

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2018

Soili Annala

OSA-AIKAISTEN JA MÄÄRÄAIKAISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINTI

– Case Yritys X

Soili Annala

OSA-AIKAISTEN JA MÄÄRÄAIKAISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINTI

- Case Yritys X

Yritys X on ravintolayhtiö, joka tuottaa ravintolapalvelut tapahtumatalossa. Yrityksessä työskentelee henkilökuntaa hyvin vaihtelevan tarpeen mukaisesti. Tämän ja viimeisten vuosien aikana tapahtuneiden esimiesmuutosten tuli ajankohtaiseksi miettiä työntekijöiden motivointiin vaikuttavia keinoja osa-aikaisuuden ja määräaikaisuuden näkökulmasta. Suurena haasteena on työntekijöiden sitouttaminen niin, että mahdollisimman monet työntekijät olisivat käytössä silloin kun työntekijöitä tarvitaan eniten.

Esimiestyön laatu, työsuhdeasiat ja työhyvinvointi vaikuttavat kaikki työilmapiirin kautta motivaatioon, ja tämä muodostaa työlle teoreettisen viitekehyksen. Työllä vastataan kysymyksiin, millaisin keinoin asiakasyrityksen työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa, millainen vaikutus asiakasyrityksen esimiestyöllä on motivaatioon, onko esimiesten vaihtuminen vaikuttanut motivaatioon, mikä motivoi asiakasyrityksen nykyisiä työntekijöitä tulemaan töihin asiakasyritykseen yhä uudelleen? Lisäksi selvitettiin, tuleeko työhyvinvoinnin tai työilmapiirin kautta esille muita selkeitä piirteitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon tai sitoutumiseen asiakasyrityksessä.

Pääosin kvantitatiivinen ja osin kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin internet-kyselynä asiakasyrityksen osa-aikaisille ja määräaikaisille työntekijöille syyskuussa 2017. Tulokset ovat salaiset.

ASIASANAT:

Motivaatio, motivointi, esimiestyö, työhyvinvointi, työilmapiiri, osa-aikatyö.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2018 | Total number of pages 61

Soili Annala

MOTIVATION OF PERSONNEL WITH PART-TIME AND FIXED-TERM CONTRACTS

- Case Yritys X

Yritys X is a restaurant corporation, which produces restaurant and beverage services for the event house. The amount of personnel in the events varies greatly depending of the event based need. Because of this and the changing of managers during last few years I became interested in the means of motivation of the personnel from the part-time and fixed-term work point of view. As a big challenge I see the involvement of the personnel in a way that as many workers as possible would be available for use when most needed.

The quality of managerial work, business relationship issues and well-being at work are all influencing to motivation via work climate. Keeping this in mind I have put together the appropriate frame of reference. With this paper I am trying to find means to improve the motivation of the personnel in question, to find out how the managerial work is influencing the motivation, to find out if there has been any influence with the managers changing so often and what are the means that keeps the personnel coming back to work for the company every year. In addition I looked into if there are other important traits that influence the motivation or the involvement via work well-being and work climate in the company and if there are any links between the fame of the company and personnel involvement.

I used mainly quantitative and partly qualitative survey as a internet survey within the part-time and fixed-term personnel in September 2017. The results are secret.

KEYWORDS:

Motivation, managerial work, well-being at work, work climate, part-time work.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
2 OSA-AIKAINEN JA MÄÄRÄAIKAINEN TYÖSUHDE	3
2.1 Osa-aikainen sekä tarvittaessa työhön kutsuttava työsuhde	3
2.2 Määräaikainen työsuhde	4
3 MOTIVAATIO	6
3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	6
3.2 Motiivit	7
3.3 Motivointikeinot	8
3.4 Sitouttaminen ja sitoutuminen yritykseen	9
4 TYÖHYVINVOINTI	11
4.1 Työhyvinvointi	11
4.2 Työpahoinvointi	13
4.3 Luottamus	14
4.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen	16
5 JOHTAJUUS	18
5.1 Hyvä johtaminen	18
5.2 Yhteisöllinen johtaminen	19
5.3 Ikäjohtaminen	20
6 TYÖILMAPIIRI	22
6.1 Työilmapiiri	22
6.2 Työilmapiirin kehittäminen	24
LÄHTEET	26

KUVIOT

Kuvio 4 Luottamus esimieheen ja organisaatioon (Laine 2008, 35).

15

Kuvio 5 Työhyvinvoinnin edistämisen kohteet (Hyrkkänen 10.2.2015.)

16

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Monet työnhakijat mainitsevat hyvän työilmapiirin tärkeimpänä hyvään työsuoritukseen motivoijana jo työhaastattelun yhteydessä. Esimiestyön laatu, työsuhteasiat ja työhyvinvointi vaikuttavat kaikki työilmapiiriin kautta motivaatioon. Koen, että hyvä työilmapiiri on tärkeä osa yrityksen menestystä: jos työntekijöiden onnistuneella motivoinnilla saavutetaan jokaisen kohdalla parempi tulos, vaikuttaa tämä suoraan myös yrityksen tulokseen. Kiivastahtisessa työssä motivaatio auttaa myös jaksamaan päivästä toiseen, vaikka hetkellisesti mentäisiinkin jopa kykyjen tai jaksamisen ääri rajoille.

Opinnäytetyöni käsittelee työntekijöiden motivoimista asiakasyrityksessä, tarkemmin sanottuna rajaamalla työntekijöiden koskemaan niitä työntekijöitä, jotka ovat asiakasyritykseen tarvittaessa työhön kutsuttavissa ja määräaikaisissa työsuhteissa. Työntekijöiden tarve vaihtelee suuresti, ja haasteena on työntekijöiden sitouttaminen niin, että mahdollisimman monet työntekijät olisivat käytössä silloin kun työntekijöitä tarvitaan eniten. Työni tavoitteena on tutkia ja selvittää juuri omaan työympäristöni soveltuvia keinoja työntekijöiden motivoimiseen työympäristössä, jossa työtunteja on tarjolla säännöllisesti mutta määrällisesti vähän ja työntekijöiden tarvittava määrä vaihtelee yhdestä noin sataankahteenkymmeneen tapahtumasta riippuen.

Kirjallisuutena tulen käsittelemään työhyvinvointiin, työpaikan ihmissuhteisiin, ilmapiiriin ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta, joiden avulla pääsen kartoittamaan mistä hyvä työpaikka koostuu sekä miten hyvää työilmapiiriä rakennetaan ja pidetään yllä. Haasteen asiakasyrityksessä muodostaa työntekijöiden työsuhteiden osa-aikaisuus ja määräaikaisuus. Aihe on varsin vähän käsitelty nimenomaan tältä näkökannalta. Hyvin mielenkiintoista on toteuttaa kysely asiakasyrityksen työntekijöillä ja selvittää myös sitä kautta mitkä syyt ovat niitä, joiden vuoksi he jatkavat vuosi toisensa jälkeen asiakasyrityksessä.

Tutkimusmenetelminä tulen käyttämään pääasiallisesti kvantitatiivista tutkimusmenetelmää internet-kyselylomakkeen muodossa. Kyselylomakkeen kysymyksiin tulee myös mahdollisuus itse kirjoittaa mielipiteensä, ja tältä osin tutkimus on kvalitatiivinen. Kvantitatiivisen tutkimuksen valitsin sen mahdollistaman suuremman joukon vastausten käsittelyn ja tulosten yhtenäistämisen takia, mutta kvalitatiivinen osuus vie tutkimusta myös hieman pintaa syvemmälle kun vastauksia voi kirjoittaa myös itse.

Aloitan selvittämällä asiakasyrityksen yritystoiminnan luonteen, sillä se on aiheen käsittelyn kannalta merkityksellinen. Tämän jälkeen keskityn käsittelemään työhyvinvoinnin eri muotoja, työilmapiiriä ja siihen vaikuttavia osa-alueita, johtamisen eri osa-alueita ja suhdetta esimiehen ja alaisen välillä sekä motivoitumista ja motivoimista. Käyn myös läpi osa-aikaisen ja määräaikaisen työsuhteen määritelmät ja syyt niiden takana.

Haluan työlläni vastata kysymyksiin:

- Millaisin keinoin asiakasyrityksen työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa?
- Millainen vaikutus motivaatioon on asiakasyrityksen esimiestyöllä? Entä onko esimiesten vaihtuminen vaikuttanut motivaatioon?
- Mikä motivoi asiakasyrityksen nykyisiä työntekijöitä tulemaan töihin asiakasyritykseen yhä uudelleen?
- Miten työhyvinvointi tai työilmapiiri vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon tai sitoutumiseen asiakasyrityksessä?
- Vaikuttaako asiakasyrityksen tunnettuus työntekijöihin?

