

Emmi Kaukonen & Mari Räisänen

## **SITOUTUMISEN KEHITTÄMINEN KIINTEISTÖNVÄLITYSALALLA**

Toiminnallinen tutkimus Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy:lle

# **SITOUTUMISEN KEHITTÄMINEN KIINTEISTÖNVÄLITYSALALLA**

Toiminnallinen tutkimus Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy:lle

Emmi Kaukonen & Mari Räisänen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijät: Emmi Kaukonen & Mari Räisänen

Opinnäytetyön nimi: Sitoutumisen kehittäminen kiinteistövälitysalalla – Toiminnallinen tutkimus  
Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy:lle

Työn ohjaaja: Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 45 + 11

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy:n henkilöstön sitoutumisen tasoa. Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy on oululainen franchising-yritys, jonka toimialana on kiinteistövälitys. Opinnäytetyön tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä paremmin yritykseen erilaisten toimintamenetelmien avulla. Toimintamenetelmät on laadittu työntekijöille suunnatun kyselyn sekä toimitusjohtajan haastattelun pohjalta ja niiden tarkoitus on parantaa henkilöstön sitoutumista yritykseen.

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee sitoutumisen käsitettä sekä teoriaa perehdytyksen ja motivaation vaikutuksesta sitouttamiseen. Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen toiminta- ja tapaustudkimus, johon on sisällytetty yrittäjälle suunnattu teemahaastattelu, henkilöstön sitoutumiseen liittyvä anonyymi Webropol -kysely sekä toiminnallinen työpaja. Toimintatutkimukseen kuuluu vahvasti myös havainnointi, jota toteutettiin työpajassa keskustelutehtävän avulla. Tutkimuksessa kerättiin tietoa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn tuloksista saimme kattavasti tietoa työyhteisön toiminnasta sekä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Niiden perusteella kehitettiin kolme toimintamallia, jotka henkilöstö otti kokeiluun kahden kuukauden ajaksi. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tutkia toimintamallien tehokkuutta. Henkilöstölle järjestettiin seuranta-ajan jälkeen palautekysely ja -keskustelu sekä tutkimustulokset käytiin yrittäjän kanssa läpi.

Tutkimustulokset vahvistivat käsitystä työyhteisön hyvästä hengestä. Toimintamallit on kehitetty työyhteisön tarpeisiin sopiviksi ja työyhteisö koki ne hyödyllisiksi. Kehittämiskohteiksi nousivat viestinnän tehostaminen ja asioiden käytäntöön vieminen. Tutkimustuloksista kävi ilmi positiivinen lähestymistapa kehittämiskohteisiin, sillä henkilöstö koki toimintamallien lisänneen hyvää ilmapiiriä työyhteisössä.

Toiminnallinen tutkimus osoittautui toimeksiantajalle hyödylliseksi sekä konkretisoi toimintamenetelmien vaikutuksia työyhteisöön. Työyhteisön jatkuva kehittäminen on tärkeää, sillä henkilöstön sitoutuminen on yhteydessä yrityksen menestykseen. Tulevaisuudessa yrityksessä voitaisiin tutkia sitoutumisen merkitystä tuloksellisuuteen.

---

Asiasanat: sitoutuminen, sitoutumisen kehittäminen, sitouttaminen, työhyvinvointi

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree program in business economics, Option of Management and HRM

---

Authors: Emmi Kaukonen & Mari Räisänen

Title of thesis: Developing commitment in the real estate industry – Action research for Kiinteistömaailma Rotuaarin kodit Oy

Supervisor: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020      Number of pages: 45 + 11

---

The purpose of this project-based thesis is to study and develop the level of commitment of the staff working for Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy. Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy is a branch of the real estate franchise Kiinteistömaailma located in Oulu. The goal of this thesis is to improve the engagement of the company's staff using different development methods. These methods have been constructed based on an employee survey and an interview of the company's CEO.

This study is based on qualitative and action research method. Several different collection methods have been used: a thematic interview of the company's CEO, an anonymous employee survey related to staff engagement and a workshop. Versatile information and material were collected using diverse collecting methods. Analyzing diverse data provides more comprehensive research results than using just one method.

One of the aims of this study was to investigate the efficiency of the development methods. The company tried out the development methods for two months and after that they gave feedback on how the methods had affected the work community and the level of staff commitment. At the end of the project, the research results were discussed with the company's staff and the CEO.

According to the research results, the development methods were useful and increased the positive atmosphere in the work community. The employees experienced that the development methods gave them tools to improve the development areas of the work community. The study was useful for the company and showed in practice how the development methods affected the work community. Continuous development of the community plays an important role in the success of the company.

---

Keywords: commitment, commitment development, engagement, well-being at work

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	7
	2.1 Kiinteistömaailma-ketju .....	7
	2.2 Kiinteistönvälitys alana .....	8
3	TUTKIMUSPROSESSI .....	10
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	12
	4.1 Tutkimushaastattelu .....	13
	4.2 Lomakekysely .....	13
	4.3 Työpaja .....	14
	4.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	15
	4.5 Sisällönanalyysi .....	17
5	TOIMINTAMALLIT .....	19
	5.1 Brainwriting .....	19
	5.2 Kuukauden tiimipelaaja .....	20
	5.3 Onnistumisten jakaminen .....	20
6	SITOUTUMISEN KÄSITE .....	22
	6.1 Motivaatio sitouttamisessa .....	26
	6.2 Perehdytyksen vaikutus sitouttamiseen .....	28
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	29
	7.1 Yrittäjän haastattelu .....	29
	7.2 Sitoutumiskyselyn tulokset .....	30
	7.3 Työpajan havainnointi .....	32
	7.4 Palautekyselyn ja -kesustelun tulokset .....	33
	7.5 Kehittämissuhteet tulevaisuuteen .....	36
8	POHDINTA .....	38
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET .....	46

# 1 JOHDANTO

Toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen sekä jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta henkilöstön sitoutumista pidetään tärkeänä. Sitoutuminen yhdistetään usein työntekijöiden vaihtuvuuteen, mutta se on huomattavasti laajempi ja monisyisempi ilmiö. (Viitala 2013, Luku 1.3.) Koneen kehityspäällikkö Leppänen kertoo LinkedIn-blogissaan sitoutumisen olleen huolenaiheena jo pidempään henkilöstöön vakavasti suhtautuvien yritysjohtojen keskusteluissa. Monissa työyhteisöissä huolehditaan avainhenkilöiden tyytyväisyydestä, sillä työhönsä sitoutunut ihminen on monin verroin tuottavampi ja tehokkaampi verrattuna työhönsä sitoutumattomaan. Sitoutumista rakentavat ja säilyttävät tekijät ovat yksinkertaisia, mutta vaativat rahan sijasta tietoista huolenpitoa ja huomiointia. (2015, viitattu 11.4.2020.)

Sitoutuminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Nopeassa sitoutumisessa innostus kasvaa kuin itsestään, mutta kun uutuudenviehätys katoaa, sitoutuminen ei olekaan itsestään selvää. Yhteisön toimimisen kannalta sitoutuminen on olennaisessa osassa ja erityisesti muutoksiin ryhdyttäessä sitoutuminen vaikuttaa kriittisesti tuloksiin. (Jäppinen 2012, 33 – 34, 87 – 88.)

Menetelmien moninaisuus on olennainen osa kehittämistyötä, sillä sen avulla saadaan paljon erilaista tietoa ja näkökulmia aiheesta. Monipuolista aineistoa analysoimalla saadaan kattavampia tutkimustuloksia kuin vain yhtä menetelmää käyttäen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.) Tutkimuksen aiheena on sitoutumisen kehittäminen kiinteistövälitysalalla. Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy:lle. Tarkoitus on selvittää vastaukset kysymyksiin: Mikä on Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy:n henkilöstön sitoutumisen taso ja miten henkilöstön sitoutumista voidaan kehittää?

Toiminnallisessa opinnäytetyössä keskeistä on käytännön toteutuksen ja sen raportoinnin yhdistyminen sekä työelämälähtöisyys. Toiminnallinen opinnäytetyö on tutkimuksellisella asenteella toteutettu ja alan tietojen ja taitojen hallinta on riittävällä tasolla. Ammatillisessa kentässä tavoitteena on käytännön ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen tai järjeistämisen. (Vilka & Airaksinen 2003, 9 – 10.) Opinnäytetyön aihetta pohdittiin työhyvinvoinnin, motiivoinnin ja perehdyttämisen näkökulmista. Tutkimusta varten on kerätty materiaalia monipuolisesti useiden eri aineistonhankintamenetelmien avulla.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy on vuonna 2005 perustettu oululainen yritys, jonka toimialana on kiinteistönvälitys. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli 1,02 miljoonaa euroa. Yritys sijaitsee Oulussa keskustan tuntumassa Pakkahuoneenkadulla. Rotuaarin Kodit Oy:n yrittäjänä ja toimitusjohtajana toimii Kari Huusko ja yrityksessä työskentelee yhteensä kahdeksan työntekijää. (Fonecta 2019, viitattu 15.3.2020.)

Myymälän henkilöstön toimenkuvissa, iässä, taustoissa ja työkokemuksissa esiintyy moninaisuutta ja yrityksessä on erilaisia tittleitä. Rotuaarin myymälän henkilöstöön kuuluu viisi kiinteistönvälittäjää, kaksi myyntineuvottelijaa, yksi myyntiassistentti sekä yrittäjä itse. Myös henkilöstön työkokemuksessa esiintyy vaihtelua. Pisin kokemus on useamman vuosikymmenen, kun taas yrityksestä löytyy myös vasta alalle tulleita. Henkilöstö koostuu eri ikäisistä ihmisistä erilaisin taustoin, mikä tuo yritykseen monenlaista osaamista ja erilaisia näkökulmia. (Huusko, sähköposti 9.1.2020.)

Toimeksiantajan valinta perustui henkilökohtaiseen kiinnostukseen alaa ja Kiinteistömaailma Oy:ta kohtaan. Alan luonteelle ominaisen vaihtuvuuden vuoksi tutkimus on toimeksiantajalle ajankohtainen ja hyödyllinen. Kiinteistönvälitys alana on myös tutkimukselle ihanteellinen, sillä siinä korostuvat sekä yksilö- että tiimityöskentelyn merkitys.

### 2.1 Kiinteistömaailma-ketju

Kiinteistömaailma Oy on perustettu vuonna 1990. Se on Suomen suurin kiinteistönvälitysketju ja alan markkinajohtaja. Ketjuun kuuluu yli sata myymälää ympäri Suomen ja se työllistää yhteensä noin 700 ihmistä. (Kiinteistömaailma 2019a, viitattu 15.3.2020.)

Perustamisvuodesta lähtien brändin omisti Danske Bank Oyj. Vuonna 2019 Danske Bank myi Kiinteistömaailma-brändin suomalaiselle osakeyhtiölle, jonka osakkaita ovat Risto Kyhälä, Arto Martonen, Kenneth Kaarnimo sekä Merasco Real Estate. Ketjun johtoryhmään kuuluvat Risto Kyhälä, Marina Salenius, Taina Mustamo, Sari Leppikangas sekä Miika Muroma. (Kiinteistömaailma 2019b, viitattu 15.3.2020.) Kiinteistömaailma on franchising-yrittäjien

muodostama ketju, johon kuuluu maanlaajuisesti noin 103 myymälää. Kaikki asuntomyymälät ovat itsenäisten yrittäjien omistuksessa olevia osakeyhtiöitä. (Ketju.fi 2020, viitattu 15.3.2020.)

Kiinteistömaailma Puistola Oy:n kehitysjohtaja Riitta Kaukosen mukaan Kiinteistömaailma-ketjun arvoihin kuuluvat kuunteleminen, ymmärtäminen, oikeaan suuntaan ohjaaminen sekä välittäminen. Kuunteleminen arvona korostaa sekä asiakkaiden että työntekijöiden erilaisten tarpeiden huomioimista elämäntilanteesta riippumatta. Ymmärtäminen keskittyy yrityksen toiminnan ihmislähtöisyyteen ja siihen, että toiminnassa pyritään auttamaan ihmisiä parhaalla mahdollisella tavalla eri tilanteissa. Kun kuunteleminen ja ymmärtäminen toteutuvat, voidaan ihmisiä ohjata oikeaan suuntaan ja tarjota juuri heille sopivaa ratkaisua. Välittäminen sekä muut edellä mainitut arvot kokonaisuutena muodostavat hyvin ihmislähtöisen arvomaailman. Asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet ovat etusijalla ja määrittävät yrityksen toimintatapoja niiden mukaisesti. (Puhelinkeskustelu 15.3.2020.)

