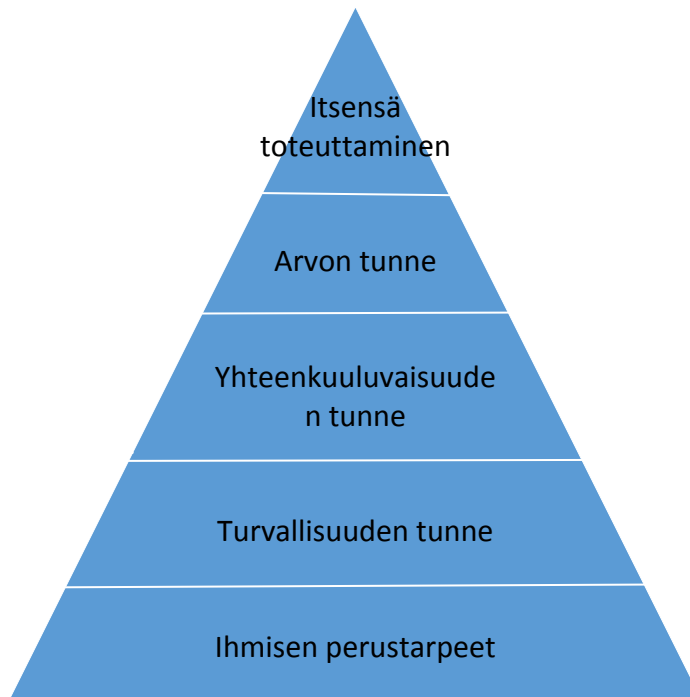
- Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet
- Työn ominaisuudet
- Työympäristön ominaisuudet
- Ulkopuoliset motivaatioon vaikuttavat muuttujat

Luonnollisesti näistä kolmeen ensimmäiseen kohtaan yritys pystyy etsimään ratkaisuja parantaakseen työntekijöiden motivaatiota. Helsingin yliopistosta valmistunut Anna Piirainen on pro gradussaan (2012) onnistunut selittämään äärimmäisen hyvin taulukkomallilla työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja eritellysti, ja käytän pääosin hänen tutkimustuloksiin seuraavassa taulukossa, jossa esitän yksityiskohtaisemmin kolmeen ensimmäiseen työmotivaatioon vaikuttavaan tekijään sisältyviä ominaisuuksia.

Taulukko 2. Työmotivaation osa-alueet, mukailen Anna Piirainen 2012

Henkilökohtaiset ominaisuudet	Työn ominaisuudet	Työympäristön ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet</li> <li>• Tarpeet</li> <li>• Asenteet ja arvot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mielekkäisyys</li> <li>• itsenäisyys</li> <li>• vastuu</li> <li>• kehittävä palaute</li> <li>• monipuolisuus</li> <li>• uuden oppiminen</li> <li>• urakehityksen mahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työolosuhteet</li> <li>• työturvallisuus</li> <li>• työhyvinvointi</li> <li>• palkkaus</li> <li>• sosiaaliset edut</li> <li>• johtaminen</li> <li>• työilmapiiri</li> </ul>

Taulukossa (Taulukko 1.) esitän Anna Piiraisen (2012) kokoamat työmotivaation osa-alueet. Työntekijä on totta kai pääosin erilainen kuin muut organisaation työntekijät, ja heillä on henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka motivoivat heitä eri tavalla kuin muita. Työntekijä tuo oman panoksensa työpaikalle omien henkilökohtaisten mahdollisuuksiensa mukaan, mutta yritys pystyy näiden ominaisuuksien kehitykseen kuitenkin vaikuttamaan. Työntekijän mielenkiinto työtä kohtaan on erityisen tärkeä osa-alue motivaatiossa ja työsuorituksen laadussa. Näin ollen, jos työ kulkee samoja polkuja pitkin, kun työntekijän mielenkiinto, on todennäköisempää, että työntekijän mielenkiinto pysyy ylhäällä ja motivaatio työtä kohtaan säilyy. Työntekijän tarpeet liittyvät vahvasti hänen jokapäiväisen elämän tarpeisiin, tästä humanistisen psykologian pioneeri, Abraham Maslow (1943) kertoi tarvehierarkiateoriassaan. (Taulukko 2.)



Kuvio 2. Maslowin (1943) tarvehierarkia

Esitän kuviossa (Kuvio 2.), kun työntekijän perustarpeet ovat tyydytettyjä, hän pystyy pyrkimään tavoittelemaan seuraavia hierarkkisia portaita, joissa hän kokee olonsa koko ajan tyydyttyneemmäksi tilanteeseensa. Kun työpaikalla pystytään vaikuttamaan henkilön tarpeiden täyttymiseen, työmotivaatiolla on vakaa pohja jatkuvan hyvän työnlaadun ylläpitämiseksi. (Kuvio 2.)

Työntekijällä on myös omat asenteensa ja arvonsa, jotka ollessaan työorganisaation kanssa linjassa, edesauttavat omalla painollaan työmotivaation ylläpitämistä. Käsittelen tätä aihealuetta tarkemmin seuraavissa luvuissa. Kuten edellä mainittu, työntekijöitä on hyvin montaa erilaista, toisten pääasiallinen pyrkimys työnteolle on jatkuvan tasaisen tulonlähteen ylläpitäminen, eivätkä pääasiassa sovellu esimiestehtäviin, vaan ovat tyytyväisiä noudattaessaan ohjeita ja kulkien jo annettujen kulkuviivojen mukaan. He haluavat usein keskittyä elämässään muihin osa-alueisiin. On myös olemassa sellaisia työntekijöitä, joiden motivaatio kumpuaa urakehityksestä, ja he alituisesti etsivät uusia oppeja ja mahdollisuuksia edetä urallaan. Tällaisia henkilöitä kannattaa ajaa vastuutehtäviin, jossa he voivat kokea saavutuksen tunnetta ja selvää kasvun mahdollisuutta.

### 2.4.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ulkoinen motivaation lähteet ovat useasti lyhytkestoisempia tavoitteita, jotka tähtäävät esimerkiksi palkkion saamiseen tai yhteen pakolliseen etappiin pääsemiseen. Lähtökohtai-

sesti ulkoisen motivaation syyt juontuvat jostain muusta lähteestä kuin itse ihmisestä. Näiden ulkopuolisten motivaatioiden lähteinä voi olla jokin muu ihminen, tai heidän halunsa. Helppo esimerkki on tietyntasoisten kouluarvosanojen saavuttaminen, vain koska se miellyttää esimerkiksi omia auktoriteetteja (nuorilla vanhempia ym.), eikä siksi, että hän itse haluaisi saada kauniita numeroita papereihinsa. Näin ollen ihminen joutuu niin sanotusti pakotettuna näkemään vaivaa tähän lopputulokseen päätyäkseen. Ulkoisen motivaation lähteet eivät pääasiassa kestä kovin kauaa, ja toimivat siten epävarmempina motiiveina kuin sisäiset motivaation lähteet. Sisäinen motivaatio tarkoittaa ihmisen omasta tahdosta lähtevää motivaatiota saavuttaa jokin päämäärä, tai suoriutua jostakin. Työntekijää ei tässä tapauksessa aja eteenpäin ulkopuoliset motivaatiotekijät, kuten rahalliset korvaukset tai edut, joita hän voi työstään saada, vaan hän pyrkii omasta itsestään lähtöisin olevien syiden vuoksi saavuttamaan tyydytyksen tarpeilleen. (Ruohotie, 1998.)

Mikael Nederström haastattelussaan (14.3.2017.) kertoi nimeltä mainitsemattoman brittiläisen professorin tarinan ulkoisen ja sisäisen motivaation soveltamisesta käytännössä hänen omassa arkielämässään. Kyseinen professori teki usein kotonaan töitä hänen lapsensa leikkiessä pihalla. Lapsi usein piti äärimmäisen kovaa meteliä leikkiensä lomassa vaikuttaen negatiivisesti professorin työn tekoon, joten hän päätti tehdä sopimuksen lapsensa kanssa. Hän ehdotti, että lapsi saa punnan aina kun hän on pitänyt mahdollisimman kovaa melua tunnin ajan. Näin lapsi tieteen tahtoen pyrki metelöimään parhaansa mukaan rahan toivossa, ja kun tämä oli toistunut tarpeeksi usein, lapsen sisäinen motivaatio pitää kovaa ääntä oli käännetty ulkoiseksi, ja hänen kiinnostuksensa meluamiseen romahti. Tämä on mielenkiintoinen — tosin ei aivan aukoton — esimerkki ulkoisen ja sisäisen motivaation eroista, ja sitä voidaan käyttää näiden erojen tärkeyden ymmärtämiseen. Mikäli työntekijän ulkoinen motivaatio saadaan esimerkiksi kääntäen käyttäen vaihtumaan sisäiseksi motivaatioksi, hänen kiinnostuksensa työtä kohtaan on mitä todennäköisemmin pidempikestoista. Jos työntekijä itse kokee työnsä olevan hänelle sosiaalisesti tai tunnetasolla palkitsevaa, on työn antamat puitteet onnistuttu rakentamaan oikein. (Nederströmin haastattelu 14.3.2017.)

#### **2.4.4 Johtamispsykologian merkitys työntekijöiden sitoutumiseen**

Ihmisen psykologia on monilta osin äärimmäisen kiehtova aihe. Kuten Maslown tarvehierarkia antoi ilmi, ihmisillä on tietyt tarpeet, joiden täytyminen on edellytys hyvälle suoriutumiselle. Johtamispsykologia ottaa huomioon myös johdon näkökulmasta näiden tarpeiden täyttämisen. Käsittelen tämän otsikon alla Haslamin, Reicherin ja Platown (2011) näkemyksiä johtamispsykologian merkityksestä johtamisessa aikojen saatossa. Heidän mukaansa johtamisessa on keskeistä vaikuttamisen prosessi, kuinka alaiset saadaan



kuuntelemaan johtajaa ja hänen visioitaan, ja vielä sisäistämään ne. Johtaminen on toisaalta tietysti aina yrityskohtaista, ja sosiaalinen konteksti tulee aina ymmärtää jokaisen yrityksen kohdalla erikseen, jotta tiedetään miten yhteiskunta vaikuttaa yrityksen johtamisen piirteisiin.

Vanhan johtamispsykologian tutkimuksen mukaan ihannoitiin persoonallisuutta ja karismaattista johtajaa. Suuret mammuttimaisen kokoiset nimet kuten Aleksanteri Suuri, Julius Caesar, Abraham Lincoln ja muut historian suuret johtajat ovat olleet useita vuosia tutkimuskohteena johtamisen puitteissa, ja heidän tapansa johtaa massaa on ollut tutkimusten keskiössä. Nykypäivänä yrityksen johdossa kuitenkin heidän johtamismetodinsa eivät vain enää millään tavalla toimi. Yritysten johtamisessa ollaan siirrytty pääosin pois käskytämisen ja valvonnan aikakaudesta. Yritysten johtajien tulee olla mukana ajanjaksojen kehittämisessä ja ratsastaa tiukasti muutosten aaltojen harjalla.

Johtamiskirjallisuudessa on kautta aikain puhuttu paljon johtajien piirteistä ja ominaisuuksista, mutta jos tutkimuksen rajaa vain johtajien yksilökohtaisiin ominaisuuksiin, jää huomioidatta tärkeä toinen kokonaisuus, joka on seuraajien motivaatio. Johtajan tärkein rooli on luoda työntekijöille läheinen side ”me”-konseptiin. Kun johtaja onnistuu saamaan työntekijät samalle linjalle hänen omien tavoitteidensa kanssa, ja työntekijöiden ja johtajan motivaation ja toiminnan välinen vuorovaikutus on hedelmällistä, voi sanoa johtamisen olevan onnistunutta. Johtamisella on monia päämääriä, mutta työntekijöiden näkökulmasta yksi suuri tavoite on, että työntekijöitä ei saada vain tekemään tiettyjä asioita yrityksen hyväksi, vaan että he itse haluavat tehdä niitä, ja nähdä vaivaa yhteisen ”meidän” hyväksi.

Haslam, Reicher ja Platow (2011) kertovat kirjassaan neljästä säännöstä, joita jokaisen johtajan tulisi seurata:

- Johtajien tulee olla sisäryhmälle (eli omille alaisillensa) esimerkkejä
- Johtajien tulee aina ajaa sisäryhmän etua
- Heidän pitää luoda ja edistää sisäryhmän identiteettiä
- Heidän tulee myös istuttaa identiteettiä työntekijöihinsä

Johtaja on sellainen henkilö, jolla on valtaa käsissään, ja hän osaa käyttää sitä oikein. Mutta työntekijöille johtajan tulee olla esikuva, jonka jalanjäljissä he haluavat kulkea, ja auttaa tätä parhaansa mukaan. Johtajan tulee luoda työntekijäkaartissaan vahva mielikuva ja tunne ”meistä”, ja kuinka johtajat ovat ”yksiä meistä” ja että kaikki tekevät töitä ”meitä” varten. On tärkeää, että työntekijät kokevat johtajan tekevän töitä yhtenä ”meistä”

ja näkevän vaivaa ”meidän” eteen, sen sijaan, että alaiset huomaavat selvästi johtajan pelaavan omaan, tai vielä pahempaa, ”heidän”, eli ulkopuolisten tahojen pussiin. Kuka haluaisi seurata tällaista johtajaa.

Haslam ym. (2005) kohtasivat tutkimuksissaan mielenkiintoisen havainnon ”me” -käsitteestä. Ajatellaan että olet henkilö, joka keskustelee kahden eri ryhmän kanssa samaan aikaan, joista toiseen lukeudut mukaan. Kun joku ryhmästä riippumatta kertoo äärimmäisen huonon vitsin ja ryhmä johon itse kuulut, alkaa nauraa tälle vitsille, nauraisitko mukana? Entä jos tämän toisen ryhmän jäsenet nauravat, mutta oman ryhmäsi henkilöt eivät? Kummassa tilanteessa todennäköisemmin nauraisit? Kysymys on käytännössä retorinen, ja vastauksen voi saada maalaisjärkeä käyttämällä, mutta tämä osoittaa sen, että sisäryhmän jäsenet voivat vaikuttaa henkilöön paljon tehokkaammin, kuin ulkoryhmän jäsenet. Näin ollen pääsemme johtopäätökseen, että kun johtaja lasketaan osaksi ”meitä”, hänen mielipiteillään ja tavoitteillaan on suurempi motivaatiollinen merkitys työntekijöihin. (Haslam, Reicher ja Platow, 2011.)