Opinnäytetyön empiirinen osa luvusta 7 lähtien on salainen. Empiirinen osa on toimitettu vain toimeksiantajalle ja työn ohjaajalle.

2 OSA-AIKAINEN JA MÄÄRÄAIKAINEN TYÖSUHDE

Määräaikaisia ja osa-aikaisia työsuhteita käytetään vastaamaan työvoiman kysynnässä tapahtuviin muutoksiin. Määräaikaiset työsuhteet auttavat reagoimaan pidempiaikaisiin suhdanne- ja kausivaihteluihin, kun taas osa-aikaiset työsuhteet auttavat reagoimaan päiväkohtaisiin ja jopa tuntikohtaisiin vaihteluihin. (Työpoliittinen tutkimus 2007, 255.)

2.1 Osa-aikainen sekä tarvittaessa työhön kutsuttava työsuhde

Osa-aikaisuutta pidetään nykyaikaisena ilmiönä, vaikka todellisuudessa sillä on pitkä historia 1980-1990 -luvulta lähtien. Vanhastaan on tuttua myös se, että työn määrästä ei sovita etukäteen, mutta nimitys ”nollatuntisopimus” sen sijaan on uusi. Aiemmin vastaavasta työmäärää kuvaavasta sanasta on käytetty termejä ”tarvittaessa työhön kutsuttava”, ”työvoimareservi” ja ”ekstraajat”. Nollatuntisopimuslaisia on vuonna 2014 on ollut kaikista palkansaajista neljä prosenttia, joista kolmanneksi eniten työskenteli majoitus- ja ravitsemustoiminnan alaisuudessa. Osa-aikatyötä tekevät pääasiassa opiskelijat sekä kotona lapsia tai läheisiä hoitavat. Osa-aikaisuuteen voi olla syynä myös terveydelliset syyt tai oma-aloitteisesti joustoa työelämään haluaminen. Osa-aikaiset työntekijät ovat myös työoikeudellisten suojasäännösten piirissä, ja osa-aikatyön teettäminen ei vaadi työnantajalta erityistä perustetta. (Paanetoja & Tikkanen 2016, 15-17, 23, 27, 72.)

Osa-aikaisella työsuhteella tarkoitetaan työtä, jonka säännöllinen työaika viikoittain tai keskimäärin laskettuna vuoden aikana ei tuntimääriltään yllä kokoaikaisen työntekijän säännöllisen työajan tuntimäärään. Tuntimäärää verrataan vastaavassa tehtävässä olevan kokoaikaisen työntekijän tuntimäärään tai työehtosopimuksen mukaiseen kokoaikaisen työntekijän määritelmään. Perusteet osa-aikaisen työsuhteen solmimiseen ovat joko työntekijän halu osa-aikaiseen työhön tai työnantajan tarve osa-aikaiselle henkilöstölle. (Moilanen 2013, 76-77.) Osa-aikainen työ sopimus voidaan tehdä joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. (Paanetoja & Tikkanen 2016, 21.)

Työsuhteen osa-aikaisuudesta huolimatta työntekijä on voinut tehdä tosiasiallisesti kokopäivätyötä. Tällöin pitää arvioida, voidaanko työ sopimusta pitää kokoaikaisena pitkään jatkuneen käytännön perusteella. Osa-aikaisuudelle ei ole pääasiallisesti olemassa alarajaa. (Moilanen 2013, 76-77.) Ns. nollatuntisopimus on yleistynyt viime aikoina, ja siinä

voidaan työaika sopia esimerkiksi 0-40 tuntia viikossa; vain yläraja on työaikasuojan perusteella säädettävä, ja sen alittamisesta voidaan vapaasti sopia (Paanetoja & Tikkanen 2016, 72-73).

Nollatuntisopimukseen liittyy erilaisia työoikeudellisia kysymyksiä kuin muihin työsuhteisiin, yhtenä hyvänä esimerkkinä se, että työntekijä ei ole välttämättä sitoutunut ottamaan vastaan työnantajan tarjoamaa työtä. Käytännössä osapuolet voivat puitesopimuksessa sopia erikseen siitä, onko työntekijällä velvollisuus ottaa vastaan tarjottava työ, jolloin jokainen tarjottava työ on yksittäinen määräaikainen työsopimus. Nollatuntisopimuksen kohdalla jää kuitenkin pohdittavaksi, että täyttyykö työsuhteen tunnusmerkeistä se, että työsopimuksen perusteella on sitouduttava tekemään työtä. Mikäli on sitouduttu ehdoitta ottamaan vastaan työtä, työhön sitoutuminen täyttyy. (Paanetoja & Tikkanen 2016, 73-74.)

2.2 Määräaikainen työsuhde

Määräaikaisella työsuhteella tarkoitetaan työsuhdetta, joka on solmittu tietyksi ajaksi jonkin hyväksyttäväksi laskettavan syyn perusteella (Antola, Parnila & Sainio 2009, 53-56). Vaihtoehtoisesti työsuhde voi olla toistaiseksi voimassa oleva, mutta keskityn käsittelemään määräaikaista työsuhdetta, jonka perusteena on toiminnan kausiluonteisuus.

Työlainsäädännössä sanotaan määräaikaisesta työsuhteesta seuraavasti:

”Työsopimus on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi. Työnantajan aloitteesta ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista työsopimusta on pidettävä toistaiseksi voimassa olevana.

Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua silloin, kun määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto taikka niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi.” (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2013, 6.)

Määräaikaiset työsuhteet ovat lähteneet kasvuun 1980-luvun lopulla kasvun vauhdittuen lamavuosina ja niiden jälkeen. Sittemmin määräaikaisten työsuhteiden määrä on vakiintunut noin 17 prosenttiin kaikista työsuhteista. Määräaikaisissa työsuhteissa on enem-

män nuoria kuin vanhoja sekä naisia enemmän kuin miehiä. Työsuhteiden määräaikaisuus vaihtelee kuitenkin runsaasti eri ikäryhmissä sukupuolten välillä. (Työpoliittinen tutkimus 2007, 256-257.)

Määräaikaisia töitä syntyy noin kolmasosassa tapauksia sijaisen palkkaamisesta vakinaisen työntekijän poissaolon ajaksi. Myös projektiluontoisissa ja rahoitusta vaativissa töissä määräaikaisuudet ovat yleisiä. Muita yleisiä syitä määräaikaisuuksille on esimerkiksi oppisopimus, opiskelu, harjoittelu, kausityö, kutsutyö tai urakkatyö. (Työpoliittinen tutkimus 2007, 256-257.)

Määräaikaisen työsuhteen solmiminen vaatii aina perustellun syyn, ja ilman sitä työsuhde on aina toistaiseksi voimassa oleva. Myös toisiaan seuraavat, ns. ketjutetut määräaikaiset työsuhteet nähdään niin, että työsuhde muuttuu toistaiseksi voimassa olevaksi, mikäli määräaikaisuuksille ei ole esittää erikseen perusteltua ja pätevää syytä. (Moilanen 2013, 41.) Mikäli työnantajalla oleva työvoiman tarve on pysyvää, on määräaikaisuuteen vetoaminen myös kiellettyä. Määräaikaisen työsopimuksen säännökset on tehty työntekijän suojaksi, jonka takia määräaikaisuuksia koskevia säännöksiä sovelletaan vain työnantajan aloitteesta tehtyihin sopimuksiin. (Antola, Parnila & Sainio 2009, 53-56.) Määräaikaisuuden syyn tulee aina löytyä työsopimuksesta tai vastaavasta, samoin kuin työsuhteen alkamis- ja päättymisajankohtien (Moilanen 2013, 41).

Kausiluonteisuus määräaikaisessa työsuhteessa määritellään tietynä aikana vuodesta tehtäväksi työksi tai työn määrän ennakkoon tiedettävästä lisääntymisestä tietynä ajanjaksona. Työn pitämiseen kausiluonteisena vaaditaan tilapäistyövoiman lyhyehköaikainen tarve, mutta 9-10 kuukauden mittaiset määräaikaisuudet toistuvasti vuosittain eivät enää mene kausiluonteisuuden piiriin. 9-10 kuukauden mittaisten määräaikaisten työsuhteiden parissa on velvollisuus miettiä työntekijälle töiden uudelleenjärjestelyitä tai muita töitä. (Moilanen 2013, 49-50.)

3 MOTIVAATIO

Käsittelen luvussa motivaatiota, motiiveja ja sitouttamista yleisellä tasolla, motivaatioon vahvasti liittyviin työilmapiiriin, työhyvinvointiin sekä johtamiseen keskityn erikseen omissa luvuissaan.

3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

”Motivaatiolla voidaan tarkoittaa eri tekijöiden järjestelmää, joka virittää ja ohjaa käyttäytymistä ja määrittelee sen, miten ihminen pyrkii toteuttamaan tavoitteensa” (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 26.)