## **2.2 Kiinteistönvälitys alana**

Neliöt Liikkuu LKV Oy:n toimitusjohtaja sekä kiinteistönvälittäjä Tuomas Kukko kertoo kiinteistönvälitysalan olevan monipuolinen ja haastava. Työn luonne on itsenäinen ja tarjoaa mielenkiintoisia työtehtäviä erilaisten ihmisten parissa. Kukon mukaan ala palkitsee ahkeran työntekijän, mutta sen haastavuuden vuoksi harva jää pysyvästi alalle. Tyypillisesti kiinteistönvälittäjän uran kaksi ensimmäistä vuotta ovat kaikista haastavimpia. Myyntiprovision sekä kausittaisen kysynnän vaihtelun vuoksi välittäjän kuukausitulot voivat vaihdella suuresti. Kukon mukaan hyvältä välittäjältä vaaditaan kykyä tunnistaa mahdollisuudet ja takoa rautaa silloin, kun se on kuumaa sekä hyvät sosiaaliset taidot. Hyvän välittäjän tulee olla ahkera, huolellinen, aktiivinen ja oma-aloitteinen. (2020, viitattu 15.3.2020.)

Kiinteistömaailma Rotuaarin kodit Oy:n yrittäjän Kari Huuskon haastattelussa kävi ilmi, että kiinteistönvälitysalalla Oulussa kilpailua on riittävästi ja alalla pärjäävät ahkerat ihmiset. Alan keski-ikä on edelleen suhteellisen korkea ja sille tarvittaisiin uutta osaamista ja näkökulmaa nuoremmalta ikäpolvelta. Koulutuksen merkitys ja yleinen vaatimustaso alalla on kuitenkin kasvanut Huuskon uran aikana. Hän kokee alan olevan muuttumassa parempaan suuntaan, kun sille tulee nuorempaa ja korkeammin koulutettua väkeä. Esimerkiksi kielitaidon ja kaupallisen koulutuksen merkitys on noussut. (Haastattelu 10.1.2020.)



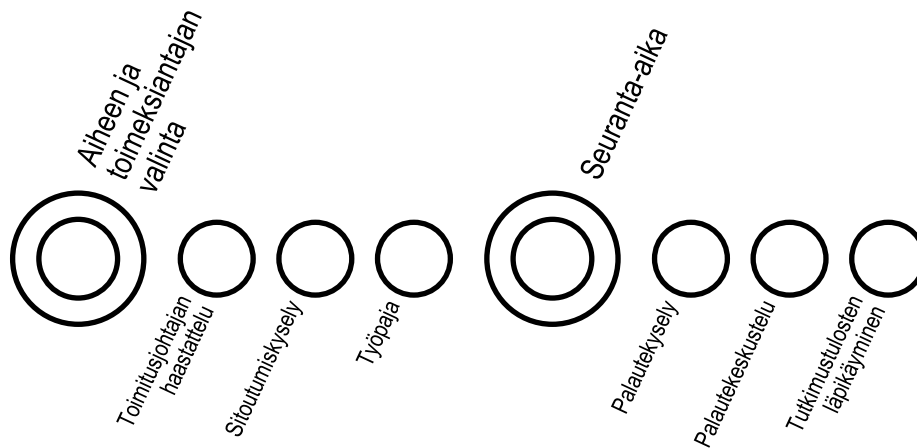
Huuskon mukaan alan luonteeseen kuuluu työaikojen vaihtelu. Kiinteistönvälittäjän työssä ei ole varsinaista työaikaa, vaan välittäjä voi määritellä sen pääsääntöisesti itse. Alan itsenäisyys näkyy työajoissa. Välittäjien työskentely painottuu ilta-aikaan ja viikonloppuihin, mutta Huuskon mukaan ollaan menossa siihen suuntaan, että välittäjien viikonlopputyöt vähenevät. Asiakkaat ovat alkaneet käymään esittelyissä enemmän myös arki-iltoina ja yksityisesittelyiden määrä on kasvussa. Huuskon mukaan viikonloppupainotteisuus on väärä linja välittäjien työssä jaksamisen kannalta ja hänen mielestään on hyvä, että siitä ollaan vähitellen poistumassa. (Sama.)

Kauppalehti Option toimittaja Cilla Bhowe kertoo artikkelissaan digitaalisen asuntokaupan kasvusta ja sen vaikutuksista alan luonteeseen. Digitaalinen asuntokauppa DIAS Oy:n mukaan asuntokauppojen digitalisaatio on kasvanut huimasti ja niitä tehdään kuukausittain kymmenien miljoonien eurojen edestä. DIASin piiriin kuuluvat kaikki merkittävimmät pankit sekä yli 2000 kiinteistönvälittäjää. Kauppojen allekirjoitus voidaan hoitaa nykypäivänä täysin sähköisesti, joten kauppojen teko ei enää rajoitu aikaan tai paikkaan eikä manuaalista papereiden käsittelyä enää tarvita. (2020, viitattu 15.3.2020.)

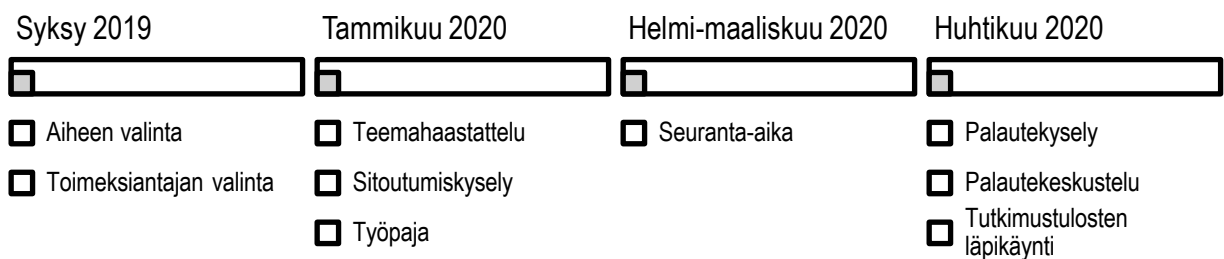
Digitalisaatio on yksi merkittävimmistä muutoksista kiinteistönvälitysalalla. Digitaalinen asuntokauppa mahdollistaa sen, että asuntokauppoja voidaan tehdä ajankäytön kannalta entistä tehokkaammin. Kaupat voidaan toteuttaa riippumatta esimerkiksi pankkien aukioloajoista ja asiakkaat voivat allekirjoittaa kauppakirjat sähköisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalinen asuntokauppa on jatkuvassa kehityksessä ja tulevaisuudessa suurin osa kaupoista toteutetaan sähköisesti. (Kaukonen, puhelinkeskustelu 15.3.2020.)

### 3 TUTKIMUSPROSESSI

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2019 aiheen valitsemisella, aiheeseen perehtymisellä sekä toimeksiantajan etsimisellä. Otimme yhteyttä toimeksiantajaan ja kysyimme, olisiko yrityksellä kiinnostusta yhteistyöhön. Etsimme lähteitä opinnäytetyötämme varten sekä perehdyimme aihealueen keskeisiin käsitteisiin sekä teoriapohjaan. Teimme sitoutumisen käsitteestä ideakartan (liite 1), jonka avulla rajasimme opinnäytetyön aihetta. Opinnäytetyömme vaiheita on havainnointu kaaviossa 1 ja aikataulu kaaviossa 2.



KAAVIO 1: Tutkimuksen vaiheet.



KAAVIO 2: Projektin aikataulu.

Ensimmäinen tapaaminen yrittäjän kanssa oli 5.12.2019, jolloin keskusteltiin tarkemmin opinnäytetyöhön liittyvistä yksityiskohdista, kuten toteutuksesta ja aikataulusta. Tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen tarpeet ja toiveet liittyen tutkimukseen, jotta opinnäytetyö olisi mahdollisimman hyödyllinen kaikille osapuolille. Keskustelimme yrityksen lähtötilanteesta yrittäjän kanssa, jotta

osaisimme keskittyä tutkimuksessamme oikeisiin asioihin. Projekti alkoi varsinaisesti 7.1.2020, jolloin tapasimme yrityksen henkilöstön ensimmäistä kertaa. Tapaamisen tarkoituksena oli kertoa henkilöstölle opinnäytetyöstä ja sen toteutuksesta sekä saada heidät sitoutumaan opinnäytetyön toiminnalliseen osaan. Yhteistyösopimukset allekirjoitettiin yrittäjän haastattelun yhteydessä 10.1.2020.

Laadimme Webropol -kyselyn työntekijöille sitoutumiseen liittyen. Kysymykset laadittiin toimeksiantajan toiveiden sekä aiheeseen liittyvän teorian pohjalta. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, jotta sen avulla saataisiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Kysely valmistui tammikuun lopulla ja yrityksen kaikki kahdeksan työntekijää vastasivat siihen, joten vastausprosentiksi saatiin 100%. Tavoitteena on saada aikaan työyhteisön toiminnan kannalta pysyviä muutoksia, joten vastausten täytyy pohjautua luottamukseen ja oikeaan tietoon.

Työyhteisölle järjestettiin työpaja 29.1.2020 kyselyn tuloksista ja toimintamenetelmien käyttöönotosta. Työpajassa henkilöstölle annettiin ryhmäkeskustelutehtävä liittyen työyhteisön vahvuuksiin, ughiin, mahdollisuuksiin ja heikkouksiin (SWOT-analyysi), jonka avulla havainnoitiin työyhteisön toimintaa. Henkilöstö otti kehitetyt toimintamallit käyttöön kahden kuukauden ajaksi. Seuranta-aika on kuvattu tutkimuksen prosessi- ja aikataulukavioissa (kaavio 1 ja 2).

Seuranta-ajan jälkeen henkilöstöltä kerättiin palautetta tutkimusprosessista anonyymisti Webropol -kyselyn avulla. Palautekysely toteutettiin viikolla 14 ja kyselyyn vastasi neljä kahdeksasta työntekijästä, joten vastausprosentiksi saatiin 50%. Henkilöstölle pidettiin palautekeskustelu 16.4.2020, jonka tarkoituksena oli saattaa päätökseen opinnäytetyön toiminnallinen osuus. Palautekeskustelussa käytiin läpi palautekyselyn tulokset ja johtopäätökset sekä keskusteltiin projektin tavoitteista, toteutuksesta ja hyödyllisyydestä. Keskustelu mahdollisti palautteenannon henkilökohtaisemmin kuin anonyymisti tehty kysely sekä loi keskustelua aiheesta myös työyhteisön kesken.

Palautekeskustelun jälkeen projektin tulokset käytiin henkilökohtaisesti läpi yrittäjän kanssa. Toimintatutkimuksen tarkoitus on luoda teoreettista tietoa ja käytännön hyötyä, jota yritys pystyy jatkossa hyödyntämään työyhteisön kehittämisessä. Opinnäytetyön kirjallinen osuus valmistui huhtikuun 2020 loppuun mennessä aikataulun mukaisesti.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärven ja Hurmen sanoin ”Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimisen” (2011, 27). Kvalitatiivisen tutkimuksen tukena käytetään lisäksi tapaus- ja toimintatutkimusta. Tapaustutkimuksen avulla saadaan Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy:stä todentuntuinen näkökulma, jonka avulla tutkitaan kiinteistönvälittäjien sitoutumisen tasoa. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää työyhteisön toimintaa ja parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Heikkisen, Rovion ja Syrjälän sanoin ”Toimivuusperiaatteen mukaan onnistunut toimintatutkimus tarkoittaa entistä parempaa uutta käytäntöä” (2007, 171).

Työelämän tutkimuksen tavoite on teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistäminen. Tutkimukseen liittyvät ammatillisuus. Tutkimustarpeita säätelevät käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys sekä ajankohtaisuus. Tutkimuksen tärkeä tavoite on luoda yhteistä kieltä ja käsitteitä työelämän käytäntöjen kehittämiseksi, ylläpitämiseksi ja uusien käytäntöjen luomisella. (Vilka 2015, 18–19.)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi tutkimalla ihmisten toimintaa. Toimintatutkimuksen kannalta kiinnostavaa on tarkoituksenmukainen ja päämäärällinen toiminta, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Ihmisiä ohjaa yhteinen tulkinta tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen merkityksestä. Organisaatioiden toimintatutkimuksissa määritetään pitkän aikavälin toiminnallisia tavoitteita. Toimintaa kehitetään useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien avulla, joita parannetaan kokemusten pohjalta. Toimintatutkimuksen kehittämisprojektit ovat usein ajallisesti rajattuja ja niiden tavoitteena on havaintojen pohjalta luoda teoreettista tietoa ja käytännön hyötyjä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16–19.)

Tapaustutkimuksessa painottuvat tavanomaisen tutkimuksen tavoitteet, eli tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä yhdistää useita eri tiedonhankintamenetelmiä syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Osallistava kehittäminen tarjoaa tutkimuksen kaikille osapuolille monia etuja. Yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet ja tutkija tuo ulkopuolisen näkökulman sekä teoreettisen osaamisen kehittämisprojektiin. Yhdessä kehitetty ratkaisu kehittämisongelmaan on usein parempi ratkaisu

kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Toimintatutkimuksessa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 59, 61.)