#### **2.4.5 Henkilökohtaisten tekijöiden vaikutukset**

Henkilökohtaiset tekijät myös yritykseen sitoutumisessa ovat hyvin samanlaisia kuin heidän henkilökohtaiset preferenssit elämässään, ja pitävät sisällään ihmisen motivaation lähteet, luonteenpiirteet, ympäristön vaikutukset ja millaisiksi ihmisiksi he ovat kasvaneet aikojen saatossa. Suuri osa normaalin hyvinvointivaltion kansalaisen elämästä on kuitenkin työn tekoa ja työelämässä etenemistä tavalla tai toisella. Toisille motivaation lähteenä on selviytyminen, toisille elämästä nauttiminen ja toisille kukoistaminen. Startup-yrityksen hyviä puolia sen houkuttelevuudessa on, että se tarjoaa mahdollisuudet jokaiselle edellä mainitulle tavoitteelle. Startup-yrityksen tulevaisuus on lähes aina piilossa, ja rajattomat mahdollisuudet hyvän liikeidean löytyessä mahdollistavat unelmoimisen ja mahdollisesti kirkkaamman tulevaisuuden. Tämähän onkin lähtökohta useille uusille yrittäjille, ja nämä mahdollisuudet pistävät alulle motivaation yrityksen perustamiselle.

Sitouttamisessa erinäisiä henkilökohtaisia tekijöitä tulee ottaa huomioon, jotta yksilöt ovat motivoituneita työssään, ja pyrkivät kukoistamaan henkilökohtaisella tasolla. Parhaassa tapauksessa työntekijät myös pyrkivät toiminnallaan saamaan myös yrityksen kukoistamaan. Johtajan on tärkeää löytää näin ollen oikeat henkilöt oikeisiin työtehtäviin, että heidän motivaatiollansa on pohja, joka nousee työn jatkuessa ja saa työntekijät alituisesti kehittämään oppimistaan ja taitojansa yrityksen hyväksi. On äärimmäisen tärkeää, että tärkeissä tehtävissä ja avainrooleissa ei ole henkilöitä, joille työtehtävät eivät vain kerta kaikkiaan sovi. Mikäli tällainen tilanne tulee jossain vaiheessa vastaan, nopeat toimenpiteet

korjauksen suorittamiseksi ovat kohdallaan. Varsinkin jos avainasemassa olevien työntekijöiden motivaatio ei riitä kehittämään itseään työssä vaaditulle tasolle, eivätkä he ole oikeita henkilöitä tekemään kyseisiä tehtäviä, yritykselle koitua vahinko voi nopeasti kasvaa niin suureksi, että vahinkoa ei pystytä enää juurikaan mitätöimään. Charan (2001) kertoo useiden yritysten johtajien suurimman virheen olevan liian pitkä odottaminen. Varsinkin nykypäivän työskentelytapojen ja työryhmien autonomian vuoksi ongelmakohtiin puuttuminen kasvaa todella merkittäväksi. (Ram Charan, 2001, 95-100.)

#### 2.4.6 Tunnepohjainen sitoutuminen

KONE Corporationin projektipäällikön Sami Leppäsen (LinkedIn blogiartikkeli 2015.) mukaan on olemassa tunnepohjaista, eli affektiivista, ja rationaalista sitoutumista. Rationaalinen sitoutuminen pohjautuu loogiseen ajatteluun, eli työssä pysyminen on faktat huomioon ottaen kannattavaa ja heidän etujensa mukaista. Tunnepohjainen sitoutuminen on huomattavasti voimakkaampi sitoutumisen muoto, ja se johtaa merkittävästi parempaan työn tulokseen, mikäli puitteet itsensä ylittämiseen ja toiminnan kehittämiseen ovat kunnossa.

Tunnepohjainen sitoutuminen vaihtelee jokaisen henkilökohtaisen ajatusmaailman mukaan, mutta yksilöiden tunnepohjaisesta sitoutumisesta voidaan silti löytää huomattavia yhtäläisyyksiä, ja ne voidaan luokitella kolmeen eri osa-alueeseen:

- Sosiaalinen sitoutuminen
- Älyllinen sitoutuminen
- Tunnepohjainen sitoutuminen

**Sosiaalisessa** sitoutumisessa työntekijä kokee olevansa osa tehokasta työryhmää ja hän jakaa ryhmän päämäärät ja visiot myös omikseen. Hän myös tuntee olonsa tervetulleeksi ja hänet otetaan huomioon yksilönä. **Älyllisessä** sitoutumisessa työntekijä kokee työnsä antavan mahdollisuuden kehittää itseään ja työ on näin ollen tarpeeksi haastavaa. Hän myös kokee tullessa kuulluksi ja informoiduksi mitä työympäristössä tapahtuu. **Tunnepohjaisessa** sitoutumisessa työntekijä välittää työyhteisöstään ja haluaa siksi parantaa työpanostaan ja tekee parhaansa kehittääkseen ryhmänsä toimintaa. Hän kokee suurta yhteenkuuluvaisuuden tunnetta muihin ryhmän jäseniin ja häntä arvostetaan niin ryhmän jäsenenä, kuin yksilönäkin. (Sami Leppänen, 2015.)

## 2.5 Sitouttamisen keinoja

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on vähintään yhtä monta, kuin työntekijöitäkin. Työntekijät ovat persoonallisia yksilöitä, joiden motiivit ja tarpeet voivat olla hyvinkin poikkeavia toisiinsa nähden, mutta startup-yrityksillä on hyvin tärkeitä ominaisuuksia, jotka vetävät oikean tyyppisiä työntekijöitä puoleensa. Yksi näistä ominaisuuksista on kasvun mahdollisuus. Vaikka startup-yritykset pääasiassa elävät veitsen terällä, ja tulevaisuudesta ei koskaan voida olla varmoja, se antaa mahdollisuuden rajattomalle kasvulle ja uuden oppimiselle työnpaikassa. Tulevaisuus voi tuoda tullessaan korvaamattomia kokemuksia, joista on ehdottomasti hyötyä tulevaisuudessa. Ram Charan (2001) kertoo kirjassaan Yhdysvaltojen suurimman teleoperaattorin AT&T:n entisen johtajan hypänneen pienen startupin, Teligentin, kelkkaan vain koska tämä haaste oli täynnä uusia mahdollisuuksia ja potentiaalista jännitystä, jota vain startup pystyi tarjoamaan. Pääasiassa yksi suurimmista keinoista sitouttaa työntekijä startup-yritykseen on — kun työntekijä uskoo yritykseen ja uusiin mahdollisuuksiin — yrityksen tarjoamat puitteet potentiaaliseen kasvuun.

Käsittelen seuraavissa otsikoissa tarkoin valittuja aihealueita, jotka ovat osoittautuneet esitutkimukseni aikana relevanteiksi keinoiksi sitouttaa työntekijäkuntaa omaan yritykseen. Sitouttaminen startup-yrityksessä on hankalaa usein rajallisen budjetin vuoksi, ja sitouttaminen rahallisella korvauksella ei aina ole mahdollista, mutta startup-yritykseen tarvitaankin sellaista henkilökuntaa, joilla motivaatio kumpuaa muustakin kuin vain pöytään ansaitusta leivästä.

### 2.5.1 Työympäristöön sopeuttaminen ja arvot

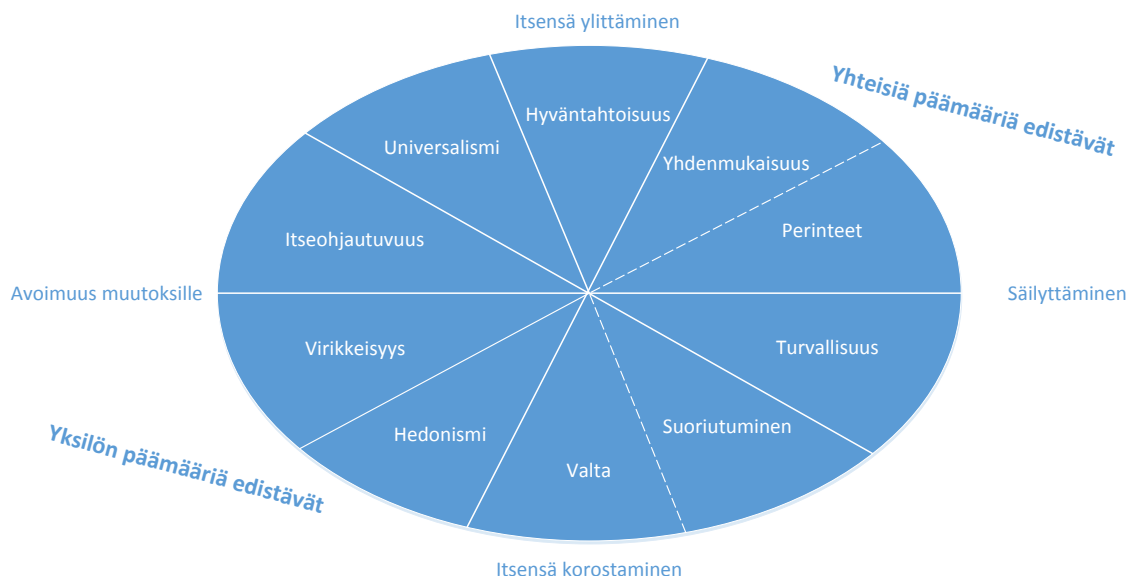
Työhön perehdyttäminen on tärkeää työntekijän sopeutumisen kannalta, mutta työympäristöön ja arvoihin sopeuttamisen suunnittelu on aivan yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää. On hyvä kuitenkin selvittää työntekijälle, millaiset arvot ja työympäristö yrityksellä on jo ennen taloon tuloa ja millaiseen työhön oikeastaan työntekijöitä halutaan. Susan Walker (2012) kertoo kirjassaan lentoyhtiö Virgin Atlanticin kalliista ja siksi rohkeasta kokeilusta selvittää, mikä aiheuttaa heidän lentoemäntiensä nopean vaihtuvuuden ja näin ollen resurssien kulumisen rekrytointiin ja kouluttamiseen.

Virgin Atlantic palkkasi Market & Opinion Research Internationalin specialistin, Karen Wisdomin tekemään haastattelututkimuksen, missä Karen kysyi työntekijöiltä tiettyjen ajanjaksojen kohdalla, kuten yritykseen liittymisen hetkellä, ensimmäisen kuukauden jälkeen ja puolen vuoden jälkeen, kuinka heidän työmoraalinsa, työtyytyväisyytensä ja esimiessuhteensa ovat kehittyneet. Virgin Atlanticin leipiin pääseminen oli erittäin vaikeaa ja koulutuksen aikana työntekijät tunsivat olonsa erityisiksi harvoiksi valituiksi individuaaleiksi ja

näin ollen heidän odotuksensa olivat äärimmäisen korkealla tulevan työn puitteissa. Kuitenkin haastattelussa ensimmäisen lennon jälkeen työntekijät tunsivat olonsa mitättömäksi alimman kastin työntekijäksi, koska lentokoneen henkilökunnassa vallitsi raju hierarkia ja uusille tulokkaille ei kummemmin osoitettu arvostusta. Toisin sanoen uudet työntekijät palautettiin karusti maan pinnalle ja heidän odotuksensa romahtivat. Ratkaisu tilanteeseen oli tässä tapauksessa selkeä, ja rekrytoinnin aikana uusille kandidaateille painotettiin työn olevan raskaasti asiakaspalvelulähtöistä sen sijaan, että potentiaalisille työntekijöille luodaan mielikuvaa eliittijoukosta jossa työntekijät ovat kuninkaasta seuraavia. (Walker, 2012, 18–20.)

Muissakin vaiheissa, kun rekrytoinnin aikana oikean kuvan luominen työpaikasta on tärkeää, sillä työhön paras työntekijä on sellainen henkilö, joka tietää mitä hän haluaa tehdä ja hän myös tietää mihin hän on ryhtymässä. Tässä kohtaa tulee myös vastaan yrityksen arvot. Kun työntekijän arvot ovat linjassa yrityksen omien arvojen kanssa, sopeutuminen on nopeampaa ja työntekijä tuntee helpommin kuuluvansa joukkoon ja olevansa osa yritystä.

Arvot ovat organisaation perusta ja ne ohjaavat pitkälti työntekijöiden arkea ja tapaa toimia yrityksessä. Schwartz (2011) kertoo kirjassaan kymmenestä työntekijää ohjaavasta arvosta, jotka edistävät yksilön ja yhteisön päämääriä. Arvot voivat Schwartzin mukaan joko täydentää toisiaan tai olla ristiriidassa keskenään.



Kuvio 3. mukailtu Schwartzin arvokehä

Tutkien kuvion (Kuvio 3.) kahta ääripäätä, voidaan kartoittaa yksilöiden luonteita ja saada selville mitkä arvot motivoivat yksilöitä yrittämään parhaansa. Itsensä tunteminen individuallisella tasolla on myös tärkeää. Joskus voi tulla vastaan tilanne, ettei kaikki yrityksen arvot vastaisikaan työntekijöiden arvoja. Tässä tapauksessa työntekijän on hyvä tiedostaa omat arvonsa, jotka ohjaavat heidän työskentelyään työpaikalla. Kun myös työnantaja tuntee työntekijöitensä ohjaavat arvot, on sen helpompi sopeuttaa työntekijät omaan yritykseensä. Arveteorian tuominen esille voi joissain tilanteessa olla suotavaa. Taka-ajatuk-sena tässä piilee eettinen sanonta, ole oma itsesi.

### **2.5.2 Coaching työnantajan näkökulmasta**

Coaching on erittäin tehokas keino kehittää työntekijöiden suorituskykyä ja samalla heidän sitoutumisensa tasoa yritykseen. Kun työntekijä kokee työskentelynsä huomioiduksi, hänen kiinnostuksensa suorituksensa tasoon ja omaan kehittymiseen työtehtävissään mitä todennäköisimmin kohoaa. Coaching on kaikkia tahoja hyödyntävä metodi, jonka hyötyjä ovat muun muassa positiivisesti vaikuttavan yhteishengen luominen, esimerkiksi johtaminen, motivointi ja inspiraation edesauttaminen. Coaching on pääpiirteissään kyseenalaisy-tämistä, kuuntelemista, vastaamista ja oikeaan suuntaan johtamista. Suomalaisittain ilmaistuna, valmentajan tulee osata kysyä oikeita kysymyksiä prosessin eteenpäin viemiseksi, ja kuunneltava alaisen mielipiteitä tarkkaan. Hänen on osattava vastaamaan kysymyksiin tehokkaasti, jotta tämän valmentaja-työntekijä -vuorovaikutuksen teho pystytään maksimoimaan. Tärkeää kuuntelemisessa on löytää eteenpäin vievät seikat, joita työntekijä sanoo, mutta myös löytää ne asiat joita työntekijä ei sano.