Työntekijöiden motivoituneisuus on organisaatiolle tärkeää, sillä yrityksen tulos on riippuvainen työntekijöiden suorituksista ja heidän aikaansaamistaan tuloksista. Esimerkiksi se, minkälaisia tuloksia syntyy ja kuinka tehokasta työskentely on, riippuu kunkin työntekijän henkilökohtaisesta motivaatiosta työntekoon. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188).

Motivaatiolla kuvataan siis ihmisen henkistä tilaa, joka saa ihmisen toimimaan jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Yleisesti motivaatio käsitetään jonkin teon tai tekemisen selityksenä. Motivaatio ymmärretään myös kiinnostuksena tai innostuksena, joka kohdistuu johonkin asiaan. Motivaation syntyyn sen sijaan vaikuttavat työntekijän ulkoiset ja sisäiset motiivit. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10-11).

Sisäinen motivaatio: syntyy ihmisen arvoista ja psykologisista tarpeista;

Ulkoinen motivaatio: syntyy työn suorittamisesta seuraavista palkkioista ja rangaistuksista. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 26).

Motivaation kuvaaminen edellyttää sekä sisäisten että ulkoisten syiden tuntemista. Motivaatio voidaan hyvin jakaa sisäsyntyiseen ja ulkosyntyiseen motivaatioon. Sisäsyntyistä motivaatio on, kun sen synnyttävät itse toiminta tai asia, johon jo sitoutuminen on työntekijälle palkitsevaa. Tämä näkyy tehtäväsuuntautuneisuutena ja tehtäviin sitoutumisena, uteliaisuutena ja sitkeytenä. Työntekijän tehdessä työtä jonkin siitä syntyvän lopputuloksen vuoksi, on työllä välinearvo ja itse motivaatio on ulkosyntyistä. Ulkosyntyinen motivaatio on välineellistä ja vaatii jonkin työntekijän ulkopuolelta tulevan palkkion, kuten kunniaa tai kiitosta esimerkiksi työyhteisön jäseniltä tai esimieheltä. (Salmela-Aro

& Nurmi 2002, 109.) Sisäistä motivaatiota ruokkii etenkin luottamus, ja se saakin työntekijän sitoutumaan yhteisiin päämääriin, samalla luottamuksen osoitus on työntekijälle palkitsevaa ja motivoivaa (Laine 2010, 22).

Ulkoisella palkitsemisella on todettu olevan osittain sisäistä motivaatiota lannistava vaikutus. Myös pakon on todettu vähentävän sisäsyntyistä motivaatiota. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että mikäli henkilölle annetaan valvottu tai aikarajoitettu työtehtävä, vähenee hänen motivaationsa tätä tehtävää kohtaan. Tämä taas johtaa siihen, että tehtävää suorittavan henkilön sisäinen kontrolli vähenee ja hän vaatii yhä tarkempaa valvontaa. Valinnanmahdollisuuden on todettu lisäävän sisäsyntyistä motivaatiota. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 41; Ojanen, Markku 2008.)

Motivaatio on tilannekohtaista, mutta useimmiten se koostuu molemmista. Näistä sisäiselle motivaatiolle määritellään motivaatiotekijöiksi ”tunne valinnanmahdollisuuksista, tunne omasta osaamisesta ja tunne edistymisestä”. Nämä tunteet saavat yksilön tekemään työtä itse työn takia, sen kiinnostavuuden ja sisällön vuoksi. Ulkoinen motivaatio on työn tekemistä puhtaasti sen välinearvon vuoksi eli käytännössä työstä seuraavan palkinnon takia, esimerkiksi rahasta. Itse työ ei tällöin ole tekijälleen merkityksellinen, vaan ainoastaan siitä seuraava lopputulos. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 190.)

3.2 Motiivit

Motivaation käynnistävät toiminnan aikaansaavat motiivit. Motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymistä sekä suuntaavat ja ylläpitävät yksilön tavoitteellista toimintaa. Toiminnan käynnistämiseen voi riittää yksi motiivi, toiminnan voivat aikaansaada myös useat eri motiivit. Motiivit ovat piileviä piirteitä, jotka kuuluvat osana yksilön persoonallisuuteen. Motiivit voivat olla tiedostamattomia, jolloin tavoite ja siihen tähtäävä toiminta tunnustetaan, mutta syitä tavoitteen asettamiseen ja sitä seuranneen toiminnan aloittamiseen ei voida määritellä. Tiedostettuja motiiveja ovat sellaiset, joiden seurauksena voidaan selkeästi määritellä syyt tavoitteeseen ja tavoitteeseen johtaneeseen toimintaan. Motivaatioon vaikuttavia motiiveja ovat ihmisen henkilökohtaiset ja esimerkiksi työyhteisössä vallitsevat arvot, arvostukset ja kiinnostuksen kohteet. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 43.)

Sisäiset ja ulkoiset motiivit

Kaikki motiivit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin motiiveihin. Ihmiset tekevät paljon asioita, joiden motiiveja he eivät pysty tunnistamaan. Tällaiset motiivit ovat piileviä, tietoisuudelle ja ulkoiselle tarkastelulle etäisiä motiiveja. Näitä ovat esimerkiksi tarpeet, toiveet, asenteet, tavat, sympatiat ja antipatiat. Näistä käytetään myös nimitystä ”tunneperäiset motiivit”.

Motiivit ja niiden voimakkuudet vaihtelevat yksilöittäin. Sisäisten motiivien aikaansaama motivaatio on voimakkaampaa kuin ulkoisten motiivien aikaansaama motivaatio. Huippusuorituksiin päästään sisäisten motiivien aikaansaaman motivaation voimalla. Henkilö voi myös kyetä selittämään toimintansa ja sen syyt. Tällöin motiivit ovat tietoperäisiä, jolloin ne ovat myös itse tiedostettavissa ja raportoitavissa. Yksilön tietoperäiset motiivit liittyvät sosiaaliseen arvostukseen, menestykseen, epäonnistumiseen tai sen pelkoon, ulkoisen tekijän aikaansaamaan palkkioon sekä rangaistukseen tai sen pelkoon. Näitä ovat mm. tiettyyn asiaan kohdistuvat tavoitteet ja päämäärät. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10-11 ja 43.)

3.3 Motivointikeinot

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat aina hänen omat sisäiset motiivinsa. Nämä tekijät on vaikeampi selvittää ja siksi niiden kautta on vaikeampi vaikuttaa työntekijän motivaation kehitykseen. On kuitenkin runsaasti tutkimuksin selvitettyjä ulkoisia tekijöitä, joihin vaikuttamalla voidaan parantaa työntekijän motivaatiota. Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työ itse, sen monipuolisuus, haastavuus ja etenemismahdollisuudet, työssä saatu henkinen ja fyysinen tuki, työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja tieto siitä, mitkä ovat työn tavoitteet, sekä palaute. (Sarala & Sarala 1996, 80-85.)

Työ itsessään on työntekijälle tärkein motivaation lähde: kun työntekijä pitää työstä itsestään, on häntä helpompi motivoida kuin sellaista työntekijää, joka ei pidä työstään. Työntekijät saadaan paremmin viihtymään työssään, kun heidän työympäristönsä tehdään miellyttäväksi. Huomiota tulisi kiinnittää esimerkiksi työvälineisiin ja niiden toimivuuteen, mukavuuteen työssä, työpaikan pelisääntöjen oikeudenmukaisuuteen ja työympäristöön. Työnteosta tulee tehdä työntekijöille mahdollisimman sujuvaa ja auttaa heitä siinä. Kun työ on mielekästä, motivoituneisuus kasvaa. (Forsyth 2006, 48-54.)

Vastuun saaminen työssä saa työntekijät tuntemaan, että heidän ammattitaitoonsa luotetaan. Vastuun saaminen nostaa työmotivaatiota ja näkyy tehokkuutena ja tuloksellisuutena. Vastuun saamiseen liittyen myös uralla etenemisen mahdollisuudet ovat työmotivaatiota nostava tekijä. Tieto siitä, että työssä voi edetä urallaan innostaa työntekoon. Työssä halutaan eteenpäin, halutaan lisää haastavampia ja mielenkiintoisempia työtehtäviä, parempaa palkkaa tai arvostusta. Työntekijöitä tulee kannustaa pyrkimään eteenpäin. (Forsyth 2006, 48-54.)

Palaute on kannuste, jota ei aina mielletä motivoitikeinoksi. Palautteen antaminen ja saaminen on työntekijälle kuitenkin erittäin tärkeää. Työntekijä ei voi tietää, onko hän tehnyt työnsä hyvin vai huonosti ellei hän saa työstään ollenkaan palautetta. Palautetta käytetään työntekijän ohjaukseen ja motivoimiseen. Palautteen ei tarvitse aina olla positiivista auttaakseen työntekijää motivoitumisessa, vaan oikein annettu rakentava tai korjaava palaute auttaa työntekijää hahmottamaan itseensä kohdistuvat odotukset. Palautteen antamisen mahdollisuus on myös työntekijää motivoivaa ja siihen tuleekin työntekijöille antaa tilaisuus. (Forsyth 2006, 44-48.) Palautteen antamisessa on hyvä muistaa, että suuttumuksen ilmaiseminen työntekijälle toimii usein vain hetkellisenä pelotteena ja harvemmin auttaa saavuttamaan haluttuja asioita (Laine & Salonen 2014, 57).