#### **4.1 Tutkimushaastattelu**

Tutkimuksessa käytetään Hirsjärven ja Hurmeen kehittämää versiota teemahaastattelusta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Menetelmä pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) fokuoituun haastatteluun, mutta se eroaa siten, ettei se edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. Yksilön kaikkia kokemuksia, tunteita tai ajatuksia voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelun nimi ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, vaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Toimintatutkimuksissa käytetään erityisesti teemahaastatteluja, sillä haastattelu tukee muutosten havainnointia (Heikkinen, Rovio & Syrjäla 2007, 110).

Tutkimushaastattelussa kerätään informaatiota ja se on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa strukturointiasteen perusteella, jolla tarkoitetaan haastattelun rakennetta ja jäsentämistä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 42–43.) Haastateltavan todellisista ajatuksista saadaan syvällisempi kuva, kun haastattelu tapahtuu aidossa toimintaympäristössä, sillä tuttu ympäristö edesauttaa muistamista ja kuvailemista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106).

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin teemahaastattelun avulla esimiestyöhön, henkilöstöön ja kiinteistönvälitysalaan liittyviä kysymyksiä (liite 2). Haastattelimme Kiinteistömaailma Rotuaarin Kodit Oy:n yrittäjää Kari Huuskoa. Haastattelusta kerättyä materiaalia hyödynnettiin henkilöstön sitoutumisen tutkimisessa ja kehittämisessä.

#### **4.2 Lomakekysely**

Yrittäjän teemahaastattelun jälkeen toteutettiin henkilöstölle sitoutumiseen liittyvä lomakekysely (liite 3). Kyselyssä hyödynnettiin lomakehaastattelun eli strukturoidun haastattelun teoriaa. Kysymysten asettelu ja järjestys suunniteltiin etukäteen. (Vilka 2015, 123). Hirsjärven ja Hurmen

mukaan ”Oletetaan myös, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille” (2011, 44). Lomakekysely on useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta sitä on mahdollista käyttää kvalitatiivisen tutkimuksen osana, mikäli kyselyyn vastanneet henkilöt voidaan vastausten perusteella tyypitellä laadullisiin luokkiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75).

Kehittämistyön tavoitteet ovat avainasemassa kyselylomakkeen suunnittelussa. Hätköidysti tehdyllä kyselyllä ei välttämättä saada työn tavoitteiden mukaisia vastauksia ja jotakin oleellista voi jäädä kysymättä. Lomakkeen pituus ja selkeys on yhteydessä vastaamishaluun. Tämän vuoksi lomaketutkimuksissa pyritään kehittämistehtävän kannalta kattavaan, mutta yksinkertaiseen kysymysten asetteluun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 130 – 131.) Monivalintakysymyksillä tavoitellaan kysymysten vertailukelpoisuutta, joten vastausvaihtoehdot ovat standardoitu. Avomien kysymysten tarkoituksena on rajata vastaamista vain vähän, jotta saadaan spontaaneja mielipiteitä. (Vilka 2015, 106.)

Ajankäytön tehostamiseksi sitoutumiskysely luotiin Webropol -palveluun. Henkilöstölle annettiin viikko aikaa vastata kyselyyn. Kyselyn kysymykset pohjautuivat sitoutumisen teoriaan, sitoutumisen ideakarttaan (liite 1) ja yrittäjän haastatteluun (liite 2). Ideakartta on laadittu selkeyttämään sitoutumisen käsitteen moniulotteisuutta. Kysymykset suunniteltiin yhdessä yrittäjän kanssa. Kyselylomakkeeseen vastattiin anonyymisti. Sen tarkoituksena oli saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia anonyymiteetin avulla. Sitoutumiskyselyn pohjalta kehitettiin kolme toimintamallia työyhteisön ja sitoutumisen parantamiseksi. Toiminnallisen osan lopuksi kerättiin henkilöstöltä palautetta toisella anonyymillä Webropol -kyselyllä (liite 4). Palautekyselyn tarkoituksena oli selvittää toimintamallien toimivuutta ja henkilöstön yleistä mielipidettä tutkimusprosessista. Palautekyselyn kysymykset oli laadittu toimintamallien ja sitoutumisen teorian pohjalta.

### **4.3 Työpaja**

Järjestimme henkilöstölle työpajan, jossa esitettiin sitoutumiskyselyn tulokset ja keskusteltiin projektin toiminnallisen osan toteutuksesta. Työpajassa henkilöstölle annettiin tehtäväksi SWOT -ryhmäkeskustelutehtävä. Keskustelutehtävä mahdollisti osallistavan havainnoinnin ja pystyimme tarkkailemaan työyhteisön toimintaa. Annoimme henkilöstölle myös ohjeet toimintamallien toteutukseen.

Laadullisen tutkimuksen toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä pidetään havainnointia. Havainnointi yksistään tiedonkeruumenetelmänä voi olla haasteellinen, mutta yhdistettynä teemahaastatteluun ja lomakekyselyyn se voi olla hyvinkin hedelmällistä. Havainnointi voi kytkeä muita tiedonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon ja näin ollen havainnointi saattaa paljastaa ristiriitoja tai selventää käyttäytymistä. Lisäksi tutkittavaa tietoa voidaan monipuolistaa havainnoimalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.) Havainnoinnin tulkintaan liittyy ymmärtäminen. Havainnoimalla kerätty aineisto ei automaattisesti liity yhteen, vaan havainnoitsijan on pystyttävä rakentamaan siitä looginen kokonaisuus. Kerätty aineisto on materiaalia, jolle kehittämistehtävä perustuu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 119.)

Osallistuva havainnointi on hyvä tapa saada tietoa tutkittavasta kohteesta ja se antaa samalla tietoa yhteisön sosiaalisista ja kulttuurillisista piirteistä. Tutkijalla on osallistuvassa havainnoinnissa rooli, jonka avulla hän tekee havaintoja tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavien henkilöiden kanssa. (Vilkkä 2015, 143.) Havainnointi on toimintatutkimuksen yksi tärkeimmistä tiedonkeruun menetelmistä (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 104).

Toimintatutkimukseen osallistuvat ovat keskenään tasa-arvoisia riippumatta asemastaan organisaatiossa. Kehittämistyön näkökulmaa laajennetaan viralliseen aineistoon perustuvasta osallistavilla menetelmillä. Ryhmäkeskustelut ja aivoriihityöskentely mahdollistavat organisaation henkilöstön hiljaisen tiedon, ammattitaidon ja kokemuksen hyödyntämisen tutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 61.)

SWOT -ryhmäkeskustelutehtävä havainnollisti sitoutumiskyselyn tuloksia, sillä henkilöstö teki tehtävän omien henkilökohtaisten näkemystensä pohjalta ennen kyselyn tulosten läpikäymistä. Tehtävän tarkoituksena oli havainnoida, kuinka hyvin henkilöstö tiedostaa työyhteisön vahvuudet, uhat, mahdollisuudet ja heikkoudet sekä miten he toimivat ryhmässä. Keskustelutehtävän jälkeen käytiin läpi sitoutumiskyselyn tulokset sekä ohjeistettiin toimintamallit. Henkilöstöä pyrittiin sitouttamaan toimintamallien toteuttamiseen työpajan avulla. Toimintamallien tehokkuutta mitattiin seuranta-ajalla, joka sijoittui tutkimuksessa maalisi- ja huhtikuulle.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Toimintatutkimuksen luotettavuutta on vaikea arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa

toistettavuuden avulla arvioitavaa tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihteluille. Validiteetti ja reliabiliteetti sopivat kvalitatiiviseen tutkimukseen huonosti, koska toimintatutkimuksen tulkinnoilla pyritään rakentamaan sosiaalista todellisuutta ja muutoksia, joten uusintamittauksilla tulosten saavuttaminen on sen pyrkimyksen vastaista. (Heikkinen, Rovio & Syrjäle 2007, 147–148.) Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa yhteisön toimintatapaa ja sen yleisimpiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, eri osapuolten roolit aktiivisina toimijoina sekä yhteistyö. Yhteistyö perustuu analysointiin, havaittujen ongelmien ratkaisuun, tavoitteiden saavuttamiseen sekä toiminnasta tuotettuun tietoon ja teoriaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Validiutta tarkastellaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimusongelmaa. Tutkimusmenetelmänä kyselomake voi vääristää vastauksia, jos vastaajat eivät ymmärrä kysymyksiä niin kuin tutkija on oletanut. Pätevässä tutkimuksessa ei saisi olla systemaattisia virheitä. (Vilka 2015, 198.) Vilkan mukaan ”Kysymys on siitä, miten onnistuneesti tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen” (2015, 194).

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden sanoin ”Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin, ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa” (2014, 114). Havainnoinnin virhelähteenä tulee ottaa huomioon käyttäytymisen muuttuminen, mikäli havainnoitava henkilö tietää olevansa havainnoinnin kohteena (Vilka 2015, 145). Käyttäytymisen muuttumista voidaan lieventää siten, että havainnoitsija vierailee työyhteisössä etukäteen ennen havainnointiaineiston keräämistä. Tutkittavat tottavat havainnoitsijan läsnäoloon ja havainnoitsija pystyy omaksumaank helpommin työyhteisön luonnollisen ympäristön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 116 – 117.)

Opinnäytetyöprosessi perustuu luottamukseen eri osapuolten välillä ja sitä on haluttu korostaa esimerkiksi kyselyiden toteutuksessa. Anonymiteetti tuo kyselyyn vastaajalle turvan tuntua, kun henkilöllisyyttä ei pystytä selvittämään vastausten perusteella. Anonymiteetillä pyritään vaikuttamaan vastausten rehellisyyteen. Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista vierailimme yrityksessä ja kerroimme projektin tavoitteista ja aikataulusta. Näin henkilöstö pystyi kysymään ennen projektin alkamista kysymyksiä projektista ja heidät saatiin sitoutumaan paremmin projektin toiminnalliseen osuuteen.



Tutkimusprosessin lopussa kerättiin palautetta ja arvioitiin toimintaa. Henkilöstölle pidettiin sähköinen palautekysely toimintamallien käytöstä, jonka pohjalta heille järjestettiin palautekeskustelu. Palautekeskustelussa keskusteltiin projektista ja sen hyödyllisyydestä. Koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi palautekeskustelu pidettiin sähköisesti. Projekti päätettiin kyselytulosten läpikäymiseen. Tulosten läpikäyminen yhdessä työntekijöiden kanssa rakensi luottamusta opinnäytetyön tekijöiden ja henkilöstön välille. Näin henkilöstö tiesi mitä tutkimus sisälsi, miten se eteni ja mitä johtopäätöksiä saatiin selville.

#### **4.5 Sisällönanalyysi**

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan laadullinen tutkimus voidaan jakaa erilaisiin lajeihin, joita on yhteensä yli neljäkymmentä kappaletta. Yksi keskeisimmistä opinnäytetyössä käytetyistä menetelmistä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi viittaa tutkimuksessa tarkasteltavaan aineistoon, joita tässä opinnäytetyössä ovat toteutetut haastattelut ja keskustelut sekä Webropol-kyselylomakkeilla kerätyt vastaukset (2009, 162.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on löytää tutkimusaineistosta toiminnan logiikka tai tyyppikertomus. Tutkija päättää aineiston keräämisen jälkeen, mistä toiminnan logiikkaa tai tyyppikertomusta lähdetään etsimään. Tutkimusaineisto pelkistetään eli tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio ja säilytetään olennainen tieto. Tutkimusaineistoa voidaan pelkistää tai pilkkoa osiin tutkimuskysymysten avulla. Tutkimusaineiston tiivistämisen jälkeen uusi kokonaisuus ryhmitellään sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. Ryhmät nimetään sisältöä parhaiten kuvaavilla yläkäsitteillä ja niistä muodostuu käsitteitä, luokitteluita tai teoreettinen malli. Tutkittavan kohteen merkityskokonaisuutta yritetään ymmärtää tulosten avulla. (Vilka 2015, 164.) Informaatioarvon lisääminen laadullisen aineiston analyysissä on tärkeää, sillä hajanaisesta aineistosta pyritään tekemään mielekästä, selkeää ja yhtenevää informaatiota. Aineiston selkeyttäminen luo pohjan luotettaville johtopäätöksille. Aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisen aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen käsite on hyvin laaja, mutta siihen kuuluu tiettyjä pääpiirteitä. Tutkimuksen luonne on kokonaisvaltainen. Aineiston kerääminen tapahtuu todellisissa tilanteissa, tiedon keräämiseen käytetään ihmistä ja tutkija luottaa havaintoihinsa mittareiden sijaan. Lisäksi

laadulliselle tutkimukselle ominaista on induktiivinen analyysi, joka tarkoittaa tutkijan aikomusta paljastaa odottamattomia seikkoja. Induktiivisessa analyysissä keskeistä ei ole teoria eikä hypoteesi, vaan aineiston kokonaisvaltainen tarkastelu. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle ominaista on aineiston kerääminen erilaisten haastattelujen avulla sekä tarkoituksenmukainen otos satunnaisotoksen sijaan. On myös hyvin tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimuksen teko on joustavaa. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään aina yksilöllisesti ja aineistoon suhtaudutaan siten, että tapauskohtaiset seikat otetaan huomioon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

## 5 TOIMINTAMALLIT

Yritys otti toimintamallit kahden kuukauden ajaksi kokeiluun. Toimintamallit kehitettiin sitoutumiskyselyn tulosten pohjalta. Niiden tarkoituksena oli kehittää sitoutumisen tasoa yrityksessä. Kyselyssä selvisi, että työyhteisössä toimii keskinäinen luottamus. Vastauksissa nousivat esille myös hyvä ilmapiiri sekä vahva yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunne. Tutkimuksen tarkoituksena oli lähestyä kehittämiskohteita hyödyntäen yrityksen vahvuuksia. Kyselyssä esille nousseita kehittämiskohteita olivat tiedonkulku ja uusien ideoiden käyttöönotto. Lisäksi toimintamallien avulla haluttiin tehostaa viestintää, tiedonkulkua sekä edistää yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä.