Valmennettaessa työntekijää valmentajan on luotava oikea ilmapiiri coachingille. Henkilöiden välinen luottamus on tärkeää, ja edesauttaa tulokseen pääsemistä. David Allamb (2006) kertoo kirjassaan viisiosaisen lähestymisen coachingiin yksilöllisellä työntekijän tasolla:

- Kokeile ilmapiiriä
- Kunnioita yksilöä
- Ymmärrä heidän kantansa
- Sano kaikki ääneen
- Räätelöi lähestyminen yksilön mukaan

On tärkeää olla tietoinen yksilön reaktioiden aiheuttajista ja heidän tuntemuksistaan ja ajatuksistaan. Ihmiset reagoivat tilanteisiin eri tavalla ja sosiaaliset taidot tulevat tässä hyvään tarpeeseen. Yksilön mielipiteet, arvot, uskomukset ja hänen tapansa toimia voivat

olla erilaiset valmentajan omiin ominaisuuksiin nähden, ja kunnioitus hänen henkilökohtaisiin metodeihinsa luo luottamusta ja edesauttaa prosessia. On myös hyvä ymmärtää, miksi valmennettava toimii niin kuin hän toimii. Välillä työntekijän kenkiin hyppääminen ei voi mennä pieleen, ja mikäli yhteinen ymmärrys toimintatapojen erilaisuudesta saadaan muodostettua, luo se pohjaa uuden oppimiselle molempiin suuntiin. Coachingissa luottamuksen mahdollistava sanavapaus edesauttaa myös tätä oppimista ja yhteisymmärryksen saavuttamista. (Allamby, 2006.)

### **2.5.3 Palkitseminen osana sitouttamista**

Palkitsemisen keinoja on lukematon määrä ja lähes kaikkea, mikä tulee käytettäväksi työntekijälle työnantajan kustannuksella, voidaan kutsua työnantajan tarjoamaksi palkitsemiseksi. Joskus palkitsemisen keinoksi luettu etu yrityksessä ei kuitenkaan ole potentiaaliselle tai olemassa olevalle työntekijälle houkuttava tai tyydyttävä. Tässä tapauksessa yrityksen täytyy miettiä, kannattaako tähän etuun panostaa resursseja. Jos etu, esimerkiksi yrityksen järjestämä ja kustantama liikuntatapahtuma ei ota tuulta allensa, kannattaa miettiä mikä joko motivoisi työntekijöitä lähtemään mukaan toimintaan tai miten toimintaa voisi muuttaa, ja mikä tärkeintä, mikä saa työntekijät pitämään tätä etua arvossa. Jos jotakin työntekijän odottamaa etua ei voida toteuttaa, tulee yrityksen selvittää, miksi tämä ei ole mahdollista – tai vastaavasti kantaa vastuu seurauksista. (Walker 2012, 8.)

Suuri ja arvostettu palkitsemisen muoto on luonnollisesti rahan tarjoaminen. Yrityksen mahdollinen korkea palkkataso houkuttaa aina uusia työntekijöitä, kuka nyt ei haluaisi enemmän rahaa tekemästään työstä. Totta kai tietyistä työtehtävistä oletetaan saavan suurempaa palkkaa, ottaen huomioon työn vaatimukset ennen ja jälkeen työn aloittamisen kuten koulutus ja työn aiheuttamat fyysiset tai psyykkiset paineet. Korkea palkka motivoi työntekijää näkemään enemmän vaivaa, mutta hän saa myös tästä odottamansa korvauksen, joten riippuen työntekijän kunnianhimesta, hän on valmis uhraamaan itseänsä työlle. (Nederströmin haastattelu 14.3.2017.)

Työnantaja voi myös tarjota tekijöilleen luontoisetuja. Näillä tarkoitetaan etuja, jotka työsuhteen perusteella tarjotaan palkkana rahan sijaan. Työnantajan ja työntekijän sopimuksella koko palkka voidaan maksaa luontoisetuina. Normaalisti luontoisedut ovat yrityksen omistavaa tai hallinnoimaa materiaa tai palvelua, joka luovutetaan työntekijän yksityiskäyttöön. Työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman yrityssuomi.fi:n mukaan luontoisedut voidaan jakaa kolmeen pääryhmään jotka ovat:

- luontoisetupäätöksessä määrätyt luontoisedut

- tuloverolaissa säädetyt edut
- muut luontoisedut

Luontoisedut ovat tosin työntekijän veronalaista palkkaa, mutta silti se voi olla vaikuttava positiivinen lisä motivaatioon. Varsinkin uusilla startup-yrityksillä voi olla vaikea tarjota luontoisetupäätöksessä määrättäviä luontoisetuja kuten asunto- tai autoetua, mutta esimerkiksi tuloverolaissa säädetyt etuja kuten työsuhdematkaliput, työnantajan maksamat vakuutusmaksut tai työsuhdeoptiot, eli oikeus saada tai hankkia yrityksen osakkeita, voivat hyvinkin olla joillekin työntekijöille merkittäviä etuisuuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Erilaisia palkitsemisen keinoja miettiessä tulee ottaa huomioon henkilöstöä motivoivat tekijät: yrityskulttuuri, kilpailustrategia, työmarkkinat ja lainsäädäntö. On tärkeää seurata, miten oma palkitsemisjärjestelmä toimii, ja alituisesti kehittää sitä saadun palautteen mukaan. Palautetta voidaan kerätä erinäisillä ilmapiiritutkimuksilla, ja toimivuutta voidaan mitata vertaamalla palkitsemiskustannusten korrelaatiota saatuihin tuloksiin. Hyvän palkitsemisstrategian seurauksena organisaatio pääsee kulkemaan kohti haluttuja tuloksia ja strategista tavoitetta, ja se toimii hyvänä porkkanana niin uusien potentiaalisten, kuin vanhojenkin työntekijöiden sitouttajana ja motivaattorina.

#### **2.5.4 Hyvä johtaminen yrityksen tukipilarina**

Hyvä johtaja osaa kuunnella työntekijöitään ja huomioida ympäristönsä tapahtumia ja osaa ryhtyä tarpeen tullen toimenpiteisiin. Hän osaa motivoida työntekijöitään ja luo heille luovan ja innovatiivisen ympäristön, joka ottaa huomioon työntekijöidensä henkilökohtaiset preferenssit, mikä takaa miellyttävän työn tekemisen. Hyvään johtamiseen tarvitaan luonnollisesti oikea henkilö kantamaan lyhtyä. Kun johtajana on oikeat ominaisuudet omaava henkilö, työntekijät kunnioittavat tätä ja haluavat osoittaa tekevänsä parhaansa ja ovat valmiina sitoutumaan paremmin tehtäviinsä. Työstä riippuen olisi tietyissä esimiestehtävissä hyvä, että esimies ei ole liian vieraantunut itse työnteosta, ja näin ollen ymmärtää työntekijöidensä tarpeita. Usein sanotaan, että työntekijät eivät sitoudu yritykseen, vaan esimieheensä. Hyvä johtaja kuuntelee työntekijöidensä tarpeita ja tekee kaikkensa, että työntekijät voivat paremmin ja ovat tyytyväisiä työhönsä. Totta kai johtajan tulee myös olla älykäs ja osata hoitaa omat työnsä kunnolla, jotta hän on työntekijöidensä luottamuksen arvoisen. (Nedeströmin haastattelu 14.3.2017.) Johtajan rooliin tarvittavat ominaisuudet ovat hyvin erilaisia kuin itse rivityöntekijän vaatimukset. Kuten McChrystal sanoi, pehmeät kyvyt ovat nyt tärkeämmässä roolissa. (McChrystal, 2015.) Sosiaalisesti kokenut ja luonteva



henkilö on omiaan johtamaan työntekijäryhmää. Kokonaiskuvan hahmottaminen ja tilan-  
netaju ovat myös hyvän johtajan ominaisuuksia. Kun työntekijät voivat luottaa ja kunnioit-  
taa johtajaansa, on heillä tunnetasolla tukeva pohja työllensä.

Nykypäivän nopeasti kehittyvä teknologia vaikuttaa työskentelymetodeihin radikaalisti.  
Valvontaa ja käskemistä tarvitaan työskentelyssä huomattavasti vähemmän. On myös ar-  
vioitu, että kun ihmiset ovat pätevämpiä ja oppivat erikoistumaan työhönsä, johtajuuden  
merkitys pienenee. Tässä tapauksessa tietysti on hyvä tiedostaa, että johtamista on eri-  
laista. Viitala (2005) kertoo kirjassaan Johda osaamista, kuinka hänen tutkimuksensa mu-  
kaan organisaatiotutkijat ovat ilmaisseet jo vuosia sitten, että johtajia tarvitaan muutok-  
sista selviytymiseen ja kehityksen ylläpitämiseen. Hän myös viittaa muutosjohtamisen asi-  
antuntijan John Kotterin vertaukseen, johtajuuden tarvetta voi verrata sotatilaan. Armeijan  
johtamisen tarve kasvaa sotatilassa, ja kyky toimia alati muuttuvassa ympäristössä ja han-  
kalasti ennakoitavissa olevissa tilanteissa on merkitsevää. (Viitala, 2005.) Maailma muut-  
tuu nykyään yhä nopeammin teknologian kehittyessä, ja nopean päätöksenteon ja yrityk-  
sen ketterän ohjaamisen merkitys kasvaa. (Ries, 2011.)

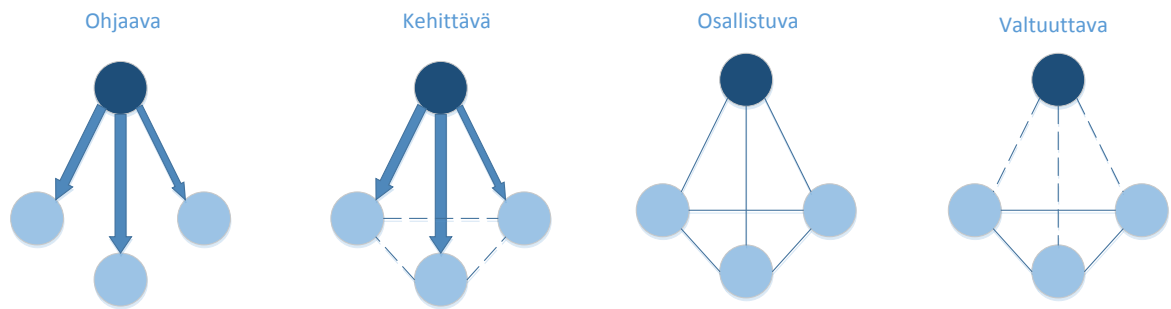
Vaikka johtamista on monissa yrityksissä eri portaissa, Viitalan (2005) mukaan jokaisen  
portaan johtaja törmää aina samoihin haasteisiin ja kysymyksiin: millaista osaamista ryh-  
mässä pitäisi olla, jotta päästään tavoitteisiin, ja miten hän itse johtajana tai esimiehenä  
edistää ja tukee ryhmän yksilöiden osaamisen kehittymistä. Hyvä johtaja pureutuu näihin  
kysymyksiin ja etsii alituisesti uusia vastauksia ongelmien ratkaisemiseksi. Joka puolella  
organisaatiota on tärkeää ruokkia myös luovuutta ja innovatiivisuutta. Joissain tapauk-  
sissa yrityksen uusi kantava voima voi syntyä organisaation pienessä projektiryhmässä,  
jossa ympäristö ja johtaminen on mahdollistanut luovan ja innovatiivisen työympäristön.

Johtamista on toki hyvin monenlaista ja eri yritysten tarpeet vaativat tietynlaista johta-  
mista. Identiteetti johtaminen ja kielellä johtaminen on haastavaa ja vaatii tietoisia ponnis-  
teluja ihmisten johtajalta. Haslam, Reicher ja Platow (2011) kertovat johtamisen uuden  
psykologian kirjassaan, kuinka ”menestyvän johtajan täytyy hallita kulttuuri ja käyttää sitä.”  
Kulttuurilla on kaksi puolta. Ensimmäinen puoli merkitsee sitä, kuinka johtaja tuntee työn-  
tekijöidensä tietämät asiat ja arvot, ja toinen puoli on, kuinka johtaja kykenee tarjoamaan  
työntekijöille uusia havaintoja ja arvoja, joita he voivat seurata. Johtajien tehokkuus Hasla-  
min ym. (2011) mukaan riippuu siitä, kuinka hyvin johtaja osaa yhdistää nämä molemmat  
kulttuurin puolet. Näin ollen tehokkaat johtajat pystyvät kytkemään oman esiintymisensä  
työntekijöidensä silmissä niihin asioihin, joita he jo valmiiksi arvostavat. Esimerkkinä Has-  
lam ym. (2011) tarjoavat entisen Yhdysvaltain presidentin John F. Kennedyn virkaan-astu-

jaispuheen, jossa hän kysyy kansalaisiltaan, osoittautuuko hänen aikansa Amerikka edellisten sukupolvien kansalaisuutta luoneiden uhrauksien ja kutsumusten veroiseksi. Hän sanoo auktoriteettisesti myös, että kansalaisten tulee unohtaa kysymys, ”mitä maanne voi tehdä teidän puolestanne” ja keskittyä kysymykseen ”mitä te voitte tehdä maanne puolesta”. Tämä viittaa siihen, kuinka patrioottisia amerikkalaiset ovat — ja ovat aina olleet. Pelkästään näitä sanoja käyttäen hän loi rikkoutumattoman siteen kansalaisiinsa, jotka elävät omalle maalleen. (Haslam ym. 2011.)

### 2.5.5 Luottamuksen osoittaminen ja vastuun antaminen

Nykypäivän ja tulevaisuuden uusissa yrityksissä tullaan antamaan työntekijöille lisää vastuuta työnsä ohjaamiseen. Perinteinen johtaminen käskyjä antamalla on jäämässä historiaan, ja työntekijöille pyritään osoittamaan luottamusta ja kannustamaan omatoimisuuteen ja innovaatioon. Sydänmaanlakan älykkään johtamisen malli kuvaa hyvin eri tapoja johtaa älykkäästi työntekijöitä yksityiskohtaisen tarpeen ja resurssien mukaan.