3.4 Sitouttaminen ja sitoutuminen yritykseen

Sitoutumiseen vaikuttavat kaikki työpaikalla tapahtuvat asiat: organisaation kulttuuri, arvot, esimiesten johtamistavat, vuorovaikutus työryhmässä ja työpaikalla sekä työn sisältö. Sitoutunut työntekijä työskentelee täysillä organisaation puolesta, myös arvojen ja uskomusten sanansaattajina. Arvostuksen osoittaminen esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten toimesta edesauttaa sitoutumista. Toisaalta, kun taas tekemisiä ja sanomisia ei huomioida, ajautuu työntekijä kauemmas sitoutumisesta. Sitoutumiseen vaikuttaa suuresti työntekijän itsensä merkittävänä pitämät tapahtumat, ei niinkään nimenomaan sitouttamisen vuoksi tehdyt tapahtumat. Myös asiakkaille tuotettu mielihyvä lisää henkilöstön sitoutumista. (Juuti 2015, 123, 125.)

Sitoutuminen tapahtuu psykologisella tasolla, ja se koostuu viidestä tekijästä. Nämä kaikki tekijät vaaditaan yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. Nämä viisi tekijää ovat: luottamus johtoon, oman työn merkitys, riittävät kehitysmahdollisuudet, tunnustus onnistumisesta ja sosiaalinen tuki. (Psycon 2018.)

Kaikki lähtee luottamuksesta johtoon, sillä suurinta osaa kiinnostaa mihin suuntaan yritystä ohjataan. Oman työn tuntuessa mielekkäältä ja merkitykselliseltä, se taas kasvattaa sisäistä motivaatiota. Kehitysmahdollisuuksista puhuttaessa kehittyminen lisää työn mielekkyyttä etenkin kunnianhimoisten ja lahjakkaiden ihmisten parissa. Omasta työstä saatavaa tunnustusta kaipaa suurin osa työtä tekevästä ihmisistä, tunnustus voi olla joko sosiaalista tai taloudellista esimerkiksi odotusten ylittämisestä. Tunnustuksen avulla saadaan pidettyä yllä sisäistä motivaatiota. Sosiaaliseen tukeen liittyy myös epävirallinen sosiaalisuus. Tärkeitä sosiaalisen tuen ilmenemismuotoja ovat etenkin kuunteleminen, toisen huomioon ottaminen, ystävälliset työkaverit ja mukava esimies. (Psycon 2018.)

Muitakin merkkejä sitoutumisesta löytyy yllämainittujen lisäksi. Näitä ovat mm. ylpeys omasta työstä ja asiantuntijan autonomia tai halu suositella työpaikkaa muille. (Psycon 2018.)

Henkilöstön sitoutuminen sisältää työntekijöiden kokemuksen siitä, miltä yrityksen toimintatavat tuntuvat kustakin työntekijästä. (Emine 2018.)

Henkilöstöä voidaan sitouttaa myös monin eri apukeinoin. Uudet työpisteet, virkistäytymisillat ja henkilökohtaiset etuudet voivat toimia erinomaisesti sitouttamisessa; parhaiten sitouttaminen toteutuu kuitenkin kuuntelemalla työntekijöiden tarpeita ja työntekijöiden kokemuksia tulkiten. (Emine 2018.)

4 TYÖHYVINVOINTI

4.1 Työhyvinvointi

Hyvinvoivassa työyhteisössä ei ole ainaista onnea, vaan organisaatio sekä yksilö kykenevät sietämään epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Myös hyvinvoivassa työyhteisössä on ristiriitoja ja ongelmatilanteita, mutta ne nähdään normaaleina, ihmisten kanssa käymiseen liittyvinä piirteinä ja niihin puututaan heti. Yksi merkittävimmistä pahoinvoinnin syistä on vierauden tunne, joka koostuu liian tiukoista työtavoista ilman, että on mahdollisuutta säädellä omaa toimintatapaa, ts. tehdä työstä ”itsensä näköistä”. Työn mielekkääksi kokeminen on useissa tutkimuksissa noussut tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijäksi. (Kaivola & Launila 2007, 128-129.)

Työelämän muutokset ovat saaneet aikaan tuottavuuden kasvua ja taloudellisen kilpailukyvyn paranemista. Nämä piirteet ovat tuoneet mukanaan kuitenkin myös kiireen, stressin, työuupumuksen ja masennuksen. Muutokset vaikuttavat hyvinvointiin ja työelämän pahoinvointi näyttäisi koko ajan lisääntyneen. Myös tutkimustuloksissa on havaittu, että työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden lisääntymisen vuosittain on kokenut jopa 40-70 prosenttia vain muutaman prosentin ollessa päinvastaista mieltä. Työsuhteita leimaavat kiire ja epävarmuus vakaiden työsuhteiden ollessa harvinaisempia. Erilaisten muutosten nopea tahti saa aikaan riittämättömyyden tunnetta, kun emotionaalinen sitoutuminen organisaatioon ja työhön on vaikeutunut ja vastaan tulee jatkuvasti uusia oppimishaasteita. (Kaivola & Launila 2007, 16-17.)

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin sivuillaan seuraavasti:

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. (www.ttl.fi.)

Työhyvinvoinnin näkyminen voidaan jakaa Hyrkkäsen (2015) mukaan kolmeen osaan, jotka ovat organisaation hyvinvointi, työyhteisön hyvinvointi ja yksilön hyvinvointi.

Organisaation hyvinvointi:

- hyvinvoiva organisaatio on tuloksellinen ja tehokas

- hyvinvoiva organisaatio oppii
- hyvinvoivassa organisaatiossa toiminta on avointa ja oikeudenmukaista

Työyhteisön hyvinvointi:

- hyvinvoivassa työyhteisössä vallitsee luottamus
- hyvinvoivassa työyhteisössä ilmapiiri on hyvä ja tukee mm. kehittymistä
- hyvinvoiva työyhteisö oppii

Yksilön hyvinvointi:

- hyvinvoiva yksilö kokee iloa; ei ole stressaantunut ja arvelee, että kahdenkin vuoden päästä jaksaa hyvin nykytyössään
- hyvinvoiva yksilö palautuu ja elpyy työstään (elinjärjestelmät)

Työhyvinvointi on siis usean eri tekijän summa ja se syntyy pääasiassa työn arjessa ja sen ylläpito on osa hyvää johtamista. Hyvinvointia edistävä toiminta on monipuolista ja pitkäjänteistä, ja toiminta voi kohdistua esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. (www.ttl.fi.)

Työhyvinvointi vaikuttaa suuresti myös organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen, ja työhyvinvoinnilla on todettu olevan yhteys myös yritysten esimerkiksi tulostuloksiin sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaoloihin. (www.ttl.fi.) Työhyvinvointi syntyykin työstä ja työn seurauksista, ja ainoat työhyvinvointia tuottavat tahot ovat hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö, johon osallistuu organisaation jokainen taso ja jäsen. Työhyvinvointi muuttuu jatkuvasti, se ei missään mielessä ole pysyvä tila. (Kaivola & Launila 2007, 128.)

Asiakkaiden antama palaute on kuitenkin Juutin mukaan (2015, 139-141) merkityksellisin työhyvinvoinnin tekijä, joka unohtetaan usein, kun keskitytään tarkastelemaan työhyvinvointia pelkästään organisaation sisäisten tekijöiden kautta. Johdon vaatimusten ja asiakkaiden odotusten välinen ristiriita voi tehdä työstä jopa mahdotonta työntekijöille. Tehokkuus muokkaa esimiestoimintoja väärään suuntaan asiakasnäkökulmaan nähden; asiakkaat odottavat nykypäivänä enemmän innovatiivisuutta ja asiantuntevuutta kuin tehokkuutta. Viime ajoilta tuttu tehokkuusajattelu ei taasen anna tilaa asiakkaiden odottamalle innovatiivisuudelle.

Hyvinvoiva työyhteisö koostuu avoimuudesta, luotettavuudesta, innostuksesta ja kannustuksesta, yhteen hiileen puhaltamisesta, myönteisen palautteen antamisesta, kohtuullisena pidettävästä työmäärästä, uskalluksesta puhua myös ongelmista ja hyvinvoivassa työyhteisössä säilytetään toimintakyky myös muutostilanteiden läpi. (www.ttl.fi.) Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista työn ja ihmisen välinen suhde. Hyvinvointi muodostuu kokonaisuudesta, jossa on osallisina työntekijä, työ, työyhteisö ja johtaminen. On eduksi, että kokonaisuuden osat sopivat toisiinsa ja joustavat vuorovaikutustilanteissa jonkin kokonaisuuden osan muuttuessa.

Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta, onnistuu ja innostuu työssään sekä kokee työn imua. (www.ttl.fi.)

4.2 Työpahoinvointi

Pahoinvointi työssä voi ilmetä usein eri tavoin, olen alla käynyt läpi kolme erilaista, mutta jo vakavaa työpahoinvoinnin merkkiä: työuupumuksen, työstressin ja muutosvastarinnan. Muita työpahoinvoinnin ilmenemismuotoja on esimerkiksi bore-out ja alikuormitus, joita en tässä käy läpi sen tarkemmin.

Työuupumus on pitkäaikaisen ylikuormituksen tila tai stressioireyhtymä, johon kuuluu olennaisina piirteinä kokonaisvaltainen väsymys, kynnistynyt asenne työhön, heikentynyt itsetunto, ahdistus, jännittyneisyys ja krooninen stressi. Nämä piirteet ovat seurausta pitkittyneestä epätasapainosta voimavarojen ja vaatimusten välillä. Pidemmällä aikavälillä koettu työuupumus voi johtaa sairastumiseen, ja riski esimerkiksi masennukseen, stressiperäisiin sairauksiin ja päihdehaittoihin kasvaa. (www.tsr.fi.) Tietotulva, kiire, työn sisältö, vaatimukset sekä kuormitus yksityiselämälle, vähäinen vastine työstä sekä riittämättömyys unien ja osaamisen osalta ovat yksittäisiä, yksilöllisiin voimavaroihin liittyviä tekijöitä, jotka lisäävät työn henkistä kuormittavuutta ja sitä kautta myös työuupumusta. (www.tsr.fi.)

Ristiriidat esimerkiksi osaamisen ja työn vaatimusten välillä voivat aiheuttaa stressiä (Rauramo 2008, 58.) Työstressi on negatiivinen ja epämiellyttävä olotila, jossa ei kykene

vastaamaan ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin ja paineisiin. Työstressi voi olla joko tehtävälähtöistä tai työympäristölähtöistä. Yleisiä syitä työstressiin ovat mm. organisaation ongelmat, epätietoisuus ja epävarmuus. (www.tsr.fi.)

Liiallinen stressi ilmenee ei-toivottavina fyysisinä ja psyykkisinä oireina ja tunnetiloina, kuten unihäiriöinä, töihin tarttumisen vaikeutena, vaikeuksina keskittymis- ja oppimiskyvyssä, muistihäiriöinä, ärtyneisyytenä ja jännittyneisyytenä, fyysisinä kipuina, tai välinpitämättömyytenä ja kyynisyytenä. Työstressi tai -uupumus voivat johtaa pidempiaikaiseen työkyvyttömyyteen, jopa eläkkeeseen. (Rauramo 2008, 58-60.)

Muutosvastarinta edustaa työntekijälle usein ainoaa mahdollisuutta osallistua muutokseen. Muutosvastarinta on normaali ilmiö, mutta se ei saisi jäädä pysyväksi. Lievimmillään esiintyy muutoksen kriittisenä kyseenalaistamisena ja menee nopeasti ohi, voimakkaammissa tapauksissa alkaa haitata työntekoa ja muutoksen toteuttamista. Muutosvastarinnan hyödyntäminen muutoksen hyväksi on yksi esimiehen tärkeimpiä ja haastavimpia tehtäviä. (www.tsr.fi.)

4.3 Luottamus

Selvennän ensin luottamuksen, luotettavuuden ja luottavaisuuden erot. Luottamuksella tarkoitetaan tunnetta, joka kohdistuu luottamaamme ihmiseen. Luottamuksen omistaa se, joka luottaa. Luotettavuudella tarkoitetaan kuvaa, jonka ihminen antaa itsestään omalla toiminnallaan. Luottavaisuus taas tarkoittaa ihmisen luontaista kykyä luottaa muihin ihmisiin. (Laine 2010, 27-29.)

Luottamusta tarvitaan melkein jokaisella elämän osa-alueella. Ihmisten välinen viestintä ja vuorovaikutus, ihmissuhteiden rakentaminen, tehokas yhteistyö ja ongelmien ratkaiseminen perustuvat kaikki luottamukseen. Se on yhteisen edun mukaista, että ihmiset voivat jollain tasolla ennakoida toistensa käyttäytymistä ja luottaa siihen, että myös he kunnioittavat yhteisiä normeja ja lakeja. (Laine 2010, 15-16.)

Jotta voi luottaa, on välttämätöntä ottaa riskejä; sillä ikinä ei voida olla täysin varmoja muiden ihmisten ajatuksista ja motivaatiosta. Tämä luottamus vaatii uskallusta riskinottoon, sillä luottamus sisältää aina riskin toisen ihmisen epäluotettavuudesta. Näin ollen

luottamus ja riskinotto kulkevat käsi kädessä, jolloin odotettu, luottamuksella saavutettava palkkio on tällöin huomattavasti riskinottoa haluttavampaa. Luottamusta ei kuitenkaan voi pakottaa, vaan se on aina vapaaehtoista. Luottamus edellyttää myös omaan työhön liittyvän itsenäisen päätäntävällän antamista työntekijälle jossain määrin. (Laine 2010, 20-21.)

Luottamus työyhteisössä pohjautuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Esimiehen rooli on merkittävä, jotta luottamusta ylipäänsä voi syntyä, sillä esimies voi omalla toiminnallaan niin rakentaa kuin tuhotakin luottamuksen organisaatiossa. Luottamus tai sen puute heijastuu jopa asiakaspalveluun ja työn laatuun, siksi luottamus on myös oleellinen osa organisaation ulospäin näkyvää uskottavuutta mm. aikataulujen pitävyyden ja sitoutumisen muodossa. (Rauramo 2008, 131-132.)

	Korkea luottamus organisaatioon	Neutraali luottamus organisaatioon	Epäluottamus organisaatioon
Korkea luottamus esimieheen	Äärimmäinen luottamus: "Loistava työpaikka! Esimieheni on mahtava ja olen ylpeä tästä työpaikasta!"	Luottamus esimieheen, neutraali suhtautuminen organisaatioon: "Luotan esimieheeni ja työnantajakin on aika ok."	Luottamus esimieheen, epäluottamus organisaatioon: "Luotan esimieheeni, mutta taidan silti katsella uutta työpaikkaa."
Neutraali luottamus esimieheen	Neutraali luottamus esimieheen, korkea luottamus organisaatioon: "Pidän tästä työpaikasta ja pomokin on aika ok."	Neutraali luottamus esimieheen ja organisaatioon: "Työpaikka on ok, muutta ei minua mikään täällä erityisesti pidätele."	Neutraali luottamus esimieheen ja epäluottamus organisaatioon: "Pomo on siedettävä, mutta kyllä minun täytyy löytää uusi työpaikka."
Epäluottamus esimieheen	Epäluottamus esimieheen, korkea luottamus organisaatioon: "Olen mielelläni täällä töissä, mutta pomoni on sietämätön. Pääsisinpä toiseen tiimiin!"	Epäluottamus esimieheen, neutraali luottamus organisaatioon: "Työpaikka on aika ok, mutta pomo on sietämätön."	Epäluottamus sekä esimieheen että organisaatioon: "Irtisanoudun heti, kun se on mahdollista!"

Kuvio 1 Luottamus esimieheen ja organisaatioon (Laine 2008, 35).

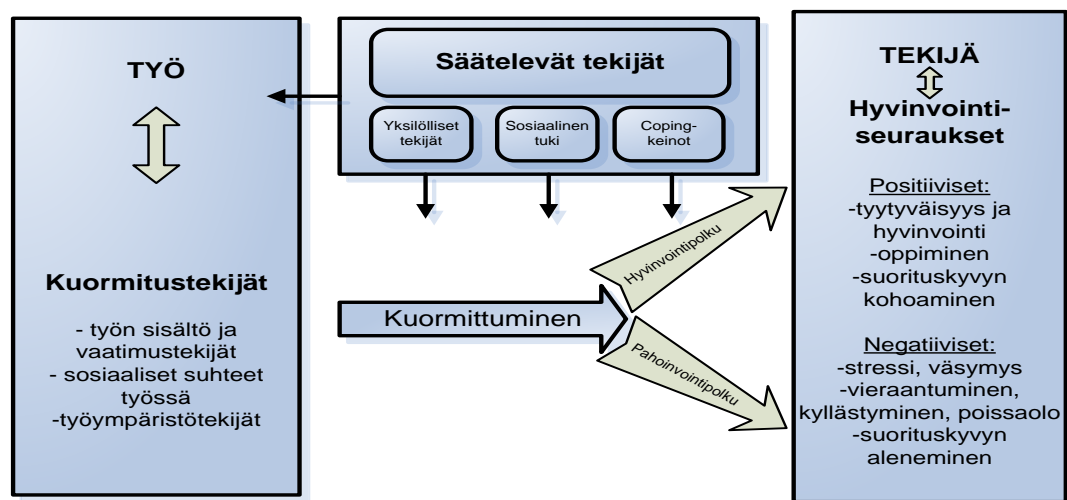
Laine on kuvannut taulukossaan erinomaisesti luottamuksen esimieheen ja organisaatioon vaikutuksia. Luottamuksen ollessa korkealla sekä organisaatioon että esimieheen

kaikki on loistavasti; kun taas molempiin kohdistuvan epäluottamuksen myötä kaikki on niin huonosti, että työntekijä on valmis lähtemään ensimmäisen mahdollisuuden turvin.