### 5.1 Brainwriting

Brainwriting on aivoriihen kaltainen ongelmanratkaisuun kehitetty menetelmä, jossa ideointi tapahtuu ryhmässä täysin ilman keskustelua. Jokainen ryhmän jäsen keksii itsenäisesti paperille annettuun aiheeseen kolme uutta ideaa muutaman minuutin aikana. Paperi annetaan seuraavalle ryhmän jäsenelle, joka jatkaa ideointia ja kehittää edellisen henkilön luomien ideoiden pohjalta uusia jatkoideoita. Paperi siirtyy aina seuraavalle ryhmässä siihen asti, kunnes se on kiertänyt kaikilla. Lyhyen ideoinnin jälkeen ryhmässä on useampi pidemmälle viety idea ongelmanratkaisuun liittyen. Ideoinnin jälkeen siirrytään keskusteluvaiheeseen, jossa ryhmä valitsee mieleisimmät ideat jatkokehittelyyn. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 160 – 161.)

Orchidea Innovations Oy:n myyntijohtaja Jouni Halmeen sanoin ” Poikkeukselliset ja hauskat ideat toimivat kahdella tavalla. Ne vapauttavat usein tunnelmaa ja laskevat osallistujien oman ideoinnin kritiikkikynnystä. Tämä edesauttaa uusien muille esittävien oivallusten syntymistä osallistujien omassa ajattelussa. Poikkeavat ideat toimivat myös virikkeinä, jotka johdattavat ajattelua pois perinteisistä ja totutuista ajattelu-urista” (2018, viitattu 15.3.2020.)

Brainwriting antaa hiljaisemmille osallistujille tasavertaisen mahdollisuuden osallistua ja se helpottaa eri asemissa työskentelevien henkilöiden yhteistyötä. Lisäksi ihmiset sitoutuvat ratkaisun käyttöön ottamiseen helpommin, jos he ovat olleet mukana kehittämässä sitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 162.)

Brainwriting-menetelmä valittiin yhdeksi toimintamalliksi työyhteisön kehittämiseen, koska ideointi on kustannustehokasta ja helposti toteutettavissa. Työyhteisön koon vuoksi muokkasimme alkuperäistä menetelmää niin, että ideat kehitetään yhdelle paperille, joka kiertää kaikki ryhmän jäsenet läpi. Alkuperäinen menetelmä on tarkoitettu toteuttaa pienehköissä (4 – 6 henkeä) ryhmissä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 161). Tavoitteena oli, että henkilöstö toteuttaa brainwritingin kerran kuukaudessa. Menetelmän avulla voidaan kehittää uusia ratkaisuja ongelmiin ja luoda keskustelua toiminnan tavoitteista.

## **5.2 Kuukauden tiimipelaaja**

Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseksi liitytään tiimeihin. Tiimillä on perustehtävä ja tavoitteet, mitä kohti pyrkiä. Organisaatioissa tiimien on havaittu tuovan useita etuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 102 – 105.)

Kuukauden tiimipelaajan valitseminen lisää työyhteisön yhteishenkeä. Kuukauden tiimipelaaja on henkilö, joka kannustaa ja tsemppaa muita, luo positiivista energiaa työyhteisöön sekä huomioi muita työyhteisön jäseniä. Toimintamenetelmän tavoitteena on korostaa tiimin merkitystä ja saada työyhteisön jäsenet huomioimaan toisiaan päivittäisissä tilanteissa ja kiinnittämään huomiota keskinäiseen viestintään. Kuukauden tiimipelaaja äänestetään anonymisti. Anonymiteetti antaa kaikille tasavertaisen aseman tiimipelaajan äänestyksessä.

Tiimipelaaja pyrkii kehittämään työyhteisön toimintaa omalla esimerkillään. Agendumin projektipäällikkö Pulkkasen sanoin ”Tiimipelaaja on kulunut sana, mutta se sisältää monia tärkeitä piirteitä. Tiimipelaaja ajattelee kokonaisuuden parasta, esimerkiksi pyrkiessään tuomaan parhaan esiin jokaisesta joukkuekaverista” (2019, viitattu 15.3.2020.)

## **5.3 Onnistumisten jakaminen**

Toimintamallissa viikkopalaveri aloitetaan siten, että jokainen saa vuorollaan kertoa yhden asian, jossa on onnistunut tai on onnistuttu yhdessä viimeisen viikon aikana. Viikkopalaveri alkaa positiivisessa hengessä ja jokainen saa äänensä kuuluville. Tavoitteena on onnistumisten jakaminen yhdessä muiden kanssa ja korostaa aineettomien palkitsemiskeinojen merkitystä sitoutumiseen.

CM & HR Consulting Oy:n toimitusjohtaja sekä tietokirjailija Riitta Hyppäsen mukaan ”Normipalaveritkin saadaan tukemaan onnistumisia fokusoimalla aiheita niin, että tilaa jää oppimiskokemuksille, onnistumisille ja uuden ideoinnille. On hyvä varmistaa, että palaverin fokus on enemmän tulevaisuudessa kuin menneessä.” (2018a, viitattu 15.3.2020.) Negatiivisen palautteen antamisen kynnyks on paljon matalampi kuin positiivisen. Esimerkiksi erinomaisten asiakaskokemusten tavoittamisessa on korostettava työntekijän onnistumisia ja oppimisia. (Hyppänen 2018b, viitattu 15.3.2020.)

Hyvä vuorovaikutus edistää työyhteisön toimintaa. Vuorovaikutusta edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi kuunteleminen, aito läsnäolo, kiinnostus, empaattisuus ja tukeminen. (Työturvallisuuskeskus, viitattu 15.3.2020.) Kiiski kertoo Hirvihuhdan ja Litovaaran 5K-periaatteesta, johon on koottu hyvän vuorovaikutuksen oleelliset tekijät. 5K-periaatteen mukaan hyvä vuorovaikutus muodostuu kunnioituksesta, kuuntelusta, keskittymisestä, keveydestä ja kärsivällisyydestä. Kunnioittava asenne rohkaisee keskustelukumppania paljastamaan hänelle tärkeitä arvoja ja periaatteita. Kuuntelun tunnusmerkkeinä voidaan keskustelussa pitää niitä asioita, joilla osoitamme kiinnostusta siihen, mitä keskustelukumppanimme kertoo. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi katsekontakti, ilmeet, eleet sekä välikysymykset ja -kommentit. Keskittyminen pohjautuu oikeanlaiseen ympäristöön, joka mahdollistaa rauhassa keskustelun. Keskittymisessä olennaista on myös sanaton viestintä. Keveys on tärkeä osa ideoiden syntymistä ja jos ilmapiiri on liian vakava, keskustelu voi muuttua väittelyksi. Kärsivällisyys voidaan jakaa kahteen tasoon: yksittäinen keskustelu ja vuorovaikutussuhde. Keskustelutasolla kärsivällisyys korostaa uusien ideoiden syntymistä. Kun keskustelussa uusien ideoiden kehittyminen lakkaa ja keskustelu ei enää etene, kärsivällinen keskustelija jaksaa palata taaksepäin ja kerrata ne asiat, joita keskustelussa on jo saatu aikaan. Vuorovaikutussuhteessa kärsivällisyys tarkoittaa sen ymmärtämistä, että muutoksia tapahtuu vähitellen ja että alussa tapahtuvat muutokset ovat pieniä. (2017, viitattu 15.4.2020.)

## 6 SITOUTUMISEN KÄSITE

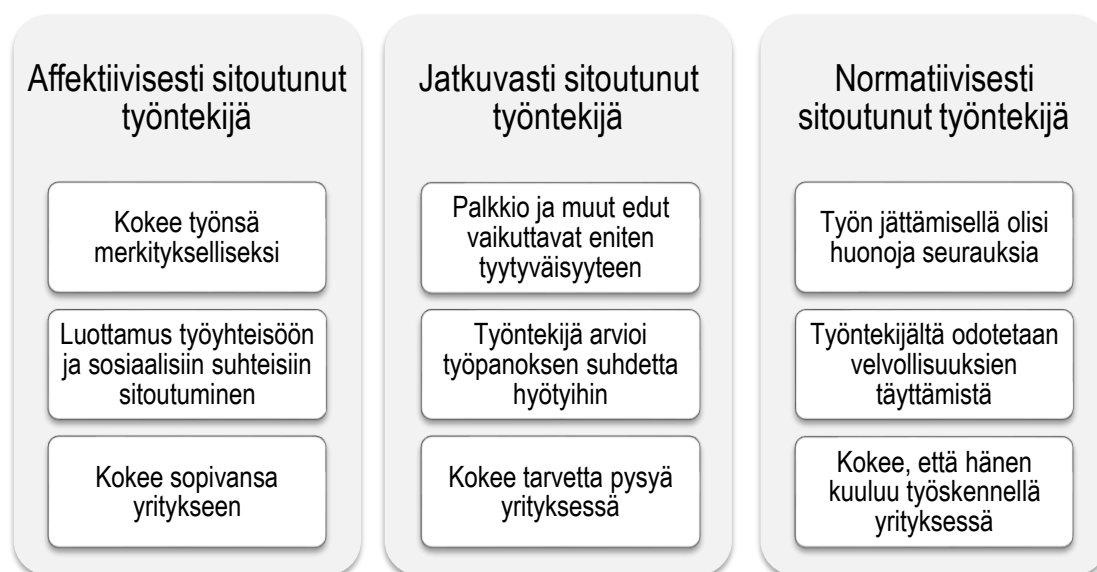
Sitoutumisella ei tarkoiteta vain fyysistä paikallaoloa tai työntekijöiden vaihtuvuutta. Sen merkitys on paljon moninaisempi ja se on molemminpuolista kumppanuutta työnantajan ja työntekijän välillä. Esimiehen rooli on tärkeässä asemassa sitoutumiseen, sillä se luo edellytyksiä työntekijöiden halulle sitoutua. Palkankorotus ei estä irtisanoutuneen työntekijän menettämistä, jos työntekijä ei ole sitoutunut. Velvollisuudentunne tai pulleampi palkkapussi ei ole hyvä lähtökohta sitoutumiselle. (Ahlroth 2017, Luku 3.)

Sitoutumisen keskeisiin käsitteisiin kuuluvat lojaalisuus, sitoutuminen sekä vaihtuvuus. Työntekijän sitoutumista voidaan kuvata kolmella ominaisuudella. Näitä ominaisuuksia ovat vahva usko organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, halu ponnistella organisaation hyväksi sekä halu kuulua organisaation jäsenenä. (Lampikoski 2005, 46.) Meyer ja Allen (1991) ovat tutkineet työntekijän ja organisaation välistä suhdetta ja jaotelleet sitoutumisen kolmeen erilaiseen ulottuvuuteen: affektiivinen (affective), jatkuva (continuing) ja normatiivinen (normative). Nämä kolme ulottuvuutta voivat esiintyä yksin sekä yhdessä. (Viitala 2013, Luku 3.3.)

**Affektiivinen sitoutuminen** tarkoittaa työntekijän halua työskennellä organisaatiossa. Arvostus, luottamus ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tunnetason sitoumukset kuuluvat tähän ulottuvuuteen. (Viitala 2013, Luku 3.3.) Affektiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa pysyä yrityksessä. Hän tunnustautuu organisaation tavoitteisiin, kokee sopivansa organisaatioon ja on tyytyväinen nykyisessä asemassaan. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat suuri voimavara yritykselle, koska he toimivat organisaation lähettiläinä ja kokevat työnsä arvokkaaksi. (Wan Der Werf 2020, viitattu 22.3.2020.)