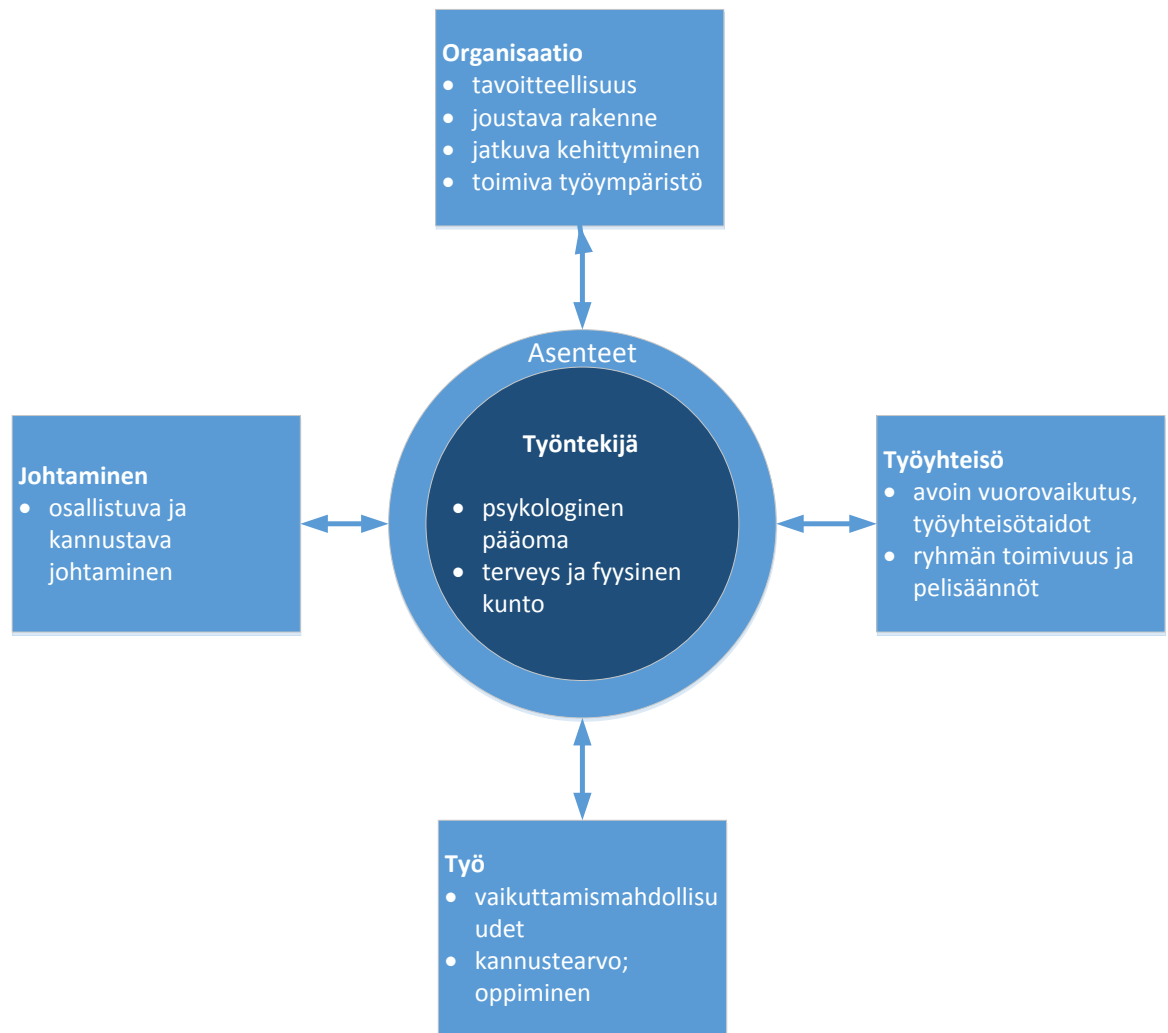
Kuvio 4. Älykäs johtaminen. Sydänmaanlakka 2009

Kuvio (Kuvio 4.) selittää älykkään johtamisen tavat. **Ohjaava** johtaminen nimensä mukaisesti tarkoittaa johtajan tehokasta yksilöllistä johtamista, ja siten työntekijät tietävät täsmälleen päämääränsä, ja miten tähän ajan kanssa päästään. **Kehittävässä** johtamisessa esimies antaa ohjenuoran työryhmälleen ja työntekijät yhteistyötä löytääkseen parhaita mahdollisia ratkaisuja yrityksen ongelmien ratkaisemiseksi. **Osallistuva** johtaminen pitää sisällään esimiehen ja työntekijöiden saumattoman tiedonkulun, ja tässä tapauksessa työntekijät ja esimies pyrkivät pääsemään haluttuihin tavoitteisiin tehokkaalla ja välittömällä toiminnalla. Vastuun antamisen kannalta **valtuuttava** johtaminen on tärkeä käsite työntekijöiden innovatiivisuuden maksimoimiseksi. Johtajan tulee vaatia työntekijöiltään jatkuvaa kehitystä, ja asettaa määränpäättäjät yksilötasolla, ryhmissä ja koko organisaatiossa, johon työntekijät tähtäävät. (Kuvio 4.) Johtaminen on koko ajan enemmän ja enemmän kollektiivinen prosessi, jossa itsensä lisäksi esimies vie eteenpäin myös työryhmäänsä. Johtajan vastuulla on luoda työntekijöille luova ja innovatiivinen ympäristö, missä uudet

ideat ja kehitysajatukset tulevat kuulluiksi. Näin vastuuta jaetaan esimiestasolta myös työntekijöille, ja siten yrityksen toiminta jatkaa kohti kollektiivista yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yhteen hiileen puhaltamisen periaatteen mukaisesti. (Sydänmaanlakka, 2015.)

## 2.5.6 Työhyvinvointi ja sen edistäminen

Yleisesti työnhyvinvoinnista puhuttaessa voi tulla usein ensimmäisenä mieleen työntekijän fyysinen hyvinvointi ja sairauksien vähentäminen, fyysisen kunnan nostamisen ja virkistämismahdollisuuksien tarjoamisen rinnalla. Nykypäivän työhyvinvointi on kuitenkin huomattavasti laaja-alaisempaa ja nykyään keskitytään yksilön sijasta koko yhteisön toimivuuden parantamiseen ja terveyden edistämiseen. Kun työhyvinvoinnin tavoitteet ovat määritelty strategisesti, voidaan varmasti havaita parempia tuloksia. Havainnollistan seuraavaksi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan (2012.) mukaan.



Kuvio 5. Työnhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Manka 2012.

Työhyvinvoinnin päätavoitteena on saada työntekijä voimaan hyvin työssään. Tähän vaikuttaa huomattavasti suurempi määrä asioita kuin aluksi voisi kuvitella. Työntekijä itse on kuvion (Kuvio 5.) keskiössä, ja hänen psykologinen pääomansa, terveytensä ja fyysinen kuntonsa määrittävät työntekijän asenteet työhyvinvointia kohtaan. Työntekijän henkilökohtaiset asenteet reagoivat vastavuoroisesti yrityksen organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön ja itse työhön. Hyvin johdetussa yrityksessä nämä neljä päävaikuttajaa reagoivat positiivisesti työntekijän asenteiden kanssa, ja edesauttavat yksilökohtaisen työhyvinvoinnin kehitystä. Vastakohtaisessa tilanteessa työntekijän asenteet eivät sopeudu yrityksen päävaikuttajiin ja näin aiheuttaa kitkaa työhyvinvoinnissa.

Psykologinen pääoma on puoliksi henkilöstä peräisin olevaa sisäistä voimavaraa, ja puoliksi kasvatuksen ja perimän kasvattamaa pääomaa, joka kehittyy ihmisen elämän aikana. Tämä pääoma edesauttaa vaikeista tilanteista selviytymistä ja ehkäisee mahdollista ahdistumisen ja epävarmuuden aiheuttamaa negatiivista asennetta ympäristöä kohtaan. Tätä pääomaa voidaan pönkittää yrityksen toimesta rakentamalla strategisesti suunnitellulla työhyvinvointisuunnitelmalla. Organisaation tulee olla joustava rakenteinen, toimiva työympäristö, joka luo pohjaa tavoitteelliselle jatkuvalla kehitykselle. Johtamisen tulee olla kannustavaa ja osallistuvaa. Työyhteisössä tulee olla johdonmukaiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus, ja työhön itseensä on hyvä luoda työntekijälle mahdollisuus kehittää itseään ja tehdä vaikuttaminen helpoksi. (Manka, docendum.fi.)

### **2.5.7 Palautteen antaminen ja sen vaikutukset**

Työntekijän motivaatio on laaja-alainen tekijä työn etenemisen ja tuloksen suhteen. Näin ollen sen osa-alueita ei saa jättää huomioimatta. Oikeanlainen johtaminen on eriarvoisen tärkeää, ja yksi osa-alue siitä on palautteen antaminen. Nedeströmin (haastattelu 14.3.2017) mukaan monille työntekijöille on tärkeää saada palautetta työstään, jotta he voivat ennen kaikkea saada tunnustusta tehdystä työstä, mutta myös siksi, että he osaa- vat ohjata omaa työntekoaan parempaan ja tehokkaampaan suuntaan.

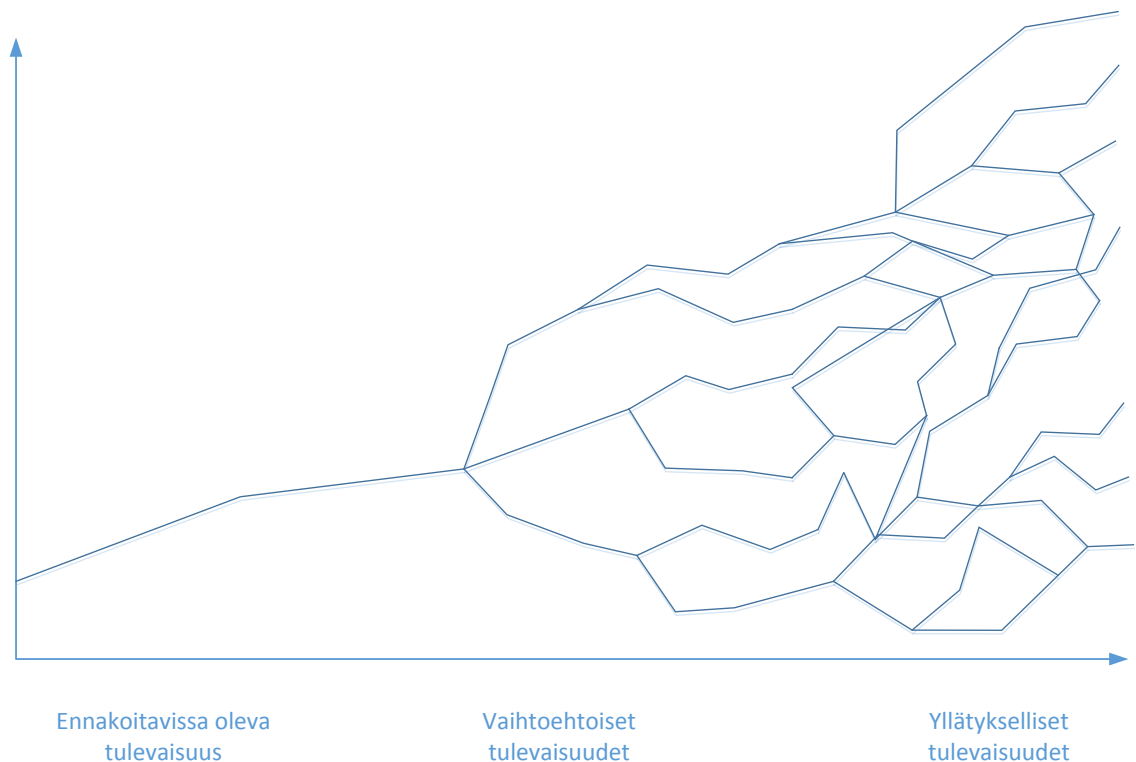
Hän myös mainitsi 360-palauttekonseptin, joka nimensä mukaisesti tarjoaa laajan ja systemaattisesti mitatun kuvan työntekijälle siitä, miltä hänen toimintansa näyttää muille, mikä hänen työssään on hyvää, ja missä on parantamisen varaa. 360-palautteessa informaatiota haetaan työntekijän jokaiselta puolelta, eli hänen kanssaan töitä tekeviltä henkilöiltä, jotka pitävät sisällään esimiehet, työryhmän jäsenet, mahdolliset alaiset ja yhteistyötahot, mukaan lukien työntekijä itse. Tällä tavoin työntekijä saa kokonaiskuvaa tekemästään

työstä, vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Tätä konseptia voidaan käyttää kenen tahansa työntekijän kohdalla, mutta sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi esimiestyön kehittämisessä, työhyvinvoinnin parantamisessa tai kehittymisen mittaamisessa.

Jokainen työntekijä on ihminen, ja jokainen heistä on erilainen, mutta pääasiassa ihminen tarvitsee psykologisella tasolla palautetta, jotta hän voi jaksaa jatkaa työtään, ja vielä kehittyä siinä. Ihminen oppii ympäristöstään ja palaute on yksi tärkeä oikoreitti oppimiselle, jotta ihminen voi hypätä mahdollisimman suurien kuoppien yli kehityksensä polulla.

## 2.6 Tulevaisuuden sitouttaminen

Elämme suurien ja nopeiden muutosten aikaa, jossa toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja ajan hermoilla pysyminen on entistä tärkeämpää, varsinkin startup-yrityksille. Siinä missä tulevaisuus tarkoittaa yleisesti ottaen kohtuullisen pitkän ajan jälkeen esiintyviä tapahtumia, startup-yritykselle tulevaisuus voi kurkkia jo seuraavalla viikolla. Nopeisiin muutoksiin ja päätöksiin on syytä varautua, jotta yritystä voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Tulevaisuuden konsepti on hyvä ymmärtää jo varhaisessa vaiheessa, Sydänmaanlakan tiedeseminaarissa esittämä Timo Santalaisen (2005) luoma kuvio (Kuvio 6.) nykypäivän yrityksen toimintaympäristön muutosintensiiteetin kasvusta on tavallaan humoristinen, mutta äärimmäisen paikkansa pitävä yrityksen tulevaisuuden näkymästä.



Kuvio 6. Toimintaympäristön muutosintensiiteetin kasvu. Timo Santalainen, 2005.

Pentti Sydänmaanlakka kertoi tiedeseminaarissa 17.9.2010 yritysten toimintaympäristön kohtaavan yhä nopeampia muutoksia, kuten esimerkiksi verkostotalouden viitekehukseen siirtymisen, hajautuneen tiedon, osaamisen ja älykkyyden optimoidun käyttöön ottamisen, ja jatkuvan toiminnan kehityksen parantamisen jatkuvan uudistumisen kautta. Nykypäivänä on myös puhuttu paljon älykkäästä johtamisesta. Näihin muutoksiin sopeutuminen vaatii strategista panostamista ja keskittymistä. On hyvä ymmärtää, miten yritystoiminta alituisesti muuttuu, ja millaisia kehitysmahdollisuuksia nykyaika tarjoaa yrityksille, mutta on myös olennaista ymmärtää, miten näitä mahdollisuuksia voidaan käyttää juuri oman yrityksen toiminnan parantamiseen.

Tulevaisuudessa älykäs johtaminen tulee yhä tärkeämmäksi tavaksi johtaa yritystä siten, että yrityksessä olevat työntekijät tuntevat, että heitä osallistutetaan entistä enemmän yrityksen toimintaan. Kun työntekijät kokevat olevansa osa tärkeää kehitysyksikköä, he haluavat antaa siihen parhaan panoksensa, koska onnistumisen tunne ja huomioiduksi tuleminen ovat edelleen – ja tulevat aina olemaan – ihmisen perustarpeita aikakaudesta riippumatta. Älykkään johtamisen tärkeitä keinoja ovat välineellisyys, avoimuus, tasavertaisuus, virtuaalisuus ja hajautuneisuus. Välineellisyydellä tarkoitetaan nykyteknologian mahdollistavan välineistön käyttöä niin työntekijöiden kuin johtajienkin toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen. Avoimuus, tasavertaisuus ja virtuaalisuus ovat pääasiassa itseään selittäviä termejä, ja ne ovat keskiössä tulevaisuuden johtamisessa. Hajautuneisuuden astuessa kuvaan, on hyvä osata johtaa tiimejä ja verkostoja strategisesti ja tehokkaasti oikeaan suuntaan. Osaaminen voi olla verkostoissa hyvin hajallaan, ja oikean osaamisen ohjaamiseksi oikeaan paikkaan tarvitaan tulevaisuudessa perinteisestä johtamisesta poikkeavaa lähestymistä. Itsensä johtaminen on kehittymässä tärkeäksi määritelmäksi, ja yrityksen johdon on hyvä osata luoda työntekijöille raamit, joiden sisällä he kykenevät ohjaamaan omaa toimintaansa johdon haluamaan suuntaan ja kehittyen tämän prosessin sisällä. (Sydänmaanlakka, 2009.)