4.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä kuuluu sekä työnantajalle, että työntekijälle, ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuukin aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Muita keskeisiä toimijoita työhyvinvoinnin kehittämisessä ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet, sekä työhyvinvoinnin kehittämisessä myös työterveyshuolto. (www.ttl.fi)

Hyrkkänen on esittänyt työhyvinvoinnin edistämisen kohteet seuraavassa kuviossa. Kuvio auttaa hahmottamaan kuormittumiseen johtavia syitä ja sitä, miten kuormitukseen reagoiminen työyhteisössä johtaa joko työhyvinvointiin tai työpahoinvointiin. Kun ymmärretään nämä syy- ja seuraussuhteet, voidaan eri kohdissa vaikuttaa yksilön kokemaan hyvinvointi- tai pahoinvointipolkuun.



Kuvio 2 Työhyvinvoinnin edistämisen kohteet (Hyrkkänen 10.2.2015.)

Luottamusta työhyvinvoinnin kehittämisen perustaksi voidaan myös kehittää. Tärkein luottamuksen rakentamisen perusta on esimiehen esimerkki. Esimiehen toiminta vaikuttaa luottamukseen, ja sanojen ja tekojen on aina vastattava toisiaan. Luottamusta lisää myös mm. realistiset suunnitelmat ja tavoitteet, oikeudenmukaisuus, hienotunteisuus,

läsnäolo, myötätunto, liioittelemattomuus ja omien virheiden myöntäminen. (Rauramo 2008, 133.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti työhyvinvointi koostuu psykofysiologisista perustarpeista (mm. ravinto, liikunta, sopiva työn haastavuus), turvallisuuden tarpeesta (mm. työympäristön ja toimintatapojen turvallisuus, työyhteisön oikeudenmukaisuus, kohtuullinen palkkaus), liittymisen tarpeesta (mm. tulos, yhteisöllisyys, luottamus, avoimuus, oman työn vaikutusmahdollisuudet), arvostuksen tarpeesta (mm. oikeudenmukaisuus, hyvinvointia tukevat arvot ja niiden toteutuminen) ja itsensä toteuttamisen tarpeesta (mm. kouluttautuminen, kehittävä toiminta, omien tietojen ja taitojen hyödyntäminen). Näiden viiden eri "portaan" avulla työhyvinvointia voidaan kehittää pitkäjänteisesti osa-alue kerrallaan, ja samalla saadaan ymmärrys eri osa-alueiden vaikutuksesta toisiinsa. (Rauramo 2008, 34-35.)

5 JOHTAJUUS

Käsittelen tässä luvussa tarkemmin mm. nykyaikaista johtamista ja johtajuuden vaikutuksia henkilöstöön, jotka ovat työni kannalta olennaisia asioita. Selvennän myös erikseen muutamaa johtamisen osa-aluetta: yhteisöllistä johtamista ja ikäjohtamista, jotka ovat mielestäni tärkeä osa nykyaikaista ihmisten johtamista. Vaikka johtamista on monenlaista, keskityn kappaleessa nimenomaan ihmisten johtamisen käsittelyyn, joka saatetaan helposti nähdä vaikeampana johtamistapana sen epäkonkreettisuuden, epävarmuuden ja tunteiden tasolla toimimisen takia (Kaivola & Launila 2007, 43-44).

5.1 Hyvä johtaminen

Työterveyslaitoksen 2010 teettämän tutkimuksen mukaan (Elo ym. 2010, 63) hyvä johtaminen vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen, vaikka hyvinvoinnissa olisi puutteita. Kuitenkin, työntekijän kohdalla heikentynyt työkyky vaatii esimieheltä oikeudenmukaisuutta palkitsemisessa, muuten työyhteisötaidot voivat heikentyä. Hyvinvointi on saman tutkimuksen mukaan kuitenkin kaikesta huolimatta tärkeää yrityksen toiminnan tuloksellisuu-delle.

”Hyvässä johtamisessa henkilöstö kohotetaan ajattelun keskiöön ihmisinä eikä tehtävien suorittajina. Kun ihmisiä kohdellaan itseisarvoisena ja ihmisarvon omaavana henkilönä, hän reagoi saamaansa arvostavaan kohteluun antamalla arvoa myös muille, johdolle, organisaatiolle ja asiakkaille”. (Juuti 2015, 141.)

Johtaminen voidaan jakaa asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen, joista asiajohtaminen on pitkään nähty tärkeämpänä kuin ihmisten johtaminen. Esimiehen tärkein tehtävä onkin luoda ja ylläpitää toiminnan edellytyksiä sekä turvata jokaiselle mahdollisuus keskittyä omaan työhönsä. (Kaivola & Launila 2007, 43-44.)

Nykyiset johtamismallit ovat varsin vanhoja, näissä korostuu selvä hierarkia ja voimakas kontrolli ja jatkuva motivoimisen tarve. Kuitenkin tämän päivän esimiehiltä odotetaan etenkin ymmärrystä ja aikaa sekä halua kuunnella työntekijää. Hierarkioille ja liialle kontrolloinnille ei siten ole enää tilaa, vaan kaiken on perustuttava vapaaehtoiselle yhteistyölle. Todellinen johtajuus syntyykin esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuk-

sesta sekä yhteistyöstä, jossa vuorovaikutus on monen suuntaista työntekijöiden, esimiesten ja kollegoiden välillä. Niin visio kuin onnistumisetkin ovat yhteisiä, ja vastuun sekä vallan on jakauduttava kaikille. (Kaivola & Launila 2007, 37-39.)

Hyvältä johtajalta vaaditaan itsetuntoa, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, kykyä jatkuvaan itsereflektioon, kykyä empatiaan, ja paineiden sekä omien tunteiden kestämisen ja käsittelyn kykyä. (Kaivola & Launila 2007, 56-58.) Johtaminen pohjautuu johtajan ihmiskäsitykseen, joka ottaa kantaa ihmisen arvoon, päämäärään ja merkitykseen. Ihmiskäsitys vaikuttaa johtajan johtamistyyliin ja se voi olla joko optimistinen tai pessimistinen. Optimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja painottaa arvostusta, neuvottelemista ja kehittymistä kannustamisen avulla. Tällainen johtaja uskoo jokaisen ihmisen ainutlaatuisuuteen. Pessimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja sen sijaan keskittyy autoritaariseen ja käskyttävään johtamistyyliin, sillä hän näkee ihmiset epäluotettavina ja laiskuuteen taipuvina. Autoritäärinen johtaja pitää etäisyyttä työntekijöihin ja vuorovaikutus on virallista. (Kaivola & Launila 2007, 61.) Esimiehen johtamistapaan vaikuttavat merkittävästi myös hänen omat tarpeensa ja motivaationsa (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 26).

5.2 Yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllinen johtaminen on jaettua yhteistyötä, jonka kivijalkana toimii luottamus. Tämän kivijalan vahvistamiseksi tarvitaan avoimuutta: kokemusten, asioiden, ajatusten ja osaamisen jakamista. Yhteisöllinen johtaja mahdollistaa toimivan vuorovaikutuksen niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin johdonkin välillä. Tällainen johtaja myös antaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa ja kantaa vastuuta omasta työstään. (Kaivola & Launila 2007, 41-42.) Työntekijöiden erilaisuus on vahvuus yhteisöllisesti johdetussa työyhteisössä. Tasaisen vastuunjaon myötä myös työn muut puolet tulevat yhteisiksi (kuten työn tavoitteet ja tärkeys), ja työhön motivoituminen on helppoa. ”Yhteisöllinen johtaminen hyödyntää organisaation sosiaalista pääomaa ja luottamuksen merkitystä. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa ja organisoida työyhteisöön riittävästi vuorovaikutusta, sellaisia toiminnan rakenteita, että yhteinen tekeminen voi onnistua.” (Lerssi-Uskelin ym. 2011.)