**Jatkuva sitoutuminen** voidaan nähdä välineellisenä, sillä työntekijä arvioi kannattavaa ”panos - tuotos” suhdetta organisaatiossa. Palkkiot, muut edut ja työpaikan jättämisestä seuraavat haitat vaikuttavat ulottuvuuteen. (Viitala 2013, Luku 3.3.) Jatkuvan sitoutumisen taustalla oleva syy on työntekijän tarve pysyä organisaatiossa. Syyt voivat vaihdella riippuen henkilöstä, mutta pääasiallisesti ne liittyvät yleensä työvaihtoehtoihin ja palkitsemiseen. (Wan Der Werf 2020, viitattu 22.3.2020.)

**Normatiivinen sitoutuminen** on yhteiskunnan luomiin normeihin liittyvä ulottuvuus. Siinä työntekijän odotetaan täyttävän tietyt velvollisuudet ja hänen odotetaan käyttäytyvän tietyllä tavalla suhteessa työnantajaansa. (Viitala 2013, Luku 3.3.) Normatiiviseen sitoutumiseen liittyy työntekijän kokemus siitä, miten hänen odotetaan pysyvän yrityksessä. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee, että organisaation jättämisellä olisi tuhoisia seurauksia ja hän kokisi siitä syyllisyyttä. Syyt syyllisyydentunteen taustalla vaihtelevat, mutta liittyvät useimmiten siihen, että lähtiessään hän luo tyhjiön yrityksen osaamiseen ja aiheuttaa paineita kollegoilleen. Tällaiset tuntemukset voivat vaikuttaa kielteisesti organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden suorituksiin. (Wan Der Werf 2020, viitattu 22.3.2020.)



KAAVIO 3. Sitoutumisen ulottuvuudet (Meyer & Allen 1991). (Viitala 2013, Luku 3.3.)

Sitoutuminen liittyy kaikkeen työyhteisön ja organisaation toimintaan. Yhdessä päätetyt ja tärkeiksi koetut asiat eivät suju, jos työyhteisö ei ole pitkäjärteisesti sitoutunut niihin. Sitoutuminen on yhteisöllisyyden kannalta kriittisessä asemassa erityisesti uudistuksiin ja erilaisiin kokeiluihin ryhtyessä. Sitoutumisella katsotaan olevan kaksi ääripäätä: vastarinta ja innostuminen. Sitoutumisen kokeminen uhkana on niin sanottua muutosvastarintaa. (Jäppinen 2012, 33.)

Osaava, innostunut ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen tärkein kilpailuetu. Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti. Motivoituneet työntekijät haluavat kehittää taitojaan ja osallistua kehitystyöhön. Toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen onnistuu nopeammin motivoituneen henkilöstön tuella. Työntekijä sitoutuu paremmin työhönsä, kun hän kokee työnsä

merkitykselliseksi. Innostunut ja sitoutunut henkilöstö on strateginen kilpailuetua parantava tekijä. (Tyni, viitattu 23.4.2020.)

Viitalan (2013, Luku 1.3) mukaan sitoutumisesta puhutaan myös psykologisena sopimuksena. Esimerkiksi työyhteisöön kuulumisen tunne, työn kokeminen merkitykselliseksi ja organisaation tuki sitouttavat työntekijää. Sitoutunut työntekijä on lojaali työnantajalleen ja tarvittaessa valmis joustamaan työnsä puolesta. Työnantajan on osoitettava sitoutumistaan työntekijää kohtaan luodakseen edellytyksiä työntekijän sitoutumiselle.

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 11 – 13) toteavat, että johdon ja esimiesten välille tarvitaan luottamusta, jotta sitoutumista ja työhyvinvointia voidaan parantaa. Sitoutuneet ja motivoituneet ihmiset ovat tehokkaampia. Kustannuksia syntyy vähemmän, kun uudet rekrytoinnit, perehdyttämiset ja sairauspäivistä johtuvat poissaolot jäävät vähemmälle. Kun henkilöstö luottaa esimieheen, he uskaltavat ottaa riskejä ja tehdä virheitä, kun he innovoivat ja kehittävät uutta. Luottamukseen liittyviä hyötyjä ovat esimerkiksi yksilön suoritusasteen parantuminen, muutoksen edistyminen, organisaation kustannusten vähentyminen, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyminen sekä työntekijöiden sitoutumisen parantuminen ja oppimisen edesauttaminen.

Parpein mukaan ”Henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin on tutkittu varsinkin eri palkitsemismallien näkökulmasta. Siltikään minkään ulkoisen tekijän ei katsota sitouttavan yhtä vahvasti ja pysyvästi tavoitteen saavuttamiseen kuin ihmisen sisäisen merkityksellisyyden kokemuksen” (2018, 128.) Työtavoitteen tärkeyden kokeminen vaikuttaa potentiaalisen hyödyntämiseen ja johdonmukaiseen tavoitteen saavuttamiseen. Jos tavoitetta ei koeta tärkeäksi, on selvää, että jokin toinen tärkeämmäksi koettu päämäärä ohittaa järjestyksessä vähemmän tärkeän. Tällä ei poissuljeta kokonaan sitä, että vähemmän tärkeäksi koetut työtavoitteet jäisivät huomioitta, vaan niiden tekemiseen suostutaan. Tavoitteisiin suostuminen on luonnollista organisaatioissa. Suostuminen ja sitoutuminen helposti sekoitetaan keskenään, vaikka niiden eroilla on suurin syy siihen, miksi asiat etenevät hitaasti ja jotkut tavoitteet jäävät kokonaan saavuttamatta. Sitoutumaton henkilö suostuu tavoitteisiin ja haluaa tällä tavalla säilyttää työpaikkansa. Työn tehokkuus ja laatu ovat täysin eri luokkaa kuin sitoutuneella työntekijällä. Henkilöstötuottavuus kasvaa tavoitteisiin sitoutumisella. (Parpei 2018, 116, 129.)

Ihmisellä tulee olla työn lisäksi muita rooleja tasapainottamassa ja tuomassa voimavaroja. Sopivasti sitoutunut työntekijä ei herkästi haali liiallista työstressiä, sillä hänen elämässään on



muutakin sisältöä työn lisäksi. Tasapaino työn ja muun elämän välillä edistää työhyvinvointia ja antaa voimien palautumiselle riittävästi aikaa, kun työpäivät eivät veny liian pitkiksi. (Nummelin 2008, 51.)

Työyhteisön jäsenen on sitouduttava moniin eri asioihin: arvoihin, periaatteisiin, vakaumuksiin, visioihin ja toiminnan rakenteisiin ja strategioihin. Olennaista on, että yhteisen ja suunnitelmallisen toiminnan taustalla olevat arvot ovat kaikkien työyhteisön jäsenten hyväksymiä ja omaksumia. (Jäppinen 2012, 83 – 85.) Omiin syviin arvoihin liittyvät tavoitteet koetaan tärkeänä ja niiden eteen ollaan valmiita työskentelemään ilman ulkoista tai sisäistä motivaatiota. Lähtökohdat sitoutumiselle ovat heikot, jos sisäinen arvomaailma on ristiriidassa organisaation arvojen kanssa (Parpei 2018, 131.)

Asioiden, joiden kuuluisi yhteisten päätösten perusteella jäädä olemaan ja kasvamaan yhteisön sisäiseen tilaan ovat yhteisöllisyyden edellyttämää sitoutumista. Joskus kokonaisuuden kannalta yksilönä on välttämätöntä sitoutua myös niihin asioihin, joita ei olisi itselleen valinnut. Esimerkiksi työyhteisön pelisäännöt ja niistä kiinni pitäminen ovat yhteisen hyvän ja yhteisöllisyyden kasvun takia välttämättömiä. (Jäppinen 2012, 34.)

Jäppinen (2012, 23 – 24) kuvaa yhteisöllisyyden eri ulottuvuuksia kymmenen avaimen mallilla, jotka ovat moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, neuvottelu, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Kaikkia avaimia tarvitaan ja jokainen niistä liittyy toisiinsa. ”Jos joustavuus oli kuin liimaa tai sidos kymmenen avaimen välillä, voisi sitoutumista kuvata magneetiksi, joka vetää kaikkia avaimia samaan, yhdessä sovittuun suuntaan” (Jäppinen 2012, 34).

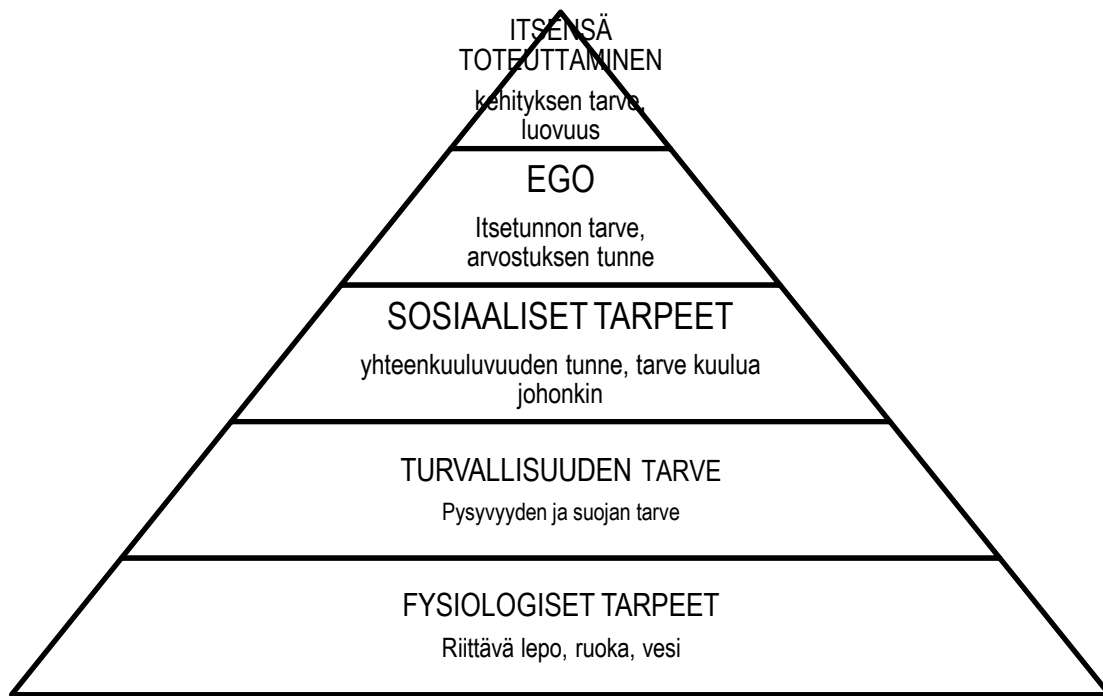
Työntekijöitä tulisi sitouttaa reaaliaikaisen tiedon avulla, sillä kyselyt ovat hitaita suorittaa ja esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä kerran vuodessa käytävä keskustelu ei ole riittävä. Palautetta tulisi kerätä jatkuvasti ja hyödyntämällä reaaliaikaista palautetta organisaatio voi sitouttaa henkilöstöään tehokkaasti. Työntekijät kokevat saavansa vaikuttaa ja he näkevät samalla, miten organisaatio hyödyntää saamaansa palautetta. Tiedon hyödyntämisellä on suuri vaikutus organisaation päivittäiseen toimintaan ja sen avulla toimintaa voidaan tehostaa, kun ongelmat huomataan ajoissa ja niihin voidaan reagoida nopeasti. (Tenhunen 2015, viitattu 22.3.2020.)

Tärkein sitouttava tekijä on merkityksellisyyden kokeminen. Emme voi kaataa sitä kenenkään päälle tai varmuudella tietää, mikä seikka tekee tavoitteesta tärkeän. Avoin keskustelu on ainoa tapa saada varmuus merkityksellisyyden kokemisesta ja pohtiminen siitä, mikä tekee tavoitteesta tavoittelemisen arvoisen. (Parpei 2018, 128, 133 – 134.) Yhteisöllisyyden ydin ei pysy koossa, jos ei ole lujaa perustaa yhteisön vaihtelevalle tunneskaalalle. Sitoutuminen on yhteisöllisyyden ja jaetun johtajuuden kivijalka, joka on suurimmaksi osaksi tahdon ja tunteitten asia. (Jäppinen 2012, 94.)