### **3 Startup-konsepti ja lean-menetelemäoppi**

Startup-yrittäminen tulee vuosi vuodelta tutummaksi ja helpommin lähestyttävämmäksi keinoksi hankkia elantoa. Monet nykyään suuret yritykset ovat lähtöisin startupista, ja vaikka yrityksen luominen ja tuottavaksi saattaminen ovat äärimmäisen vaikeita tavoitteita hyvälläkin liikeidealla, on se erinomaisella suunnittelulla hyvinkin mahdollista. Usein ihmiset kuitenkin ajattelevat, että startup-yrittämiseen riittää pelkästään loistava liikeidea, tuote tai teknologinen läpimurto, mutta tosiasiasa startup on paljon enemmän kuin vain osiensa summa. Se on kokonaisuus jonka perustana toimivat aikaansaavat, pätevät ja siusia omaavat yksilöt ja heidän yhteistyönsä tulos. Yrityksen johtaminen tarkoittaa myös

aina hallinnollista johtamista, joka ei välttämättä aina tule uuden idean isälle mieleen. Yrityksen johtaminen on hallinnointia, joka sopii kehitettävän tuotteen tai palvelun yksilökohtaisiin piirteisiin.

Kuten Eric Ries (2011) kirjassaan kertoo, startup on pääasiassa ihmisten luoma yhteisö, joka on luotu valmistamaan uusi tuote tai palvelu äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. Startup-konsepti on pääpiirteittäin helppo määritellä, mutta jokaisella startupilla on omat päämääränsä ja tapansa toimia ja ansaita jalansija kilpailutetuilla markkinoilla.

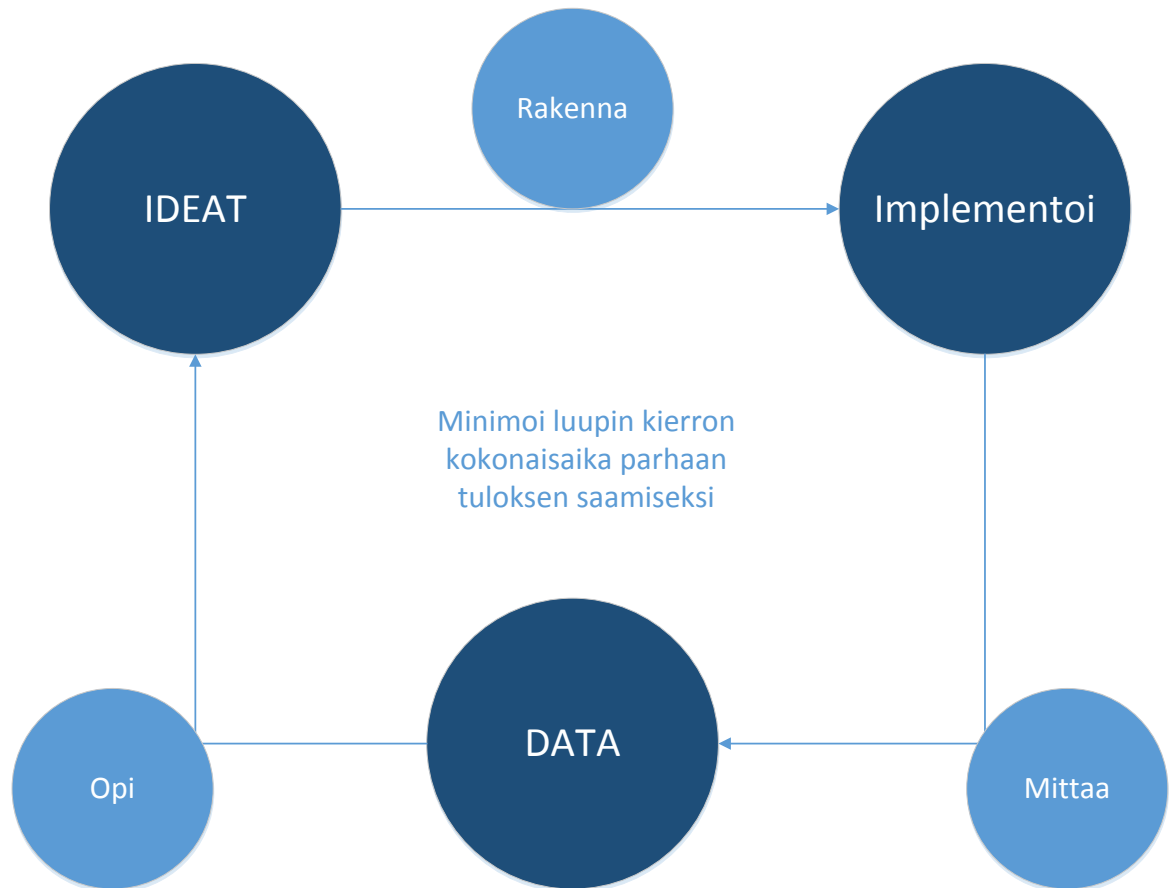
Startupin yleinen ja hyväksi todettu johtamismuoto on Lean. Lean startup on ketterä tapa viedä yritystä tehokkaasti eteenpäin, ja opastaa milloin yrityksen toiminnassa ja tavoissa tulee ottaa loiva käänös kohti oikeaa suuntaa, kääntää kelkka kokonaan ympäri ja milloin kannattaa mennä täyttä höyryä eteenpäin. Ries viittaa kirjassaan Henry Fordiin, ja käyttää esimerkkinä lean-startupia määritellesään auton moottoria, jonka toiminnan mahdollistaa huolellinen suunnittelu ja hallinta – miten saada pieni räjähdys sylinterissä liikuttamaan autoa eteenpäin siten, että se johtaa aina uuteen räjähdykseen joka puolestaan aiheuttaa jatkumon eteenpäin menemiselle. (Ries, 2011.)

Lean on menetelmäoppi, joka toimii yrityksen kompassina. Kun tämän opin sulauttaa mukaan tuotteen tai palvelun kehityksen ympärille, suunta pysyy pääasiassa oikeana ja prosessissa ei pelkäästään säästyä turhalta työltä ja kuluilta, vaan sen kehittämisessä ei jäädä ikinä umpikujaan. Lean-prosesseissa on pääideana rakentamisen, mittaamisen ja oppimisen toistuva jatkumo, joka kantaa yritystä eteenpäin ja edesauttaa yrityksen kehitystä tehokkaasti. Tarkoituksena Lean-opissa ei ole työskennellä välttämättä äärimmäisen raskaasti ja kovaa, vaan älykästä aivotyötä tehden, periaatteena ”*Work smarter, not harder.*” (theleanstartup.com.) Tuotetta suunniteltaessa ja toteuttaessa tulee pureutua oikeisiin kysymyksiin onnistumisen saavuttamiseksi. Ei pidä pohdiskella, voiko tuotteen tai palvelun toteuttaa, vaan kannattaako se toteuttaa, ja voiko tuotteen ympärille rakentaa kestävä ja kehittyvän yritystoiminnan. Startup ei ole vain tapa tuottaa palvelua tai tuotetta ja ansaita sillä rahaa, vaan se on tapa, jolla luoda kestävää liiketoimintaa. Tämä realisoituu kokeilemalla ja tutkimalla parhaita tapoja, millä viedä omaa yritystä eteenpäin. (Ries, 2011)

Startup-yritys on yritys siinä missä isotkin yhtiöt, mutta vain pienoiskoossa. Ja vaikka isojen yritysten päätavoite on erehtymättä luoda liikevaihtoa ja tuottoa, startupin pääasiallinen tavoite ainakaan alkuvaiheessa ei ole tämä. Startup pyrkii luomaan jalansijaa omalla

toiminnallaan ja koittaa saada oman ideansa ja yrityksensä olemaan kiinnostava ja mukaansatempaava ajatus, joka herättää positiivista huomiota niin kuluttajien kuin rahoittajienkin silmissä.

Henkilöstöjohtamisen päätöksenteossa on erityisen tärkeää ymmärtää lean-startupin konseptissa määritelty, myöskin kuviossa esitetyt (Kuvio 7.) virheistä oppiminen, joka johtaa uusiin ideoihin, uuden rakentaminen, joka on käytännössä ideoiden implementointia, tulosten mittaaminen, joka tuo dataa ja näin ollen uusia oppimiskokemuksia.



Kuvio 7. Lean startup-periaate mukailen Eric Ries, 2011.



## 4 Empiirinen tutkimusosuus

Tässä luvussa käsittelen empiirisen tutkimuksen toteutuksen suorittamista ja tutkimusmenetelmiä, joita tutkimuksessa käytetään. Empiirisessä osuudessa valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttämällä teemahaastatteluja.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta tehdessä tutkijalla on vaihtoehtona valita kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän väliltä. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään käyttäytymistä esimerkiksi erinäisten haastattelujen avulla, ja se perustuu suhteellisen pieneen lukumäärälliseen materiaaliin. Kvantitatiivinen tutkimus taas nojautuu suuriin lukumääriin ja prosenttiosuuksiin ja siten saadaan tutkittua asioiden riippuvuuksia toisiinsa, eli korrelaatioita. Kvantitatiivisen tutkimuksen suorittaminen tapahtuu usein tutkimuslomakkeiden kautta, ja vastaajamäärä on suhteessa kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään huomattavan suuri. (Heikkilä, 2014.)

Pohtiessani tutkimusmenetelmän valintaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän välillä, uskon, että kvalitatiivinen menetelmä sopii paremmin tutkimukseeni, sillä haastattelukohteeni olivat tietynlaisia startup-yrityksiä, jotka ovat todella pohtineet sitouttamisen tärkeyttä ja sen toteuttamista yrityksessään. Suoritin siis tutkimuksen empiirisen osuuden kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiirinen osuus koostuu startup-yrittäjien teemahaastatteluista. Tutkin lähinnä relevanttien henkilöiden mielipiteitä ja heidän ajatusmaailmaansa ja käyttäytymistä ymmärtääkseni peruskysymykset, miten ja miksi sitouttaminen on yrityksessä ajateltu toteuttaa, ja millainen suunnitelma heillä on henkilöstön sitouttamiseksi. Tutkin sitouttamista ns. pehmeän tiedon pohjalta avoimien haastattelujen informaation mukaan.

### 4.2 Haastattelut tutkimuksen päälähteinä

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on yleistä kerätä aineistoa erinäisillä haastatteluilla, kuten syvä-, ryhmä-, ja henkilökohtaisilla haastatteluilla. Empiirinen osuuteni koostuu pääasiassa startup-yrittäjien teemahaastatteluista. Haastattelujen kysymystyyppejä on kolmea erilaista: suljettuja, eli strukturoituja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat kohtuullisen helppo laatia, vaikkakin työläitä käsitellä. Avoimien kysymysten esittämisen vahvuus on ehdottomasti niiden mahdollisuus tuoda esille vastauksia, joihin ei ennalta ole tullut ajatelleeksi suoria kysymyksiä. (Heikkilä, 2014.) Päätin siksi käyttää avoimia teemahaastatteluja ja puoli-strukturoituja kysymyksiä tiedon keräämisen lähteinä, jotta asiantuntijat pystyivät kertomaan omasta toiminnastaan

mahdollisimman johdonmukaisesti oman ajatusmaailmansa mukaan. Lähetin haastateltaville ennen haastatteluja muutaman ympäröivän kysymyksen, jotta he pystyivät asettautumaan oikealle lähtöviivalle ennen haastatteluja. Valmistelin myös jatkokysymyksiä haastateltavien mahdolliseen vähäsanaisuuteen vastaamiseksi. Esitän seuraavaksi taulukon muodossa haastateltavat suhteessa yrityksen toiminnan keston. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Haastateltavat startup-yrittäjät ym.

Haastateltavat	Yritys	Yrityksen ikä
Sami Ahonen, co-founder	Tiitus	3kk
Juho Kuismin, founder	Hardwarium	3v
HR-päällikkö	Yritys X	6v
Co-founder	Yritys X	6v

Haastatteluja analysoitaessa tuli ilmi, että kaikilla startup-yrittäjillä oli hyvin yhtenäinen kuva sitouttamisen tärkeydestä ja sen merkityksestä yrityksen hyvinvoinnille ja toiminnalle. Tutkimuksen rinnakkaisongelmat osoittautuivat tärkeiksi aihealueiksi yrittäjille, ja he olivat erinäisissä yrityksen kehityksen vaiheissa käsitelleet sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, sitouttamisen haasteita ja keinoja. Näin ollen haastattelujen tulokset nousivat luotettaviksi tarkastelun arvoisiksi tutkimuksen lähteiksi.

## 5 Nykypäivän startup-yritysten näkemykset sitouttamisesta

Startup-konsepti on Suomessa toistaiseksi vielä aika alkuvaiheessa ja näin ollen startup-yrittämisestä ei vielä ole suomalaisilla vankkaa kokemusta, ja siksi siitä on hyvä kerätä tietoa onnistuneilta startup-yrityksiltä ja alan ammattilaisilta maailmanlaajuisesti. On myös hyvä ymmärtää, mitkä asiat ovat haastavia startupin aloittamisessa ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota. Verkostoituminen on äärimmäisen tärkeää uusille yrittäjille tiedon ja kokemuksen saamiseksi muilta samojen ongelmien kanssa painivilta yrittäjiltä haasteiden ja ongelmien ylitse pääsemiseksi. Uusilla yrittäjillä ei myöskään pääasiassa ole järin suurta alkupääomaa, joten rahoituksen saaminen on myös hyvän liikeidean kehittämisen kannalta elintärkeää. Toimivan ja vakavaraisen startupin luomiseksi tarvitaan tiedonjanoisia yrittäjiä, jotka oppivat nopeasti ja osaavat ohjata toimintaansa tehokkaasti oikeaan suuntaan. Suurimpia haasteita alkuvaiheen yrittämisessä ovat epävarmuus ja yrityksen ohjaksissa olevien päätöksentekijöiden tunne-elämän epävakaus. ”Välillä sitä sisuuntuu ja ajattelee, että homma toimii ja kehittyy jouhevasti ja olo on kuin kuninkaalla, ja toisaalta välillä sitä toivoo vain seinien kaatuvan päälle ja epävarmuuden piinan loppuvan. Tärkeintä on kuitenkin jatkaa eteenpäin, oppia nopeasti, miten kannattaa seuraavaksi edetä,

ja antaa suomalaisen sisun kantaa eteenpäin samalla uskoen omaan toimintaan ja parantaa sitä tehokkaimmilla mahdollisilla keinoilla.” (Sami Ahonen, 4.4.2017.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että sitouttamisen tärkeys on nykypäivän startup-yrittäjillä tiedossa. Strateginen sitouttaminen on yksi startup-yritysten tärkeimmistä keinoista pitää avainhenkilöt yrityksessä kestävänsä kehityksen saavuttamiseksi. Yritys on yhtä kuin sen henkilöstö, ilman hyvää työvoimaa ei ole yritystäkään. Varsinkin alkuvaiheessa, kun yrityksellä ei ole varaa palkata jokaiseen tarvittavaan positioon osaavaa tekijää, on äärimmäisen tärkeää löytää yritykseen motivoituneita moniosaajia, jotka pystyvät kehittämään yrityksen eri alueita samanaikaisesti. Tästä seuraava vaihe onkin näiden kalliiden työntekijöiden pitäminen yrityksessä.