Yhteisöllisessä johtajuudessa korostuu tuen antaminen, valtuuttaminen ja voimaannuttaminen, jossa jokainen työntekijä kuitenkin huomioidaan yksilönä kaikessa vuorovaikutuksessa ja keskustelut käydään kullekin työntekijälle soveltuvalla tavalla ja tasolla. Pe-

lisäännöt ja rajat asettaa esimies, ja esimiehen tehtävä on myös tiedottaa näistä ja seurata, että esim. sovituista pelisäännöistä pidetään kiinni. Myös osaamisen johtaminen kuuluu olennaisena osana yhteisöllisen johtajan tehtäviin, tähän ei kuitenkaan tarvita raskaita osaamiskartoituksia, vaan yhteinen keskustelu toimii osaamisen johtamisen perustana parhaiten. (Kaivola & Launila 2007, 45-46, 52-54.)

Yhteisöllinen johtaminen (voidaan kutsua myös lähes synonyymilla ”mahdollistava johtaminen”) edesauttaa työssä innostumista. Tämän katsotaan koostuvan innostavista ja luovuutta tukevista puitteista, yhdessä osaamisesta, innostavasta työstä, me-hengestä ja hyvistä työyhteisötaidoista. Onkin äärimmäisen tärkeää keskittyä työntekijöiden myönteisiin voimavaroihin ja käyttämättömään potentiaaliin, jolloin nykyisenmallisen työelämän vaatimukset eivät käy liian raskaiksi. Työn imu syntyy, kun työntekijä saa toimia mielekkäässä työssä ja työpaikassa omasta vapaasta tahdostaan, tuntien itsenäisyyttä sekä pärjäämisen ja osaamisen tunteita. (Lerssi-Uskelin ym. 2011.)

Yhteisölliseksi johtajaksi kasvetaan ja kehitytään ajan sekä kokemuksen myötä. Tärkeimpinä yhteisöllisen johtajan ominaisuuksina voidaan pitää itsetuntemusta ja tietoa siitä, miten ihmisiä ja työyhteisöjä johdetaan. (Lerssi-Uskelin ym. 2011.)

5.3 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella tarkoitetaan iästä ja kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimista esimiestyössä. Monesti esimiehillä voi olla vaikeuksia eri-ikäisyyden tuoman erilaisuuden tunnistamisessa, jolloin johtaminen muuttuu helposti esimieslähtöiseksi, eli kaikkia työntekijöitä johdetaan tällöin samalla tavalla. Ikä itsessään ei aiheuta eroja ihmisten välillä, mutta eri-ikäisyyden kautta korostuvat mm. kokemus, terveys ja toimintakyky sekä esimerkiksi erilaiset tavat kommunikoida. Eri ikäryhmillä on kuitenkin tiettyjä yhdistäviä tekijöitä, joiden huomioiminen helpottaa esimiestyössä toimimista. Osa on työelämänsä alussa ja työn sisältö sekä puitteet ovat säilyneet tehtävästä riippumatta kutakuinkin samankaltaisina, kun taas osa on ollut työelämässä 30 vuotta tai yli, jolloin työntekijät ovat kokeneet varsin erilaisia työtehtäviä, työntekotapoja sekä puitteita. (Kiviranta, 2010, 13-16.)

Ikäjohtamisen avulla saadaan parhaimmillaan hyödynnettyä vanhempien työntekijöiden tietotaitoa ja mentorointia hiljaisen tiedon siirtämiseksi seuraavalle sukupolvelle. Se merkitsee myös työyhteisön osaamisen mielekästä hyödyntämistä ja sukupolvenvaihdon

onnistunutta toteutusta. Eläkkeelle jäämisten myötä menetykset työyhteisölle voivat olla korvaamattomia, mikäli arvokasta hiljaista tietoa valuu hukkaan. (Kiviranta 2010, 57, 60-62.)

Asiakesseiseen johtamiseen keskittyminen sopii erityisesti nuoremmille työntekijöille, keskiössä perehdyttäminen työhön ja työtapoihin hyvinkin yksityiskohtaisesti; kun taas muutokseen ja suuriin linjoihin keskittyvällä johtamisella saadaan kokeneemmille työntekijöille lisää motivaatiota poistamatta kuitenkaan vastuuta ja itsenäisyyttä. Ihmisten johtaminen yleisellä tasolla on kaikille ikäryhmille sopivaa: se keskittyy parantamaan ihmisten välisiä suhteita ja auttamaan ihmisiä. (Kiviranta 2010, 57, 60-62.)

6 TYÖILMAPIIRI

6.1 Työilmapiiri

Työilmapiirillä tarkoitetaan yleisesti tietyn työyhteisön yksilöiden havaintojen summaa. Se muodostuu kokonaisuudessaan organisaatioilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä ja työyhteisöstä. Yhden työyhteisön sisällä voi olla myös useita erilaisia ilmapiirejä eri henkilöiden kokemana. (Rauramo 2008, 124.) Hyvä työkuiltuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille ja se kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia. Se vastaa kysymyksiin millainen on työpaikan työmoraali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii, sekä miten asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohdellaan. (ttk.fi.) Organisaatiokulttuuri toimii erottavana tekijänä eri organisaatioiden välillä ja luo niiden jäsenille identiteetin. Tämä omaksuttu identiteetti vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin, yhteistyöhön ja ihmissuhteisiin, sekä organisaation uudenoppimiskykyyn, ongelmanratkaisukykyyn ja muutoksista selviytymiseen. (Kaivola 2003, 18-19.)

Organisaatiokulttuuri selventää myös yrityksessä ilmenevän ihmiskäsityksen; se ottaa kantaa ihmisen arvoon, päämäärään ja merkitykseen ja näiden perusteella määrittelee sen, miten organisaatiossa kohdataan uudet ihmiset. Negatiivisen ihmiskäsityksen vallitessa erilaisuus nähdään uhkana sekä lajitellaan helposti niin hyviin kuin pahoihin, vahvoihin tai heikkoihin. Positiivisen kulttuurin vallitessa erilaisiin tulkintoihin ja näkemyksiin suhtaudutaan uteliaisuudella ja kunnioituksella. Tällaisessa työyhteisössä toisiin suhtautuminen on tasapuolista ja kunnioittavaa, työyhteisössä ollaan kumppaneita ja työtovereita. (Kaivola 2003, 19-20.)

Hyvän työilmapiirin perustana on työyhteisön sisäinen avoimuus, turvallisuuden tunne sekä toisiin kohdistuva arvostus ja luottamus. Turvallisuuden tunne muodostuu oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisen varmuudesta työpaikan päätöksenteossa ja vastuunjaossa. Työnteon motivoituneisuus on avainasemassa positiivisen työilmapiirin muodostumiseksi. On myös tärkeää tietää, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa kohonneen työmoraalin kautta työn lopputulokseen niin laadullisesti kuin määrällisestikin, jolloin tulosta syntyy ja tulostaso on korkealla. Syynä tähän on se, että tyytyväinen työntekijä suoriutuu työstään paremmin kuin työhönsä tyytymättömän työntekijä (Salmela-Aro & Nurmi 2002).

Hyvän työilmapiirin tarkemmin eriteltyjä piirteitä ovat hyvät käytöstavat, hyvät esimies-alaisuudet, hyvä tiedonkulku sekä esimieheltä alaisille, että alaisilta esimiehelle, selkeä työnjako, kohtuullinen työkuormitus, oikeudenmukaisuus, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, työn virikkeellisyys, yhteisöllisyys ja yhteishenki, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä oman työn merkityksen ymmärtäminen (Rauramo, 2008, 126.)

Työyhteisön ilmapiiri kehittyy osana jokapäiväistä toimintaa, jolloin ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin. Sisäisellä toimivuudella ja hyvällä ilmapiirillä saavutetaan työorganisaatioon menestystä ja hyvinvointia, jotka toimivat nykypäivänä kilpailuvaltteina. Sisäisesti huonosti voiva työyhteisö ei pysty ulkoiseen tehokkuuteen, sillä sisäiset kitkatekijät vaikuttavat voimavaroja kuluttavasti sekä vähentävät merkittävästi työmotivaatiota ja työhyvinvointia. (ttk.fi.)

Jotta voidaan tietää, minkälainen on myönteinen työilmapiiri, on käsiteltävä myös kielteistä työilmapiiriä. Työturvallisuuskeskus kiteyttää myönteisen ja kielteisen työilmapiirin piirteet seuraavasti:

Myönteinen ilmapiiri:

- varmuus tulevaisuudesta
- yhteiset tavoitteet
- työtehtävien ja vastualueiden selvyys
- kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat
- oppiva ja kehittyvä työyhteisö
- henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostava yhteisö
- käyttöön otetut henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus
- sujuva yhteistyö
- aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle
- usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin

Kielteinen ilmapiiri:

- tieto ei kulje – paljon huhuja
- työyhteisö klikkiytynyt
- ”ei kuulu meille” -asenne yleinen
- sääntöjä noudatetaan jäykästi, sisäiset pelisäännöt epäselvät

- syyttelyä, avoimia riitoja, yleistä valitusta
- paljon poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuus suuri
- kielteisyyttä, toivottomuutta ("ei kannata...")
- puhutaan paljon, asioiden ymmärtäminen vaikeaa
- johtajuus hämärtynyt
(ttk.fi.)