## **6.1 Motivaatio sitouttamisessa**

Esimiehet ja johtajat ovat avainasemassa henkilökohtaisella viestintäkyvyllään muutoksessa. Asioiden konkretisointi ja tulkinta eri kanavissa vaativat suoraa puhetta ja puuttumista halutun toimintatavan tai kulttuurin vastaisiin tekoihin. Sitouttamisessa jokaisen johtajan vastuulla on uusien ajatusten ja strategian toteutuminen organisaatiossa. Keskeistä on pelisääntöjen määrittely, joka tukee strategiamatkalla. Muutosmatkalla on tunnistettavissa edelläkävijät, hitaat omaksujat sekä jopa vastustajat. He voivat olla passiivisia tai aktiivisia, jotka hidastavat muutosta. Esimiehen ja johdon on tärkeää pystyä havaitsemaan tämä joukko, jotta vastustajien ajattelu kääntyy uudistumistavoitteiden suuntaan. (Korhonen & Bergman 2019, 93, 96.)

Psykiatri ja kirjailija Neel Burton kertoo artikkelissaan Our Hierarchy of Needs Maslowin tarvehierarkiasta. Se muodostuu erilaisista tarpeista ja ne ovat asetettu tärkeysjärjestykseen. Maslowin tarvehierarkiassa on viisi eri tasoa, jotka on havainnollistettu kaaviossa 4. Maslow kutsui pyramidin neljää alinta tasoa puutteellisuustarpeiksi ja viidettä, ylintä tasoa kasvutarpeeksi, sillä tasot ovat riippuvaisia toisistaan. Kun puutteellisuustarpeet täyttyvät, ihminen pystyy keskittymään itsensä toteuttamiseen. (2020, viitattu 22.3.2020.) Maslow'n tarvehierarkian ajatuksena on selittää ihmisen motivaation lähteitä. Ihmiset pyrkivät täyttämään ensin kaavion alimmalla tasolla olevia fysiologisia tarpeitaan, ennen kuin he voivat toteuttaa muita ylemmällä olevia tarpeita, kuten esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarvetta. Maslow'n tarvehierarkia on vaikuttanut organisaatioiden palkitsemis- ja henkilöstön johtamiseen liittyen käytäntöjen kehittymiseen. (Tienari & Meriläinen 2012, 87.)



KAAVIO 4. Maslow'n tarvehierarkia. (Burton 2012, viitattu 22.3.2020.)

LEADx:n toimitusjohtaja Kevin Kruse kertoo artikkelissaan motivaation merkityksestä työntekijän sitoutumiseen. Krusen mukaan sitoutuminen ei ole sama asia kuin työtyytyväisyys, vaikka se usein rinnastetaan siihen. Pelkästään tyytyväinen työntekijä ei riitä, vaan tarvitaan sitoutuneita työntekijöitä, jotta heidän koko potentiaalinsa saadaan hyödynnettyä. Tämän potentiaalinsa saavuttamiseen vaaditaan kokonaisvaltaista motivaatiota, johon liittyy työn merkityksellisyyden kokemus myös ilman ulkoisia motivaatiotekijöitä. Krusen mukaan sitoutuneella työntekijällä on henkilökohtainen tunneside yritykseen ja hän on valmis joustamaan yhteisen tavoitteen vuoksi. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa työskennellä organisaation hyväksi, koska hän välittää työstään sekä yrityksestä. Häntä eivät siis ohjaa pelkästään rahalliset palkitsemiskeinot tai etenemismahdollisuudet. (Kruse 2012, viitattu 31.3.2020.) Kahnin mukaan oikein tehty perehdytys on koko organisaation hyödyksi, koska sen avulla luodaan motivoituneita työntekijöitä. Kun uusien työntekijöiden seuraamiseen ja arviointiin käytetään oikeita menetelmiä, koko yritys hyöttyy työntekijöistä, jotka ovat valmiita joustamaan ja näkemään enemmän vaivaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kahnin mukaan yritys, jossa on sitoutuneita työntekijöitä, pystyy myös suunnittelemaan tulevaisuuttaan paremmin. (Kahn 2020, viitattu 13.4.2020.)

## 6.2 Perehdytyksen vaikutus sitouttamiseen

Työntekijöiden sitouttaminen tulisi aloittaa jo rekrytointivaiheessa. Inkilä kertoo blogissaan onnistuneen rekrytinnin ja perehdytyksen vaikutuksista työntekijän sitoutumiseen. Inkilän mukaan perehdytykseen tulisi panostaa, koska parhaimmillaan sen avulla saadaan rakennettua toimiva luottamussuhde työntekijän ja työnantajan välille. Keskinäinen luottamus sitouttaa työntekijän vahvemmin kuin kirjallinen työsopimus. Lisäksi hyvä perehdytys ja järjestelmällinen rekrytointiprosessi antavat työntekijälle kuvan luotettavasta yrityksestä, johon kannattaa luoda uraa. (2017, viitattu 31.3.2020.)

Puutteellinen perehdytys tulee yritykselle kalliiksi. Rema Partnersin toimitusjohtaja Sopenen mainitsee hyvän perehdytyksen vaikuttavan työn laatuun, tehokkuuteen sekä työnantajamielikuvaan. Työntekijälähtöinen perehdytys palvelee uutta työntekijää ja perehdytyksen tulisi kestää pidempään kuin vain viikon. Uusi työntekijä käsittelee ja sisäistää asiat helpommin, kun hänelle ei kaadeta kaikkea informaatiota lyhyen ajan sisällä. (2019, viitattu 6.4.2020.)

Yrittäjä Huusko kertoi haastattelussa yrityksen perehdytysmallista. Kiinteistömaailma-ketjulla on uuden työntekijän perehdyttämiseen tarkoitettu perehdytysrunko, mutta jokaisella myymälällä on kuitenkin yksilöllinen perehdytysmalli. Kiinteistömaailma-ketjun perehdytysmalliin kuuluu kaikille uusille työntekijöille yhteinen kurssi, jonka tarkoituksena on perehdyttää uusi työntekijä Kiinteistömaailma-ketjuun ja sen toimintatapoihin. Lisäksi peruskurssiin kuuluu myös alaan kuuluvaan juridiikkaan perehdyttäminen. Jokaisen työntekijän perehdytysprosessi jatkuu tämän peruskurssin jälkeen jo olemassa olevan osaamisen lähtötason kartoittamisesta. Sen avulla selvitetään, minkälaista ohjeistusta työntekijä tarvitsee ja kuinka paljon. Rotuaarin myymälässä panostetaan siihen, että perehdytykseen varataan tarpeeksi aikaa ja sen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä pääsee alkuun työssään. (Huusko, haastattelu 10.1.2020.)

Huuskon mukaan jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan alkukartoituksen perusteella henkilökohtainen viikkosuunnitelma, jota muokataan työntekijän perehdytystarpeiden mukaan. Perehdytysprosessissa olennaista on seurata, miten työntekijän osaaminen kehittyy ja missä asioissa hän erityisesti tarvitsee tukea ja ohjeistusta. Vaikka perehdytys toimiikin tietyn, kaikille samanlaisen perusrungon mukaan, sitä yksilöidään ja muokataan jokaiselle työntekijälle sopivaksi, jotta perehdyttämisestä saadaan tehtyä mahdollisimman hyödyllinen ja tehokas prosessi. (Huusko, haastattelu 10.1.2020.)

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tämä luku käsittelee opinnäytetyön toiminnallisen osuuden eri vaiheita, tutkimustuloksia sekä yrityksen ja henkilöstön nykytilannetta. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tulokset koostuvat yrittäjän haastattelusta ja palautekeskustelusta sekä henkilöstölle suunnatuista Webropol-kyselyistä, työpajasta ja palautekeskustelusta. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden laajuus perustuu tutkimuksen luotettavuuden edistämiseen. Monipuolisilla aineistonhankintamenetelmillä varmistamme, että aineistoa on hankittu mahdollisimman kattavasti ja analysointivaiheessa hankitulle tiedolle löytyisi mahdollisimman monta vertailukohdetta.

### 7.1 Yrittäjän haastattelu

Ennen sitoutumiskyselyn laatimista toteutettiin yrittäjän teemahaastattelu (liite 2). Haastattelun teemoina olivat yrityksen toimintatavat sekä työntekijöiden sitoutumiseen, perehdyttämiseen sekä ohjaukseen liittyvät käytännöt. Lisäksi teemahaastattelussa käsitelimme Huuskon omaa esimieskuva, kokemusta esimiestehtävistä sekä kiinteistövälitysalalta. Haastattelun tarkoituksena oli myös kartoittaa esimiehen omaa näkemystä siitä, millä tasolla työntekijöiden sitoutuminen on projektin lähtötilanteessa.

Teemahaastattelussa käsiteltiin Huuskon esimiesnäkemystä hänen yrittäjäkokemuksensa kautta. Huuskolla on 15 vuoden kokemus franchising-yrittäjänä Kiinteistömaailmalla. Kiinteistövälitysalalta hänellä on kokemusta 20 vuotta ja yrittäjyydestä vuosikymmenten kokemus. Huusko kertoo olevansa rehellinen, suora, keskusteleva sekä hyvin joustava esimies. Hänen mukaansa hänen ja työntekijöiden välillä on hyvä keskusteluyhteys sekä molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus. (Haastattelu 10.1.2020.)

Haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen lähtötilanne sitoutumisen kannalta on vakaa, vaihtuvuus on ollut yrittäjän mukaan todella vähäistä ottaen huomioon alan luonteeseen liittyvän vaihtuvuuden. Vuonna 2018 vaihtui kaksi työntekijää ja vuonna 2019 yritykseen tuli yksi uusi työntekijä. (Sama.)

Yrityksessä palautteenanto on Huuskon mukaan nopeaa ja välitöntä. Tiedonkulkua helpottaa työyhteisön koko ja luonnollinen ilmapiiri. Viestintä yrityksessä on suhteellisen avointa matalan kynnyksen viestintää, eikä erityisen muodollista. Huusko kertoo olevansa helposti työntekijöiden

tavoitettavissa, sillä hän pyrkii olemaan paljon toimistolla ja omien sanojensa mukaan ovi on aina avoinna. Ilmoitusluontoisista asioista tiedotetaan työntekijöille muun muassa myymälän viikoittaisissa tiimipalaverissa sekä lisäksi sähköpostitse ja tiimin yhteisessä WhatsApp-ryhmässä. (Sama.)

## 7.2 Sitoutumiskyselyn tulokset

Kyselyn (liite 3) avulla haluttiin selvittää eri osa-alueiden vaikutusta yksilön sitoutumiseen ja kysely toimi pohjana toimintamallien laatimisessa. Kysymykset liittyivät muun muassa arvoihin, työn merkityksellisyyteen, motivaatioon, esimiestyöhön, tavoitteisiin, urakehitykseen ja työyhteisön toimintaan. Kyselyn avulla selvitimme myös kokevatko työntekijät olevansa sitoutuneita ammattiin ja organisaatioon.

Kyselyn pohjalta selvisi, että työntekijät ovat affektiivisesti sitoutuneita yritykseen. Työyhteisössä toimii keskinäinen luottamus ja työyhteisössä on hyvä yhteishenki. Luottamus työyhteisön sisällä mahdollistaa avoimen matalan kynnyksen viestinnän. Kaikki työyhteisön jäsenet kokevat saavansa tukea toisiltaan tilanteesta riippumatta. Työ koetaan merkitykselliseksi erityisesti asiakaskohtaamisten, työn vapauden sekä kollegoiden auttamisen vuoksi. Lisäksi merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat erilaisten elämäntilanteiden ja arvokkaiden omaisuuksien parissa työskentely. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että tavoitteet ovat yksilölliset ja asetettu sopivalle tasolle. Valtaosa kokee työn motivoivaksi ja haluaa jatkaa nykyisessä ammatissa tulevaisuudessa. Hyvän esimiestyön merkitys sitoutumiseen nousi myös kyselyssä esille.

Palautteenanto on työyhteisön mukaan välitöntä myös kollegoiden kesken ja yhteistyötä tehdään paljon esimerkiksi lomien tuuraamisessa. Toisten huomioiminen, kuunteleminen ja positiivinen viestintä koettiin tärkeiksi oman toiminnan kannalta työyhteisössä. Jokaisen henkilöstön jäsenen oma toiminta vaikuttaa työyhteisön keskinäiseen viestintään.