Netflixin luoma urheilujoukkue -ajattelu nousi pinnalle myös haastatteluissa. On kaunista ajatella, että pienen startupin työntekijät ovat kuin yhtä perhettä, ja puhaltavat näin yhteen hiileen, mutta konseptina ”perhe” ei sovi yrityksen toiminnan kehittymiseen. Perhe on ryhmä ihmisiä, joilla on kyllä vahva side toisiinsa, mutta perheen jäseniä ei voi pääasiallisesti valita. Netflixin urheilujoukkue -ajattelu taas tukeutuu tarkasti valittuun työryhmään, jossa jokaisella on oma spesialiteetti ja rooli yrityksen toiminnassa, ja uusien kamppailujen myötä he pystyvät kehittymään omissa rooleissaan ja tuomaan lisäarvoa yritykselle.

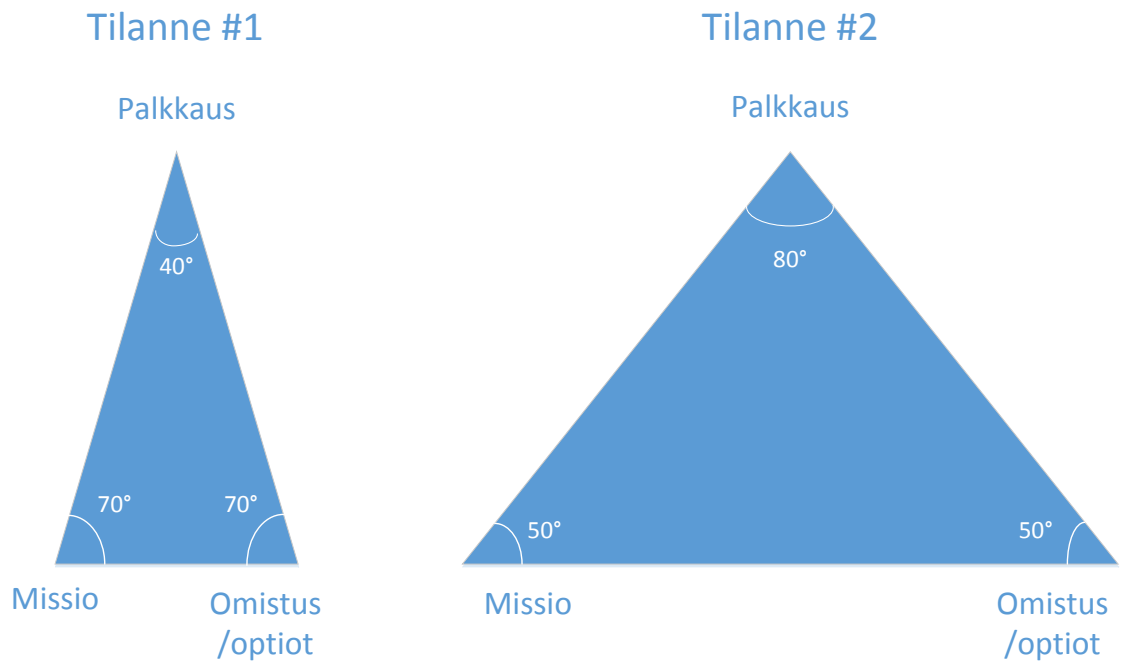
### **5.1 Sitoutumisen keskeiset tekijät startup-yrittäjien näkökulmasta**

Tunnepohjainen sitoutuminen on suurimpia tekijöitä yrityksessä pysymisen ja hyvän työtuoksen saavuttamiseksi. Esimerkiksi kun startup-yritys aloittaa toimintansa ja siihen lähtee mukaan työntekijöitä, jotka ovat valmiita näkemään vaivaa yrityksen menestyksen saavuttamiseksi, vaikka ystävyysuhteiden seurauksena, on se erinomainen motiivi jaksamiselle. Sami Ahosen (Tiitus) haastattelun aikana ymmärsin sisäisen motivaation tärkeyden, ja mikäli itse työskentelisin Tiitukselle, haluaisin ehdottomasti tehdä parhaani hänen yrityksensä hyväksi ja menestyksen saavuttamiseksi, koska arvostan kyseistä co-founderia henkilökohtaisella tasolla ja mahdollisena esimiehenä. Johtajan on tärkeää olla esimerkiksi ”työmyyrä”, joka myös motivoi työntekijöitään yrittämään vähintään yhtä paljon, kun hän itse.

Sitoutumisessa on erinäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden haluun tehdä parhaansa yrityksen hyväksi. Kommunikaatio on yksi näistä tekijöistä, joka luo pohjaa kehitykselle ja sitoutumiselle yritykseen. Yrityskulttuuri on toinen tekijöiden peruspilareista. Hyvä yrityskulttuuri ei tarkoita vain mukavan työpaikan luomista, vaan hyvän ja kehittävän

toimintaympäristön luomista. On tärkeää, että työntekijälle annetaan mahdollisuus suoriutua ja kehittyä työssään tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, ja hänen henkilökohtaisille tavoitteilleen annetaan tilaa, ja että ne ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Tämä vaatii tietysti sen, että työhön on löydetty juuri oikeat työntekijät tarpeisiin nähden. Yrityksen kulttuuria kannattaa miettiä yrityksen alusta lähtien keskeiset kysymykset mielessä pitäen: millaisen yrityksen haluat rakentaa ja miten haluat työntekijäsi kohtelevan toisiaan. Usein yrityksen kulttuuri muotoutuu kuitenkin perustajajäsenten persoonan ja toimintatapojen mukaan. Mikäli perustaja on kokeilunhaluinen ja idearikas, hänen yrityksessään tullaan todennäköisesti tekemään paljon innovaatioita. Jos perustaja on analyyttinen, hänen yrityksensä päätöksenteossa tullaan todennäköisesti käyttämään paljon analytiikkaa.

Oikeille avainhenkilöille on erittäin tärkeää saada työskennellä oikeissa heille sopivissa tehtävissä. Tämä edesauttaa työntekijän jatkuvaa kehitystä, parhaan mahdollisen työnantajan antamista ja työsuhteen pitkäaikaisuutta. Työntekijän ja työnantajan välinen suhde tulee olla symbioottinen siten, että molemmat hyötyvät työsuhteesta mahdollisimman paljon. Kun työsuhde on optimaalinen, työnantaja saa arvokasta yritystä eteenpäin vievää työvoimaa, ja työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, työskentelee häntä kiinnostavien asioiden parissa, kehittää kykyjään ja etenee urallansa. Haastatteluihin tuli ilmi, että startup-yrityksessä työskentelevien henkilöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa palkkaus, optiot tai osakkeet ja missio. (Kuvio 8.) Alkuvaiheessa yritys ei voi luvata varmasti suurta palkkiota tehdystä työstä rajallisen budjetin vuoksi, joten se voi luvata optiota – eli, osto-oikeuksia tiettyihin osakkeisiin. Kolmas sitouttava tekijä on yrityksen missio, eli sen pääasiallinen tarkoitus. Kun työntekijät kokevat tekevänsä tärkeää työtä saavuttaakseen yrityksen ajankohtaisen päämäärän, he uskovat yritykseen, ja ovat motivoituneita työskentelemään yrityksessä pienemmälläkin rahallisella korvauksella.



Kuvio 8. Keskeiset sitoutumisen tekijät, Yritys X:n co-founder.

Työntekijän tilanteet ovat eri elämänvaiheissa huomattavan erilaisia. Kuviossa (Kuvio 8.) esitetään kaksi tilannetta, jotka kuvaavat näiden kolmen tekijän suhdetta toisiinsa. Uudessa startupissa työskentelevän (Tilanne #1) nuoren kunnianhimoisen työntekijän tärkeysjärjestyksessä missio ja hänen työnsä merkitys ovat hänelle suuremmassa arvossa, kuin palkkaus ja rahallinen korvaus. Kompromissina tässä tilanteessa pystytään mahdollisesti tarjoamaan optioita, jotka ovat startupeille ominaisen epävarmuuden tavoin potentiaalinen, muttei kuitenkaan varma rahan lähde tulevaisuudessa. Mikäli yritys alkaa tehdä tuottavaa liikevaihtoa ja heidän osakkaidensa arvot nousevat, option omistajat voivat myöhemmin lunastaa osakkeet sopimuksen mukaiseen lunastushintaan, ja tehdä tuottoa option kohteen markkina-arvon ollessa lunastushintaa korkeampi. Optioihin kuuluu myös kolikon kääntöpuoli, ja pahimmassa tapauksessa yrityksen liiketoiminnan epäonnistuminen tai option sopimusajan raukeaminen – eli option kohteen markkina-arvo ei noussut lunastusarvoa korkeammaksi, ja sopimuksen aika tuli päätökseen – voi aiheuttaa optioiden omistajille rahallisia tappioita.

Työntekijöiden elämäntilanteiden muuttuessa heidän työntekonsa päämotiivit voivat vaihtua. Jos esimerkiksi työntekijä on asettunut elämässään aloilleen ja maksaa asuntolainaa tai elättää perhettään, hän voi mahdollisesti ajautua tilanteeseen #2, jossa hänen sitoutumisessaan rahallisella korvauksella on huomattavasti suurempi painoarvo hänen henkilökohtaiset tarpeensa huomioon ottaen.

## 5.2 Sitouttamisen haasteet startup-yrityksissä

Startup-yrityksiä voi olla hyvin montaa erilaista, ja niiden toimintatavat voivat erota huomattavan paljon toisistaan. Niillä kaikilla on kuitenkin vähintään yksi yhteinen piirre, ja se on kovalla työllä, kekseliäisyydellä ja onnella oman paikan löytäminen markkinoilla. Kuten Eric Ries kirjassaan (2011) kertoo startup-yrityksen olevan henkilöstöorganisaatio, joka elää äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa luoden omaa tuotetta tai palvelua, uudet startup-yrittäjät tiedostavat tämän, ja pyrkivät johtamaan yrityksensä oikeaa polkua eteenpäin. Sitouttaminen astuu kuvaan oikeiden tuottavien ja toimintaa kehittävien työntekijöiden löydyttyä, ja on äärimmäisen tärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta. Hyväkin idea voi mennä maailman markkinoiden ohi, jollei sitä ole rakentamassa innovatiivinen ja tehokas työryhmä.

Sitouttaminen on haastattelujen perusteella suhteellisen haastavaa startup-yritykselle. Kun yritys omaa rajallisen, kohtuullisen pienen budjetin, sitouttaminen rahanarvoisella palkitsemisella on hyvin pientä, jollei lähes olematonta. Myöskään turvaa ja tulevaisuutta ei voida startup-yrityksessä taata. Vaikka liikeidea on hyvä, koskaan ei tiedetä kuinka kauan toiminta voi jatkua rahoituksen puutteen tai markkinaraon supistumisen vuoksi. Alun perinkään osaavan työryhmän saaminen yritykseen ei näin ollen ole erityisen helppoa. Startup-yritys vaatii työntekijäkaartiinsa muitakin yrityshenkisiä ja sisukkaita työmyyriä johtajiston lisäksi. Verkostoitumisella on suuri merkitys tässä vaiheessa, jotta voidaan löytää saman henkisiä työntekijöitä kestämaan startupin alkuvaiheen paineet, pitkät työtunnit ja epävarmuuden tunteen.

Aika on myös käsitteellisesti eri startup-yrityksellä, kuin jo pitkään pystyssä olevalla organisaatiolla. Kun toiminta on vakautettu ja tulosta syntyy, viikko ei ole juuri mitään vakava-raisella organisaatiolla. Uudelle startup-yritykselle viikko on äärimmäisen pitkä aika, jonka sisällä on saatava aikaan huomattava määrä kehitystä. Tämä on mahdollista vain sitoutuneen ja alituisesti kehittyvän työryhmän panoksen tuloksena. Kun työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen on kunnossa, he tekevät enemmän kuin parhaansa, jotta yritys jatkaa matkaansa eteenpäin täydellä teholla.

Kommunikaation tärkeyttä painotettiin todella paljon haastatteluissa. Kun yritys kasvaa tarpeeksi suureksi, kommunikaatio vaikeutuu ja todennäköisesti myös kärsii. Kommunikaatio on yrityksen toiminnan perus pilareita, ja sitä ei saa missään nimessä laiminlyödä, vaan yrityksen kehityksen mukana kommunikaation keinoja tulee koko ajan myös kehittää. Jos startup-yrityksessä työntekijät eivät tiedä missä mennään, se voi aiheuttaa pysy-

viä vaurioita työntekijöiden motivaatiossa. Kukaan motivoitunut ja kehitystä hakeva työntekijä ei tahdo työskennellä yrityksessä, jossa hän kokee, ettei hänen työpanoksensa ole oleellista kehitykselle. On tärkeää pitää työntekijät ajan tasalla ja osoittaa heille, että heidän työpanoksellaan on merkitystä, ja miten yritys on onnistunut pääsemään tavoitteisiinsa eteenpäin heidän työnsä tuloksena. Tähän liittyen palautteen antaminen on työntekijälle tärkeää, jotta hän uskoo hänen työllään olevan tarkoitus, ja että hän kykenee myös kehittämään itseään ja toimintatapojaan suoriutuakseen entistä paremmin.

Startup-yritysten sitouttaminen tulee olemaan tulevaisuudessa todella tärkeää, sillä työpaikan vaihtaminen tulee entistä helpommaksi. Yritys pystyy vaikuttamaan toimitilojensa kautta myös yrityskulttuuriin ja muihin sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin, mutta tulevaisuudessa etätyöskentely tulee olemaan myös entistä helpompaa, ja heidän sitouttamisensa yritykseen vaatii taas uudenlaisia ponnisteluja, jotta he haluavat jatkaa työskentelyään juuri kyseessä olevalle yritykselle.