Huono työilmapiiri ja työkuultuuri ovat usein merkinä johtamisen puutteista ja sisäisten toimintatapojen kehittymättömyydestä. Huono ilmapiiri saa aikaan sen, että voimavaroja kuluu kitkatekijöiden käsittelyyn. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138.) Ristiriitojen syntyminen on helppoa, kun tilanne työyhteisössä on sekava ja ongelmakohdista ei puhuta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138). Monet yhteistyön ongelmat saavatkin alkunsa sanattomien viestien virheellisistä tulkinnoista tai asioiden kielteisestä tulkitsemisesta (Laine & Salonen 2014, 59).

Työpaikoilla syntyvät ihmissuhteet ovat merkityksellisiä, sillä työkavereiden kanssa vietetään paljon aikaa. Liiallinen läheisyys ja kiinteät ihmissuhteet saattavat kuitenkin johtaa klikkiytymiseen sekä muiden työntekijöiden mustasukkaisuuteen ja epäluuloisuuteen. Ystävyyssuhteista voi syntyä myös turhia paineita, jos asioita jaetaan liikaa. Liian tiiviit ja riippuvuuteen perustuvat ihmissuhteet työpaikalla voivat vääristää työtehtävän toteuttamista. Tällöin ihmissuhteista muodostuu motiivi työn tekemiselle ja itse työn suorittaminen jää taka-alalle. Ihmissuhteita tulisi olla myös työpaikan ulkopuolella, jottei työn kautta eläminen kavenna työntekijän maailmankuvaa ja kykyä hahmottaa laajempia kokonaisuuksia. (Kaivola 2003, 25-26.)

Myös työntekijän ja esimiehen suhde on äärimmäisen tärkeä sekä työssä viihtymisen, että työn sujumisen kannalta. Suhteen ollessa kunnossa voivat molemmat luottaa siihen, että työt tulevat hoidetuiksi ja kohtelu on asianmukaista ja asiallista ilman turhaa tarvetta kontrolloida. Tähän suhteeseen liittyy myös valta, jossa esimies edustaa työnantajaa ja alainen työntekijää. Tämä vallan epätasainen jakautuminen vaikuttaa väkisin työntekijän ja esimiehen välisen suhteen laatuun. (Laine 2010, 16-17.)

6.2 Työilmapiirin kehittäminen

Amerikkalaisen Hallowellin mukaan (2011, 98-104) positiivista vuorovaikutusta ja yhteyttä luodaan esimiehen toimesta ottamalla vuorovaikutus ja yhteydenpito tärkeimmäksi

tehtäväksi ja yksinkertaisesti rakentamalla ihmissuhteita. Tämä onnistuu uteliaisuuden ja kiinnostuksen avulla, sillä ihmiset ovat luonnostaan valmiita olemaan toistensa kanssa tekemisissä. Kun esimies kiinnostuu työntekijästä, se herättää kiinnostusta myös muissa työntekijöissä ja näin ollen muut työntekijät helpommin lähestyvät esimiehen kiinnostuksen kohteena ollutta työntekijää.

Työilmapiiri syntyy nimenomaan yhteisöllisesti ja sen kehittäminen tulisikin sisältyä jokaisen työyhteisön strategiaan. Ilmapiirin kehittämisessä onnistuminen vaatii johdon sitoutumista ja ohjausta, sekä jatkuvaa itsearviointia myös johdon ja johtamiskäytäntöjen osalta. Henkilökunnan sitouttaminen on avainasemassa, sillä hyvään työilmapiiriin pääsemiseksi tarvitaan joka ikisen työntekijän ja työyhteisön jäsenen sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Jokainen työntekijä vaikuttaa ilmapiiriin omalla asenteellaan ja toiminnallaan. (ttk.fi.)

Ilmapiiriä kehitetään työyhteisön sisäistä toimintaa kehittämällä, ja ilmapiirin kehitystä ei millään voi tehdä yksin, vaan se vaatii useammalta työyhteisön jäseneltä oivalluksia ja halua muuttaa omaa käyttäytymistään. Avuttomuuden ja riippuvuuden kulttuuria tulee varoa, ja kaikkia työntekijöitä tuleekin johtajan toimesta kannustaa toimimaan oma-aloitteisesti ja vastuullisesti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 139.) Ihminen voi myös hyvin vaikuttaa omiin tunteisiinsa ja muistaa, että kun kiinnittää huomion positiivisiin asioihin niin tyytyväisyys elämäänsä lisääntyy: se tunnetila kasvaa, mihin huomio kiinnitetään (Laine & Salonen 2014, 60).

Työyhteisön kehittämisessä voidaan käyttää apuna erilaisia kartoituksia, esimerkiksi työilmapiiriin tai työyhteisön sisäiseen toimivuuteen liittyviä. Kartoituksia voidaan tehdä yksilöllisesti tai ryhmien sisällä haastattelemalla, kyselyillä tai havainnoimalla. Kartoitus voidaan toteuttaa myös tilaamalla se ulkopuoliselta taholta, esimerkiksi työterveyshuollolta tai tutkimuslaitokselta. Lopputuloksen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että kartoituksen tulokset ja mahdolliset jatkotoimenpiteet käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa ja että toimia seurataan tulosten saavuttamiseksi. (ttk.fi.)

Työilmapiirin kehittymistä tuetaan erilaisten tunteiden käsittelyllä, niin positiivisten kuin negatiivistenkin tunteiden pitää tulla käsitellyiksi. Palautteenanto, vuorovaikutteinen toiminta, hyväksyminen, erilaisuuden arvostaminen ja kuunteleminen ovat myös erinomaisia keinoja tukea työilmapiirin kehittymistä. Juoruilulle, kateudelle, pelon lietsonnalle tai virheiden korostamiselle ei ole syytä antaa jalansijaa, sillä ne ovat omiaan toimimaan työilmapiiriä alentavasti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138-139.)

LÄHTEET

- Antola M, Parnila K. & Sainio J. 2009. Työsuhde käytännönläheisesti. Kauppakamari, Helsinki.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Keskeiset työlait 2013. EK-Tieto Oy, Helsinki
- Forsyth, P. 2006. How to Motivate People, Second edition. Kogan-Page, London.
- Hallowell E. 2011. Shine – Using Brain Science to Get Best from Your People. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts
- Heikkilä Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi S, Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.
- Hyrkkänen U. 10.2.2015. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus ja tekijät, Turun Ammattikorkeakoulu
- Juuti P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kaivola T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Kirjapaja Oy, Helsinki.
- Kaivola T. & Launila H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy, Helsinki
- Kakkuri-Knuuttila M-L. & Heinlahti K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Kiviranta R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy, Helsinki
- Laine N. & Salonen M. 2014. Ratkaise työpaikan ristiriidat. Taurus Media, Tampere.
- Laine N. 2010. Luja luottamus – Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? 2. painos. Taurus Media, Tampere.
- Moilanen J. 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Talentum, Helsinki.
- Paanetoja J. & Tikkanen H. 2016. Osa-aikatyön juridiikka. Talentum Pro, Helsinki.
- Paasivaara L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja, Helsinki.
- Rauramo P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki
- Työpoliittinen tutkimus 2007. 325 Työvoima 2025. Työministeriö, Oy Edita Ab, Helsinki.
- Elo A-L, Ervasti J. & Kuokkanen A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Paasivaara L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa / Kirjapaja, Helsinki
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2002. Mikä meitä liikuttaa –Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus, Keuruu.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-paino, Tampere.

Silvennoinen M. & Kauppinen R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Työturvallisuuskeskus 2017. Viitattu 6.8.2017. <https://ttk.fi/index.phtml?s=133>

Työsuojelurahasto 2017. Esimiesopas. Viitattu 5.8.2017 <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/110370esimiesopas.pdf/0c32bf3f-6a6a-46f8-90f9-b8c113b633a4>

Työterveyslaitos 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 7.8.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan yhteinen avoin julkaisuarkisto 2017. Kohti innostunutta työyhteisöä. Viitattu 29.8.2017. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Psycon Oy 2018. Sitouttamisen viisi tekijää. Viitattu 7.5.2018. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

Emine 2018, 5 vinkkiä yrityskulttuurin kehittämiseen. Viitattu 7.5.2018 <http://emine.fi/5-vinkkia-yrityskulttuurin-kehittamiseen/>