Lähtötilanteen kehittämiskohteiksi nousivat palautteenannon ja viestinnän tehostaminen sekä yhteisöllisyyden kehittäminen. Kaaviossa 5 kuvatussa SWOT-analyysistä käy ilmi kyselyssä ilmenneet lähtötilanteen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

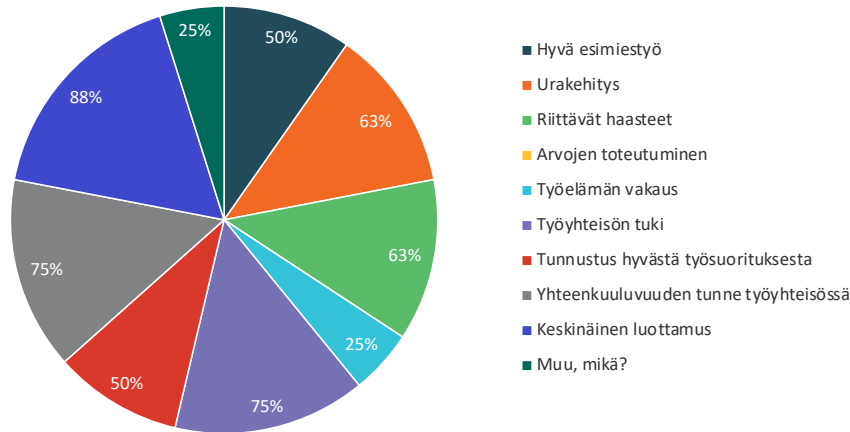
<p><b>VAHVUUDET (Strengths)</b></p> <p>Keskinäinen luottamus työyhteisössä</p> <p>Hyvä ilmapiiri</p> <p>Hyvä esimiestyö</p>	<p><b>HEIKKOUEDET (Weaknesses)</b></p> <p>Sähköinen viestintä</p> <p>Tiedonkulku</p> <p>Uusien ideoiden käyttöönotto</p>
<p><b>MAHDOLLISUUDET (Opportunities)</b></p> <p>Palautteenannon tehostaminen</p> <p>Viestinnän tehostaminen</p> <p>Yhteisöllisyyden lisääminen</p>	<p><b>UHAT (Threats)</b></p> <p>Uudet ideat jäävät käyttämättä</p> <p>Tieto ei kulje tarpeeksi hyvin</p>

*KAAVIO 5. Webropol -tulosten pohjalta tehty SWOT-analyysi.*

Kaaviossa 6 on kuvattu henkilöstön vastauksia sitoutumisen tasoon eniten vaikuttavista tekijöistä. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet olivat valinneet työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen, keskinäisen luottamuksen ja työyhteisön tuen vaikuttavan eniten sitoutumisen tasoon. Tästä voidaan päätellä työyhteisön toimivan hyvin ja olevan tärkeä osa yksilön sitoutumista yritykseen. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että riittävät haasteet, urakehitys, hyvä esimiestyö ja tunnustus hyvästä työsuorituksesta vaikuttavat sitoutumiseen. Työ koetaan merkitykselliseksi riittävien haasteiden, tunnustuksen ja esimiestyön kautta. ”Esimies on myös roolimalli koko työyhteisölle ja merkittävä vaikuttaja työyhteisön kulttuurin kannalta. Avoin, reilu ja oikeudenmukainen suhtautuminen näkyy varmasti myös työyhteisön jäsenten keskinäisissä väleissä.” (Saunamäki 2016, viitattu 28.3.2020.)

## Mitkä seuraavista tekijöistä vaikuttavat eniten sitoutumisesi tasoon? Valitse yksi tai useampi

Vastaajien määrä: 8, valittujen vastausten lukumäärä: 41



KAAVIO 6. Sitoutumiskyselyn tulokset: Sitoutumisen tasoon eniten vaikuttajat tekijät.

Arvoihin perustuvat tavoitteet koetaan tärkeäksi ja sen vuoksi lisäsimme sitoutumiskyselyyn arvoihin liittyvän kysymyksen. Puolet vastaajista kokee omien arvojensa vastaavan erittäin hyvin yrityksen arvoja. Kolme työntekijöistä kokee omien arvojensa vastaavan melko hyvin yrityksen arvoja. Vain yksi kyselyyn vastannut kokee, että omat arvot eivät vastaa hyvin eikä huonosti yrityksen arvoja. Vastausten perusteella voimme päätellä, että työntekijät kokevat työhön liittyvät tavoitteet tärkeiksi, sillä arvot vastaavat hyvin tai erittäin hyvin yrityksen arvoja. Merkillistä kuitenkin on se, että sitoutumisen tasoon eniten vaikuttavista tekijöistä yksikään kyselyyn vastanneista ei ollut valinnut arvojen toteutumista.

### 7.3 Työpajan havainnointi

Henkilöstölle suunnattuun työpajaan sisällytimme ryhmäkeskustelutehtävän, jossa työntekijät tekivät työyhteisöstään SWOT -analyysin. Havainnoimme työyhteisön toimintaa keskustelutehtävän aikana. Tehtävän nopeuttamiseksi jaoinme henkilöstön kahteen osaan, joista toisen ryhmän tehtävänä oli pohtia työyhteisön uhkia ja mahdollisuuksia ja toisen vahvuuksia ja heikkouksia. Henkilöstö lähti helposti ja nopeasti mukaan tehtävään. Käytimme tehtävään aikaa n. 10 minuuttia.

Havainnoimalla huomasimme, miten hyvin työyhteisö puhalttaa yhteen hiileen. Toinen ryhmä sai tehtävän nopeammin valmiiksi, joten he auttoivat yhdessä toista ryhmää työstämään ajatuksia



työyhteisön vahvuuksista ja heikkouksista. Kaaviossa 7 on kuvattu työyhteisön tekemä SWOT -analyysi.

<p><b>VAHVUUDET (Strengths)</b></p> <p>Epäitsekkyys</p> <p>Pieni vaihtuvuus</p> <p>Yhteistyökyky</p>	<p><b>HEIKKOUEDET (Weaknesses)</b></p> <p>Kommunikointi</p>
<p><b>MAHDOLLISUUDET (Opportunities)</b></p> <p>Myynnin jatkuvuus</p> <p>Työt ei lopu "koskaan"</p> <p>Kehittyminen ja uuden oppiminen</p>	<p><b>UHAT (Threats)</b></p> <p>Työuupumus</p> <p>Ei pysy mukana alan kehityksessä</p> <p>Työyhteisön hajoaminen</p>

*KAAVIO 7. Työntekijöiden tekemä SWOT -analyysi työyhteisöstä.*

Aihe herätti paljon keskustelua henkilöstön kesken ja sitoutumiskyselyn tulosten perusteella tehdyn SWOT -analyysin vertailu henkilöstön omaan analyysiin ohjasi keskustelua uhkien ja heikkouksien kehittämiseen. Uhkien ja heikkouksien tiedostaminen auttaa kehittämään työyhteisön toimintaa.

Henkilöstö keskusteli uusien ideoiden käyttöönottamiseen liittyvästä uhasta ja siitä, kuinka sitä voitaisiin kehittää. Uusien ideoiden käyttämättä jääminen on uhka työyhteisön toiminnassa. Jos uudet ideat jäävät idean tasolle eikä niitä oteta käyttöön, työyhteisöä on vaikea kehittää pitkällä tähtäimellä. Jokaisen työntekijän tulisi sitoutua omalla toiminnallaan yhteisiin tavoitteisiin ja työyhteisön kehittämiseen. Tiedonkulku ja viestinnän parantaminen oli toinen keskustelun aihe. Henkilöstö pohti, miten niitä saataisiin yhdessä kehitettyä paremmalle tasolle. Brainwriting-menetelmä koettiin mieluisaksi työyhteisön ongelmakohtien kehittämisen kannalta. Keskustelussa nousi esille myös kysymys ideoiden käytäntöön viemisestä.

#### **7.4 Palautekyselyn ja -keskustelun tulokset**

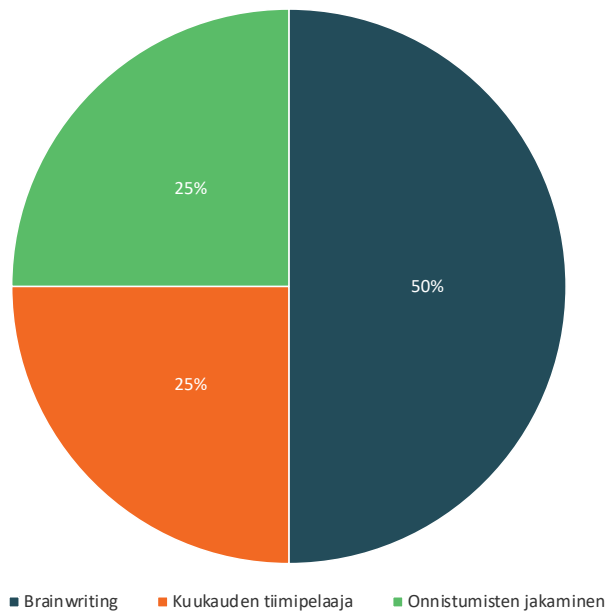
Palautekyselyn (liite 4) avulla selvitettiin toimintamallien tehokkuutta sekä henkilöstön mielipiteitä opinnäytetyöprojektista. Kyselyn tarkoitus oli kerätä tietoa projektin hyödyllisyydestä ja kysymykset

liittyivät toimintamallien käytännöllisyyteen ja toimivuuteen. Kysely toimii pohjana palautekeskustelulle.

Brainwriting koettiin parhaaksi toimintamalliksi työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämisen vuoksi (kaavio 8). Puolet kyselyyn vastanneista valitsi brainwriting-menetelmän parhaaksi, koska sen avulla saadaan kehitettyä työyhteisön toimintaa. Paperille listattiin hyviä ajatuksia ja kehittämisideoita, mutta niiden käytäntöön vieminen oli noussut suurimmaksi ongelmaksi menetelmän toteuttamisessa. Loput kyselyyn vastanneista olivat valinneet kuukauden tiimipelaajan ja onnistumisten jakamisen. Onnistumisten jakamisen valinneet perustelivat valintansa aineettoman palkitsemisen sekä positiivisen hengen lisääntymisellä. Kuukauden tiimipelaaja puolestaan lisäsi henkilöstön mukaan kollegan kehumista ryhmässä.

### Mikä toimintamalli lisäsi yhteisöllisyyttä työyhteisössä parhaiten?

Vastaajien määrä: 4



KAAVIO 8. Palautekyselyn tulokset: Parhaiten yhteisöllisyyteen vaikuttava toimintamalli.

Kaikki toimintamallit koettiin positiivisiksi ja työilmapiiriä kuvailtiin rehelliseksi, hyväksi ja avoimeksi. Seurannan aikana työilmapiiri oli parantunut. Toimintamalleista oli hyötyä kaikille ja ne edistivät jo ennestään hyvää yhteishenkeä. Yritys aikoo ottaa kuukauden tiimipelaaja-menetelmän pysyvästi käyttöön. Brainwritingin ongelmaksi nousi ideoiden käytäntöön vieminen, mutta menetelmä itsessään koettiin hyväksi. Onnistumisten jakaminen lisäsi positiivisuutta työyhteisössä. Kolme neljästä vastaajasta halusi hyödyntää brainwritingia ja onnistumisten jakamista myös jatkossa.

Henkilöstö lähti hyvin mukaan uusiin toimintamalleihin, mutta heidän motivaationsa heikkeni projektin aikana. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii brainwriting ja palautekyselyn alhainen vastausprosentti. Työyhteisö paneutuu kehittämään uusia menetelmiä ja saa aikaan hyviä toteutettavissa olevia ideoita. Siitä huolimatta ideoiden toteuttaminen saattaa jäädä usein vaiheeseen.

Opinnäytetyöprojekti koettiin hyödyllisenä ja toimintamenetelmät otettiin hyvin vastaan. Henkilöstö sitoutui toimintamenetelmien kokeilemiseen. Koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolot haittasivat seuranta-ajan loppuvaiheessa menetelmien toteuttamista. Henkilöstön siirryttyä osittain etätöihin toimintamallien toteuttaminen hankaloitui. Henkilöstö antoi positiivista palautetta toimintamallien hyödyllisyydestä. Projektin kuvailtiin vastaavan hyvin heidän tarpeitaan ja tutkimuksen kokonaisuus oli selkeä.

Palautekeskustelu järjestettiin Microsoft Teams-palvelun kautta 16.4.2020. Keskustelu toteutettiin etänä koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi. Palautekeskustelun tavoitteena oli tehdä yhteenveto palautekyselyn tuloksista ja saada aikaan keskustelua projektista henkilöstön kanssa. Keskustelu antoi mahdollisuuden myös henkilökohtaisempaan palautteeseen ja mahdollisten kysymysten esittämiseen.

Henkilöstön mukaan tutkimus koettiin positiiviseksi. Työyhteisön ulkopuolelta tehty tutkimus on puolueeton ja tuo uusia näkökulmia yrityksen kehittämiseen. Toimintamallit koettiin käytännöllisiksi ja ne olivat helposti toteutettavia. Henkilöstö oli samaa mieltä siitä, että ideoiden käytäntöön viemistä tulisi kehittää jatkossa ja aikoi hyödyntää antamiamme kehittämisideoita tulevaisuudessa. Henkilöstö kommentoi esimerkkien kautta, miten he olivat aikaisemmin kehittäneet ideoiden käyttöönottoa. Ideoiden käytäntöön viemisen vaikeus on ollut jo tiedossa ennen opinnäytetyöprojektia ja tutkimus toi uutta näkökulmaa sen kehittämiseen.