### **5.3 Tehokkaimmat sitouttamisen keinot startup-yrittäjien mielestä**

Startupeilla on päinvastaiset ominaisuudet suuriin vanhoihin tapoihin kangistuneisiin yrityksiin nähden. Vanhemmat suuremmat yritykset toimivat usein kankean mekaanisen koneiston tavoin, ja startupit ovat enemmän elävän orgaanisen olemuksen kaltaisia. Tämä mahdollistaa nopeamman päätöksenteon ja yrityksen ketterän suunnan ohjaamisen. Yrityksen ongelmakohtiin pyritään löytämään nopeasti ratkaisuja, ja mikä parasta, yrityksen toimintatapoja pystytään muokkaamaan mekaaniseen koneistoon nähden suhteellisen nopeasti. Startupin joustava toimintaperiaate mahdollistaa myös monien tehokkaiden sitouttamisen keinojen käytön. Yksi suuri syy työntekijän yrityksestä lähtemiselle on työtehtävien yksitoikkoisuus, kyllästyminen tai oman erikoisosaamisen yhteensopimattomuus nykyisille työtehtäville. Yritys X:n HR päällikkö (7.9.2017) kertoi erään yrityksessä kauan olleen yksilön lievästä turhautumisesta omiin sen aikaisiin työtehtäviinsä, ja koska kommunikaatiossa oltiin päästy tietylle luottamuksen tasolle, työntekijä uskaltautui kertomaan asiasta johtajistolle, ja ratkaisu löytyi äärimmäisen helposti. Työntekijä siirtyi toiseen työryhmään työskentelemään enemmän hänen mukavuusalueensa piirissä olevien tehtävien pariin. Näin poistettiin tärkeän työntekijän tarve etsiä hänelle sopivampia työtehtäviä yrityksen ulkopuolelta, kun niitä pystyttiin hänelle tarjoamaan yrityksen sisältäkin. Tärkeä sitoutumisen tekijä on myös näin ollen työtehtävien sisältö. Oma rooli ja työnkuva vaikuttavat hyvin paljon myös työntekijät haluun pysyä yrityksessä. Esimerkiksi jos ohjelmointiin erikoistunut henkilö siirretään vaivihkaa asiakaspalvelutehtäviin, voi tämä työnkuvan muutos johtaa ennenaikaisiin irtisanoutumisiin. Kuten edellisessä kappaleessa on mainittu, toimiva kommunikaatio on tärkeä keino saada työntekijät pysymään yrityksessä. Kaikkien

työntekijöiden saatavilla oleva läpinäkyvä informaatio luo alaisille yhteenkuuluvaisuuden tunteen, ja he tietävät miten yritys on suoriutunut, mihin kannattaa kiinnittää huomiota ja mitä kannattaa kehittää. Edistymisen tunteen tarjoaminen informaation ja palautteen avulla ovat tehokkaita keinoja työntekijöiden motivaation ylläpitämiseen ja näin ollen sitouttamiseen.

Hyvän yrityskulttuurin ja työmotivaation ylläpitämisen ollessa tärkeimpiä yksittäisiä tekijöitä sitoutumisessa, haastatteluissa tuli esille kolmiosainen periaate, joka selvittää hyvin kehyksen, jossa työntekijöillä nykypäivän startupeissa on optimaalista työskennellä. Nämä kolme työntekijää sitouttavaa seikkaa ovat:

- **Autonomia** – kannustaa suuntaamaan omat tavoitteet korkealle ja ohjaamaan työtä itsenäisesti
- **Taituruus** – tahto tulla paremmaksi jossain, millä on merkitystä
- **Tarkoitus** – halu työskennellä jonkun yksilöä itseään suuremman tarkoituksen vuoksi

Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus saavuttaa nämä kolme osa-alueita työssään, hän on halukas tuomaan yritykselle mahdollisimman suurta arvoa omilla jo olemassa olevilla, sekä vielä piilevillä potentiaalisilla kyvyillään. **Autonomia** tuo mukanaan monia etuja myös yritykselle. Yrityksen johto on totta kai mukana autonomisten työryhmien työskentelyn johtamisessa, mutta se antaa ryhmälle vain pääasiallisen tavoitteen, johon työryhmä pystyy pyrkimään omalla tavallaan hyödyntäen heidän omia spesialiteettejaan ja työtapojaan, ilman, että heidän tarvitsee kangistua johonkin tiettyyn metodiin, joka ei välttämättä ole heidän käsissään yhtä tehokas. Psykologisella tasolla autonomia antaa myös työntekijöille motivoivaa vapautta, sillä pääasiassa suurin osa ihmisistä ei halua tulla mikromanageroiduksi, eli vertauskuvaa käyttäen, heille ei tarvitse näyttää kummalla kädellä tulee lusikka pitää kädessä.

**Taituruudella** tarkoitetaan henkilökohtaista eteenpäin ajavaa motivaatiota, joka toimii pohjana yksilöllisen osaamisen kehittämiseksi jonkin merkityksellisen toiminnan suorittamiseksi. Tämä osoittautuu työsuhteen molempien osapuolien hyödyksi, sillä työnantajayritys tarvitsee koko ajan osaavampaa ammattiosaamista, ja työntekijällä on halu pystyä suoriutumaan jatkuvasti aina haastavammista tehtävistä ja kehittää itseään sekä hänen itsensä, että myös yrityksen hyväksi. **Tarkoitus** on startupin yksi tärkeimmistä ajatuksista ja keinoista sitouttaa työntekijät yritykseen, ja ylipäättään rekrytoida ammattitaitoisia työntekijäkuntaa yritykseen. Tähän liittyy myös Yritys X:n co-founderin kuvailema missio (Ku-



vio 8.), joka on käytännössä yrityksen perustarkoitus ja ydin. Oikeiden työntekijöiden löydyttyä, ja heidän yritykseen sulauttamisen myötä työntekijä pystyy ottamaan yrityksen mission myös omakseen, ja työskentelee mielellään tämän tarkoituksen vuoksi koko ajan kehittäen itseään ja ruokkien samalla omaa motivaatiotaan.

Rahallisen korvauksen ollessa mahdollisesti alhainen, yritys pystyy tarjoamaan optioita, jotka työntekijät pystyvät yrityksen potentiaalisen kasvun seurauksena lunastamaan, ja tämä toimii tietyntylaisena kannustimena tulevaisuutta ajatellen, ja motivoi työntekijöitä luomaan lisäarvoa yritykselle. Mikäli tämä ei ole mahdollista, yrittäjä kykenee tarjoamaan erilaisia etuja tai palkkioita tulevaisuudessa, mikäli yritys alkaa tuottaa. ”Hyvästä työstä ei tule antaa vain lopuksi lämmintä kättä”. (Sami Ahonen, 4.4.2017.) Työntekijöille voidaan tarjota myös mahdollisimman laaja-alaisesti etuja, jotka motivoivat tavoitteellisesti kaikkia työntekijöitä. Jotkut arvostavat lastenhoidollisia etuja perheen kasvaessa, ja toiset arvostavat liikunnallisia etuisuuksia, esimerkiksi liikuntaseteleitä, jotka antavat mahdollisuuden työntekijöille harrastaa erilaisia aktiviteetteja työajan ulkopuolellakin ilman oman pääoman kuluttamista.

## **6 Pohdinta**

Pohdinnassa esitän tutkimukseni johtopäätökset vertaillen teoreettista viitekehystä empiirisen tutkimuksen vastauksiin. Käyn myös läpi opinnäytetyön pätevyyttä ja luotettavuutta nojautuen Heikkilän (2014) kirjallisuuteen. Lopuksi vielä kerron omasta oppimisestani opinnäytetyön tekemisen aikana, ja millaista tutkimusta oli tehdä.

### **6.1 Johtopäätökset**

Startup-yrityksen alkuvaiheet ovat hyvin hankalat, ja vaikka liikeidea olisi äärimmäisen hyvä ja ajankohtaisesti sopiva markkinoille, hyvätkään ideat eivät pääse oikeuksiinsa ilman oikeita työntekijöitä ja toimintatapoja, joilla saadaan yrityksestä kannattava. Startup-yritys toimii aina pääasiassa veitsen terällä, ja toiminnan suunnittelu on äärimmäisen tärkeää ennen yrityksen ja liiketoiminnan lanseeraamista. Alusta lähtien jokainen päivä tulee suunnitella tarkkaan ja toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Verkostoituminen ja oikeiden ihmisten löytäminen ovat tärkeitä avaintekijöitä yrityksen kehitykseen koko yrityksen elinkaaren aikana, mutta alkuvaiheessa nämä tekijät ovat erityisen tärkeitä.

Sitouttaminen on erittäin tärkeää yrityksen toiminnalle ja jatkumiselle. Sitoutunut työntekijä tuo yritykselle suurempaa arvoa, kuin vain käskyjä seuraava työntekijä. (Hamel, 2007) Työntekijällä on oma sisäinen motivaatio, joka ajaa häntä kohti omia ja yrityksen tavoitteita. Kuten Searsin Employee-Customer-Profit malli (Kuvio 1.) kertoo, sitouttaminen on

myös välillisesti tehokas keino parantaa yrityksen liiketoimintaa ja tuottoa. Kun työntekijät kehittyvät työssään, ja kykenevät vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin entistä paremmin, asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, ja haluavat mielellään jatkaa yrityksen tuotteiden tai palveluiden käyttöä. Tällä on suora vaikutus yrityksen pääoman tuottoon ja liikevaihdon kasvuun. (Kuvio 1.)

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimusongelma oli **sitouttamisen keskeiset tekijät** startup-yrittäjien mielestä. Kuten Deloitteen tutkimuksessa (2016) selvisi, yrityskulttuuri on tärkeä sitouttamisen keino. Tämä on myös Yritys X:n co-founderin ja HR päällikön näkemys yrityksen eteenpäin viemisessä. Kun yrityskulttuuri antaa mahdollisuudet yksilölle kehittyä häntä kiinnostavissa tehtävissä tietynlaisen autonomian vallitessa, he pystyvät tuomaan yritykselle parhaan mahdollisimman arvon työskentelyllään hyväksikäyttäen omia vahvuuksiaan ja toimintatapojaan. Urakehityksen mahdollisuus on myös todella tärkeä tekijä yksilön sitoutuneisuudessa. Työntekijät eivät halua rullata paikoillaan, vaan he haluavat saada konkreettista etenemisen tunnetta työskennellessään yritykselle. Eteneminen yksilökohtaisella tasolla ja yrityksen tasolla kulkevat usein käsi kädessä, ja kun työntekijä huomaa omien taitojensa kehittyvän, sekä yrityksen hyötyvän tästä, on se omiaan rakentamaan vankkaa pohjaa työntekijän motivaatiolle. Tätä kautta työntekijä pystyy myös ottamaan yrityksen mission omakseen, ja kulkee yhdessä muiden työntekijöiden kanssa kohti yrityksen kokonaisvaltaista tavoitetta ja sen olemassa olon syytä. Tämä olettaa myös sen, että työntekijän henkilökohtaiset motiivit ja arvot ovat samassa linjassa yrityksen motiivien ja arvojen kanssa. (Deloitte, 2016; Yritys X:n co-founder 9.5.2017 ja HR päällikkö 7.5.2017.)

Opinnäytetyön toinen tutkimusongelma oli kartoittaa **startup-yritysten haasteet sitouttamisessa**. Ennen sitouttamista, suuri haaste on kuitenkin löytää oikeat avainhenkilöt yritykseen. Yrityksen tärkeisiin tehtäviin tulee löytää niiden vaatimuksiin sopivat työntekijät, jotka ovat motivoituneita kantamaan oman työpanoksensa yrityksen hyväksi. Tämän lisäksi yrityksessä tulee ottaa huomioon yksilöiden henkilökohtaisten kykyjen lisäksi heidän preferenssinsä työn teon ja toimintatapojen suhteen. Työntekijöiden sitouttaminen on haastavaa startup-yrityksessä myös varojen vähyyden vuoksi. Työntekijöille ei pystytä välttämättä tarjoamaan kilpailukykyistä palkkaa heidän kykyjensä ja rooliensa ansaitulla tasolla, ja vaikka johtajistolla olisi kuinka paljon hyviä ideoita yrityskulttuurin parantamiseen, kaikkia kehitysehdotuksia ei välttämättä pystytä toteuttamaan, sillä rahavarojen keskittäminen toisaalle voi olla yrityksen keskiön toiminnan kannalta akuutimpaa. Myöskään vakavaraista tulevaisuutta uusi startup ei pysty varmasti tarjoamaan työntekijöilleen, ja näin ollen usko yritykseen ja sen toiminta-ajatukseen ovat keskeisessä roolissa sitouttami-

sessä. Kommunikaation haasteet tulevat ajankohtaisiksi yrityksen kasvaessa ja henkilöstömäärän kasvaessa. On itsestään selvää, että työntekijöiden kanssa tulee kommunikoida ja kertoa, mitkä heidän lähitulevaisuuden tavoitteensa yrityksessä ovat, mutta heitä motivoidakseen on tärkeää myös kertoa missä yrityksessä milläkin hetkellä mennään. Tunne eteenpäin menemisestä on tärkeää ihmisen motivaatiolle kaikessa, myös työnteossa. Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet tulevat olla linjassa heidän työtehtäviensä tavoitteiden kanssa, ja varsinkin alussa tehtävää on äärimmäisen paljon. Aika onkin startup-yrityksessä enemmän ylitse päästävä haaste, kuin mahdollisuus. Yrityksen elinkaari suhteessa aikaan heittelee ja muuttuu todella paljon nopeammin kuin vanhassa vakavaraisessa yrityksessä. Tämän haasteen valoisa puoli on, että startup-yritys pystyy ketterästi ohjaamaan toimintaansa oikeaan suuntaan nopeasti. (Nederströmin haastattelu 14.3.2017; Sami Ahosen haastattelu 4.4.2017; Yritys X:n HR päällikkö 7.5.2017.)

Opinnäytetyön kolmas tutkimusongelma oli löytää **parhaat sitouttamisen keinot** startup-yrittäjien mielestä. Oikeanlaisen johtamisen löytyminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on avain yrityksen läpimurrolle. Kuten Sydänmaanlakka (2009) kirjassaan kertoo, älykäs johtaminen on myös tulevaisuudessa keskeisessä roolissa. Startup-yrityksessä toimivien johtamisen muoto on valtuuttava johtaminen ja oikeantasaisen autonomian ylläpitäminen. Kun yritykseen on löydetty oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, ja johtajisto pystyy luottamaan heidän harkintakykyynsä ja toimintamalleihinsa, toiminta tehostuu ja ratkaisujen tekeminen nopeutuu. Ja mikäli työntekijä ei tunne tehtäviään omikseen, vaan kaipaa jotain muuta, on kustannustehokkaampaa tarjota hänelle muita työtehtäviä yrityksen sisällä. Uusien työntekijöiden saaminen yritykseen, heidän perehdyttämisenä ja sitouttamisensa muodostaa lisäkustannuksia yritykselle. (Hewitt, 2015; Sydänmaanlakka, 2015; Yritys X:n co-founderin haastattelu, 9.5.2017.)

On myös tärkeää luoda ”me” henkisyttä yritykseen, ja luoda työntekijöille mielikuva omasta tiimistä, jolla on tärkeä tarkoitus. Startup-yrityksen yksi tärkeimmistä sitouttamisen keinoista on yrityksen missio, eli tarkoitus. Työntekijät ottavat yrityksen mission omakseen, ja näkevät vaivaa ”meidän” hyväksi ja tahtovat kehittyä tehtävissään päämäärän saavuttamiseksi. Toimiva kommunikaatio on myös avainasemassa sitouttamisessa. Työntekijät haluavat saavuttaa tarkoituksenmukaisia päämääriä, ja heille on tärkeää saada palautetta tehdystä työstä matkalla näihin päämääriin. Palaute edesauttaa työntekijöiden kehittymistä, ja motivoi heitä työtehtävissään. Johtajalla on tärkeä rooli ohjata alaisiaan oikeaan suuntaan, ja luoda toimivalla yrityskulttuurilla pohjaa kehitykselle ja motivaatiolle. (Deloitte, 2016; Haslam ym, 2012; Sami Ahosen haastattelu 4.4.2017; Yritys X:n HR päällikön haastattelu, 7.5.2017.)

Työntekijöiden huomioon ottaminen ja heidän henkilökohtaisten tarpeidensa täyttäminen ovat myös osana sitoutumisen keinoja. Sitouttamista edesauttaa myös oikeanlaisten etujen tarjoaminen. Toiset työntekijät arvostavat eri asioita kuin toiset, ja jokaiselle työntekijälle tuleekin olla tarjolla heitä motivoivia ja auttavia etuisuuksia. Joillekin työntekijöille etätönn mahdollisuus on erittäin tärkeää syystä tai toisesta. Toiset arvostavat lastenhoidon mahdollistavia etuja, ja toiset esimerkiksi liikunnallisia rahallisia avustuksia, kuten esimerkiksi liikuntaseteleitä. Oikeanlaisten työsuhte-etujen tarjoaminen voi olla hyvinkin monelle työntekijälle sitoutumisen perussyitä. (Maslow, 1943; Yritys X:n co-founderin haastattelu, 9.5.2017.)

## **6.2 Jatkotutkimusehdotus**

Startup-yrittäminen on äärimmäisen ajankohtainen aihealue startup-konseptin yleistyessä myös Suomessa. Erinomainen jatkotutkimuksen aihe voisi olla edelleen sitouttaminen startup-yrityksissä, mutta tutkimus voisi saada myös muilla kielillä kansainvälistä arvostusta, sillä aihe ei käsittele vain Suomessa esiintyvää startup-kulttuurin kasvua, vaan startupit yleistyvät maailmanlaajuisesti kaikkialla. Toinen äärimmäisen kiinnostava kokonaisuus voisi olla tulevaisuuden sitouttaminen, jota tässä tutkimuksessa on vain raapaistu pinnalta. Tulevaisuuden tutkiminen on aina haastavaa, mutta historiaa ja nykypäivää tutkimalla pystytään ennustamaan ja arvioimaan tulevaisuuden tapahtumia ja tarpeita. Tulevaisuuden tutkimuksella on myös suurta arvoa, sillä mikäli tutkimuksessa esitetyt ennusteet ovat luotettavia, näillä voi olla hyvinkin suuri positiivinen merkitys tulevaisuuden sitouttamiselle. Tulevaisuuden tutkimus vaatii yhteiskunnallista ymmärrystä ja kehitystrendeihin perehtymistä ja niiden seuraamista. (Turun yliopisto.)

## **6.3 Opinnäytetyön pätevyys ja luotettavuus**

Validiteetti, eli tutkimuksen pätevyys, kertoo sen, onko tutkimuksessa mitattu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. Validi tutkimus ei pidä sisällään systemaattisia virheitä, vaan antaa pääasiassa oikeita tuloksia. Tutkimus on suunniteltava huolellisesti, ja suoritettava tarkasti valikoidulla tiedolla näiden virheiden poissulkemiseksi. Tutkimuksessa tulee selittää vastaukset kysymyksiin, jotka mittaavat oikeita asioita yksiselitteisesti, ja ne kattavat koko työn tutkimusongelmat. Tutkimuksella on oltavat myös korkea vastausprosentti, ja otoksen perusjoukko tulee olla kattava ja selkeästi määritelty. Perusjoukosta otetun otannan täytyy olla edustava ja harkittu. (Heikkilä, 2014.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tavan, ja haastattelin relevantteja henkilöitä eri kokoisissa startup-yrityksissä saadakseni kuvaa yritysten eri vaiheiden näkökulmista. Haastattelukysymyksilläni sain vastauksia tutkimusongelmieni kysymyksiin, ja onnistuin

mielestäni mittaamaan oikeita asioita yksiselitteisesti ja kattavasti. Teemahaastattelulla sain myös tutkimukselleni 100 % vastausprosentin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on toisin välillä haastavaa saada täydelliseen totuuteen pohjautuvaa tietoa, koska haastattelussa voi esiintyä haastateltavalla jännitystä ja hän miettii varmasti, kuinka avoimesti hän haluaa yrityksen toiminnasta ja omista strategioistaan puhua. Valmistelin pääkysymykset, ja ennen itse haastattelua lähetin nämä kysymykset haastateltaville, ja haastattelun tapahtuessa olin varautunut kysymään jatkokysymyksiä, jollei haastateltava onnistunut vastaamaan tärkeisiin aihepiireihin ilman johdatusta. Tällä keinoin sain myös informaatiota, johon en ollut etukäteen varautunut, ja tiedonkeruun potentiaali ei jäänyt ahdistaviin raameihin.

Reabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, eli kuinka tarkkoja tuloksia tutkimus tuottaa. Reliaabeli tutkimus pystytään myös tarvittaessa toistamaan samanlaisin tuloksin, eli tutkimus on luotettava tekijästä riippumatta. Jotta saadaan luotettavia tutkimustuloksia, tutkimusotoksen tulee olla tarpeeksi suuri ja edustava. Otoksen kuuluu edustaa perusjoukon ominaisuuksia. Tiedon keräämisen ja tulosten käsittelyn on tapahduttava huolellisesti ja virheettömästi, ja tutkijan tulee olla kriittinen koko tutkimuksensa ajan. (Heikkilä, 2014.)

Haastattelin tutkimuksessa neljää eri henkilöä, joten kriittisesti ajatellen otos ei välttämättä ollut tarpeeksi suuri, mutta valitsin haastattelukohteikseni erilaisten yritysten henkilöitä, joiden mielipiteet ja toimintatavat ovat ajankohtaisia ja tärkeitä nykypäivän startup-konseptia silmällä pitäen, joten otos on kohtuullisen pienestä lukumäärästä huolimatta edustava. Tutkimus pystytään näin ollen toistamaan samanlaisilla tutkimustuloksilla. Tämä on tietysti riippuvainen ajankohdasta, sillä yritysmaailma on alituisesti muuttuva, ja uusia innovaatioita sitouttamisessa kehitetään koko ajan.

#### **6.4 Oma oppiminen**

Yritys X:ssä työskentely herätti kiinnostukseni henkilöstöjohtamiseen ja sitouttamisen kysymyksiin. Koska Haaga-Heliassa opiskellessani erikoistuin logistiikkaan ja kansainväliseen liiketoimintaan, minulla ei ollut syvempää teoreettista tietopohjaa koulutuksen puolesta. Halusin kuitenkin Yritys X:ssä työskentelyn jälkeen tutkia nimenomaan henkilöstöjohtamista, ja valitsin aiheekseni ajankohtaisen laaja-alaisen alueen, jonka avulla pystyn oppimaan tärkeitä asioita nykypäivän henkilöjohtamisesta. Strategisen sitouttamisen aihealue pitää sisällään hyvin monia henkilöstöjohtamisen tekijöitä, ja koen tämän tutkimuksen tekemisen olleen minulle korvaamaton oppimiskokemus.

Tietoperustan rakentaminen oli helppoa alun kankeuden ylittämisen jälkeen. Kirjoitin aluksi johdannon ja sisällysluettelon, mikä edesauttoi johdonmukaista teoriaosuuden kir-

joittamista. Suurin aikaa vievä osuus opinnäytetyössä oli juurikin tietoperustan toteuttaminen, mutta se oli kuitenkin opinnäytetyön tekemisen aikataulutuksessa otettu huomioon. Empiirinen osuus oli erityisen mielenkiintoista, sillä en ollut toteuttanut kvalitatiivista tutkimusta haastattelujen muodossa aikaisemmin. Haastattelut osoittautuivat erittäin hyväksi informaation lähteiksi, ja kaikki haastateltavat olivat hyvin auttavaisia opinnäytetyötäni kohtaan. Opin myös haastatteluista äärimmäisen paljon uusia asioita.

Opinnäytetyön tekeminen itsessään oli suhteellisen rentoa ja miellyttävää, mutta suuren paineen työskentelylle aiheutti kanssaopiskelijoiden ja ohjaajien toistuva painotus opinnäytetyön tärkeydestä, ja kuinka opinnäytetyö on kouluajan suurin projekti. Mikäli en olisi kuullut koko ammattikorkeakouluajan opinnäytetyön olevan raskas ja raastava tehtävä, olisin todennäköisesti stressannut vähemmän, ja saanut työn vielä nopeammin valmiiksi.

## 7 Lähteet

Ahonen, Sami. Tiitus. 4.4.2017. Haastattelu. Helsinki.

Allamby, D. 2006. The manager's coaching toolkit: fast and simple solutions for busy managers, Pearson Education, Harlow.

Charan, R. 2001, What the CEO wants you to know: using business acumen to understand how your company really works, Crown Business, New York.

Deloitte 2017, "People analytics: Recalculating the route 2017 Global Human Capital Trends" Luettavissa: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/people-analytics-in-hr.html?id=us:2el:3dc:dup3824:awa:cons:hct17> Luettu: 3.5.2017

Deloitte 2016, "Global Human Capital Trends 2016 The new organization: Different by design Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> Luettu: 3.5.2017

Harter, Jim & Adkins, Amy, Gallup Business Journal, 2017. Luettavissa: [http://www.gallup.com/businessjournal/204248/star-employees-slipping-away.aspx?g\\_source=Harter%2c+Schmidt+%26+Hayes%2c+2002&g\\_medium=search&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/204248/star-employees-slipping-away.aspx?g_source=Harter%2c+Schmidt+%26+Hayes%2c+2002&g_medium=search&g_campaign=tiles) Luettu: 20.4.2017

Haslam, A.S., Reicher, S.D. & Platow, M.J. 2012, Uusi johtamisen psykologia, Gaudeamus, Helsinki.

Heikkilä, T. 2014, Tilastollinen tutkimus, 9. uud. p. edn, Edita, Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> Luettu: 15.5.2017

Hewitt, A. 2015, "Drivers of Say, Stay, Strive" Luettavissa: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Drivers-of-Say-Stay-Strive.pdf> Luettu: 26.3.2017

Perry, James L. & Porter Lyman W. Public Management Research Conference, 1979, Brookings Institution, Washington D. C. Factors affecting the context for motivation in public organizations.

Konrad, A. 2006, "Ivey Business Journal: Engaging employees through high-involvement work practices". Luettavissa: <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%2007/Org%20Develop/presentation/ARTICLES/engage%20employ%20highinvolve%20work%20prac.pdf> Luettu: 1.5.2017

Kuismin, Juho. Hardwarium. 3.3.2017. Haastattelu. Helsinki.

- Leppänen, Sami. KONE Corporation. LinkedIn artikkeli. 2015. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen> Luettu: 10.4.2017
- McChrystal, Stanley A. 2015, Team of Teams, Portfolio / Penguin, New York.
- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. Tammerprint Oy, Tampere 2012, "Työhyvinvointi ja tuloksellisuus, henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa"
- Manka, Työhyvinvoinnin tekijät. Luettavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> Luettu: 23.4.2017
- Maslow. A.H 1943, A Theory of Human Motivation  
Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997, Commitment in the workplace: theory, research and application, Sage, Thousand Oaks.
- Nederström, Mikael. Tutkimusjohtaja, Psycon. Haastattelu. Helsinki. (14.3.2017)
- Piirainen, A. 2012, Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä, Helsingin yliopisto.
- Ries, E. 2011, The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, 1st edn, Crown Business, New York.
- Rucci A. J., Kirn S. P., Quinn R. T. 1998, Performance measurement - The Employee-Customer-Profit Chain at Sears <https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears#> Luettu: 7.4.2017
- Ruohotie, P. 1998, Motivaatio, tahto ja oppiminen, Edita, Helsinki.
- Schwartz, S.H. & Puohiniemi, M. 2011, Kulttuuriset arvo-orientaatiot: kansallisten erojen luonne ja seuraukset, Limor, Espoo.
- Sydänmaanlakka, P. 2015, Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2009, Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, Talentum, Helsinki.
- Turun yliopisto. Mitä on tulevaisuudentutkimus? Luettavissa: <https://www.utu.fi/fi/yksikot/tva/esittely/tulevaisuudentutkimus/Sivut/home.aspx> Luettu: 19.5.2017
- Työ- ja elinkeinoministeriö, Luontoisedut ja henkilökuntaedut. Luettavissa: <https://yrittysuomi.fi/luontoisedut-ja-henkilokuntaedut> Luettu: 11.4.2017
- Viitala, R. 2013, Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä, 4. uud. p. edn, Edita, Helsinki.



Viitala, R. 2005, Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, Inforviestintä, Helsinki.

Walker, S. 2012, Employee engagement & communication research : measurement, strategy & action, Kogan Page, London.

Yritys X:n co-founder. 9.5.2017. Haastattelu. Helsinki.

Yritys X:n HR päällikkö. 7.5.2017. Haastattelu. Helsinki.

## 8 Liitteet

### Liite 1. Empiirisen osuuden haastattelukysymykset

Teemakysymykset ennen haastattelua ja mahdolliset jatkokysymykset haastattelu-tilanteessa:

1. Kuinka tärkeänä pidätte sitouttamisen strategista suunnittelua?
  - a. Miten suunnittelitte oman yrityksenne sitouttamista startupin alkuvaiheessa?
  - b. Miten sitouttaminen on kehittynyt yrityksen kasvaessa?
2. Mitkä ovat mielestänne keskeiset työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät?
  - a. Millainen yrityskulttuuri teillä on?
  - b. Miten otatte huomioon työntekijöidenne henkilökohtaiset preferenssit?
3. Millaisia haasteita startup-yritys kohtaa sitouttamisen tiimoilta?
  - a. Millaisia uusia haasteita startup kohtaa yrityksen kasvaessa?
4. Mitä eri sitouttamisen keinoja yrityksenne käyttää?
  - a. Perehdyttäminen?
  - b. Coaching?
  - c. Palkitseminen?
  - d. Johtamisen eri menetelmiä?
  - e. Autonomia?
  - f. Työhyvinvointi?
  - g. Palaute?