Henkilöstö toteutti kaikki toimintamallit ohjeistuksen mukaan. Yritys toimitti meille muistiinpanot tekemästään brainwritingista. Muistiinpanoissa kävi selkeästi ilmi ajatusten kehittäminen. Brainwritingin avulla ideoissa otettiin huomioon myös niiden käytännöllisyys. Kaikki kehitysehdotukset olivat helposti toteutettavissa olevia asioita ja menetelmän tarkoitus ja toteutus oli ymmärretty hyvin.

Palautekeskustelussa henkilöstölle ehdotettiin ideoiden käytäntöön viemistä brainwriting-menetelmän avulla. Henkilöstö voi esimerkiksi pohtia vastauksia kysymyksiin: miten idea toimii käytännössä ja kuinka itse omalla toiminnalla voi vaikuttaa sen toteutumiseen. Kehittämiseidien tuominen käytännön tasolle edistää yhteiseen tavoitteeseen pääsyä ja arvokkaat ideat eivät mene hukkaan.

Yhteisen palautekeskustelun jälkeen pidettiin erillinen Teams-palaveri yrittäjän kanssa. Huusko antoi oman näkemyksensä tutkimuksen hyödyllisyydestä. Projekti oli onnistunut ja käytännönläheinen. Toteutus antoi konkreettisia kehitysehdotuksia työyhteisön parantamiseen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää päivittäisessä johtamisessa, henkilökunnan sitouttamisessa sekä työtyytyväisyyden lisäämisessä. Viimeisimmän työtyytyväisyyskyselyn ja opinnäytetyön sitoutumiskyselyn vastauksissa ilmeni yhtäläisyyksiä.

## **7.5 Kehittämissuhteet tulevaisuuteen**

Jaettu johtajuus on yksi tiimityöskentelyn edellytyksistä. Tiimin jäsenillä on yhteisvastuu tulosten saavuttamisesta ja he ymmärtävät tiimin toiminnan erityispiirteitä. Onnistuneessa tiimityöskentelyssä korostetaan yhteissuoritusta yksilösuorituksen sijaan. Tiimityöskentelyllä haetaan parantunutta laatua ja tehokkuutta. (Lämsä & Hautala 2004, 132.)

kyselyissä esille nousseita kehityskohteita olivat viestintä ja uusien ideoiden käytäntöön vieminen. Henkilöstön tulisi kehittää näitä osa-alueita, jotta työyhteisö voisi toimia paremmin. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi omalla toiminnallaan pyrkiä kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. Tiimin merkitys ja yhteisvastuu korostuu, kun pyritään kohti yhteistä tavoitetta.

Ideoiden käytäntöön viemistä voitaisiin tehostaa pohtimalla toiminnan tarkoitusta tiimissä. Brainwritingin yhteydessä jokainen kertoisi keinoja idean työstämiseen käytännön tasolla. Tällä tavalla jokainen ymmärtää yhteisen tavoitteen lisäksi myös oman työpanoksensa merkityksen ja osansa yrityksen strategian toteuttamisessa. Jokaisen tiimin jäsenen toiminnalla on merkitystä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

Tulevaisuudessa tutkimusta voisi hyödyntää myös tuloksellisuuden mittaamisessa. Työntekijöiden sitoutuminen on selkeästi yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen. Aihe on yritykselle ajankohtainen, sillä siinä konkretisoituu hyvän työyhteisön ja sitoutumisen merkitys yrityksen

taloudelliseen menestykseen. Aihe voisi olla yritykselle erittäin hyödyllinen ja oikeita menetelmiä käyttämällä helppo ja mielekäs toteuttaa.

## 8 POHDINTA

Sitoutumisen laaja kokonaisuus mahdollistaa monia eri tutkimustapoja. Toimintatutkimus osoittautui mielenkiintoiseksi toteutustavaksi. Saimme kerättyä kattavasti tietoa yrityksen tilanteesta käyttämällä useita eri aineistonhankintamenetelmiä. Näin varmistimme, että tutkimus ei jäänyt pintapuoliseksi. Aineistonhankintamenetelmien monipuolisuus mahdollisti aineiston syvemmän analysoinnin. Tutkimukseen saadaan erilaisia näkökulmia ja kattavampia tutkimustuloksia analysoimalla useampaa aineistoa.

Sitoutumiskyselyä suunniteltaessa vertailtiin haastattelun ja lomakekyselyn hyötyjä. Valitsimme lomakekyselyn tehokkaan ajankäytön vuoksi, koska erillistä aineiston litterointia ei tarvita. Sitoutumisen käsitteen laajuuden vuoksi lyhyestä haastattelusta ei olisi saatu tarpeeksi tietoa. Haastattelujen avulla tutkimuksessa olisi voitu keskittyä enemmän Meyerin ja Allenin sitoutumisen ulottuvuuksiin. Haastattelu olisi mahdollistanut myös haastattelutilanteen tarkkailun, mutta anonyymissä lomakekyselyssä vastaukset ovat luultavasti rehellisempiä. Rehelliset vastaukset ovat olennaisia tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Lomakekysely mahdollisti myös kysymysten laajan asettelun.

SWOT -ryhmäkeskustelutehtävän avulla pääsimme tutkimaan ja tarkkailemaan työyhteisön toimintaa työpajassa. Havainnoinnin avulla saimme kerättyä runsaasti enemmän tietoa, kuin esimerkiksi pelkällä kyselylomakkeella. Havainnointiin kuuluu sanallisen viestinnän lisäksi myös ilmapiirin, eleiden, ilmeiden, äänenpainon ja muun sanattoman viestinnän tarkkailu. Keskustelutehtävä oli helppo toteuttaa ja sen avulla saatiin aikaiseksi keskustelua työyhteisön toiminnasta. Keskustelu antoi hyvän pohjan toimintamenetelmien läpikäymiseen ja ohjeistukseen. Kun henkilöstö löysi kehittämiskohteita työyhteisönsä toiminnassa, he ottivat uudet toimintamenetelmät hyvin vastaan.

Toimintamallit olivat sitoutumisen kehittämisen kannalta tärkeässä osassa tutkimustyötä. Ilman toimintamalleja työyhteisöä ei olisi voitu kehittää ja toimintatutkimus ei olisi onnistunut. Tutkimuksessa olisi ollut mielenkiintoista ottaa huomioon myös sitoutumisen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Tuloksellisuuden aspekti jätettiin pois tutkimuksesta aiheen rajaamisen ja suunnitellussa aikataulussa pysymisen vuoksi. Tämän vuoksi tutkimustuloksia ei voida myöskään rinnastaa jatkuvan sitoutumisen teoriaan. Jatkuva sitoutuminen on välineellistä ja siihen vaikuttavat

palkkiot ja muut edut. Pyrimme vaikuttamaan tutkimuksessa tähän ulottuvuuteen aineettoman palkitsemisen avulla.

Sitoutumisen merkitys korostuu muutos- ja kehittämistilanteissa. Pitkäaikaiseen sitoutumiseen tuo haasteita motivaation heikkeneminen. Palautekyselyn tuloksista selvisi, että projektiin sitoutuminen ei ollut yhtä vahvaa projektin lopussa kuin aloittaessamme. Kyselyn vastausprosentti pieneni puoleen, mikä kertoo motivaation heikkenemisestä projektin aikana. Alhainen vastausprosentti oli projektin toteuttamisen kannalta merkittävää, koska palautekyselystä ei saatu yhtä kattavia vastauksia kuin sitoutumiskyselystä.

Aiheen tarkka rajaaminen helpotti työskentelyä ja selkeytti opinnäytetyöprojektin eri vaiheita. Tutkimuksen jokaisen vaiheen huolellinen suunnittelu helpotti huomattavasti tutkimuksen etenemistä ja aikataulussa pysymistä. Opinnäytetyöprojekti eteni alkuperäisen suunnitelman ja aikataulun mukaisesti muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Projektin lopussa aikataulu viivästyi viikon verran henkilöstön kiireiden vuoksi. Alkuperäisenä suunnitelmana oli myös nauhoittaa haastattelu, mutta yrittäjän pyynnöstä teimme haastattelusta kirjalliset muistiinpanot. Suunnitelman muutoksilla ei ollut merkitystä lopputulokseen.

Koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne vaikutti toimintamallien kokeiluun projektin loppuvaiheessa. Jos opinnäytetyön toiminnallinen osuus olisi aloitettu esimerkiksi kuukautta myöhemmin, emme olisi saaneet yhtä kattavia tuloksia. Poikkeustilanne oli otettava huomioon kehittämistyötä tehdessä ja etätö toi omat haasteensa toiminnallisen osan toteuttamiseen. Sähköisten palaverien huono puoli on keskustelun yksipuolisuus ja sanattoman viestinnän vähäisyys. Työntekijät ovat osittain siirtyneet etätöihin, eikä työyhteisössä ole niin paljon sosiaalista kanssakäymistä. Projekti pysyi koronavirustilanteesta huolimatta aikataulussa, koska palautekeskustelu ja tulosten purku suoritettiin etänä Microsoft Teams -palvelun avulla.

Opinnäytetyöprojekti oli mielekäs toteuttaa ja tutkimuksen aihe on erittäin mielenkiintoinen. Henkilökohtainen kiinnostus alaa ja yritystä kohtaan motivoi työskentelemään huolellisesti koko projektin ajan. Yritys oli hyvä valinta toimeksiantajaksi. Yhteistyö oli toimivaa ja ajatuksemme otettiin yrityksessä avoimesti vastaan. Henkilöstö osoitti kiinnostusta projektia kohtaan ja jokainen työntekijä panosti omalta osaltaan tutkimuksen toteutumiseen. Tutkimustuloksissa kävi ilmi rehellisyys ja luottamus opinnäytetyön tekijöiden ja yrityksen henkilöstön välillä.

Kehittäessämme toimintamalleja tutustuimme sitoutumisen teoriaan ja työyhteisön kehittämismenetelmiin. Tutkimuksen toiminnallinen osuus korosti sitoutumisen merkitystä käytännössä. Työyhteisen sisäistä viestintää voi olla haastavaa kehittää ulkopuolelta. Halusimme löytää toimintamallin, jonka avulla kaikki saavat äänensä kuuluville. Brainwriting on helposti hyödynnettävä menetelmä, jolla saadaan paljon erilaisia ideoita aikaan koko tiimin voimin. Kuukauden työntekijä -menetelmässä korostuu aineeton palkitseminen. Aineettomalla palkitsemisella on iso merkitys työntekijöiden motivointiin ja sen avulla voidaan saada suuria muutoksia aikaiseksi. Sitoutumista kehittävät tekijät ovat yksinkertaisia ja ne vaativat tietoista huolenpitoa rahallisen panostuksen sijaan. Toimintamalleissa keskityimme siihen, että ne ovat tarpeeksi yksinkertaisia, jotta henkilöstön motivaatio niiden ylläpitämiseen säilyisi. Saimme positiivista palautetta liittyen toimintamallien toteutukseen juuri niiden helppouden ja käytännöllisyyden vuoksi.

Kävimme läpi muistiinpanot henkilöstön toteuttamista brainwriting -istunnoista. Yksi brainwriting-aiheista oli tiedonkulku. Muistiinpanoista kävi ilmi aiheen monipuolinen pohdinta ja siihen liittyvät kehitysideat. Kehitysideoita oli mietitty myös niiden toteuttamisen kannalta. Muistiinpanoissa näkyi selkeästi ideoiden kehitys ja työstäminen. Esimerkkinä idea asioiden käsittelystä palaverissa, jossa jatkokehittäminen oli vienyt idean todella pitkälle. Idea oli jatkoehditetty ehdottamalla esityslistaa, säännöllistä seurantaa ja vastuuhenkilön nimeämistä. Muistiinpanoissa kävi ilmi, miten ideoiden kehittäminen tiimissä antaa työkaluja niiden toteuttamiseen.

Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli tutkimuksen hyödyllisyys. Tämä pyrittiin varmistamaan projektin alkuvaiheessa kartoittamalla toimeksiantajan toiveet ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimustulosten perusteella tutkimuksesta oli hyötyä toimeksiantajalle. Halusimme, että tutkimus on räätälöity yrityksen tarpeiden mukaisesti. Toimintatutkimuksen tarkoitus on kehittää toimintaa jatkuvasti. Projektin aikana työyhteisön toiminta parani toimintamenetelmien ansiosta. Projektin päättymisen jälkeen vastuu toiminnan kehittämisestä siirtyi takaisin yritykseen. Kehittämissuositukset helpottavat toiminnan kehittämistä tulevaisuudessa. Ehdotukset antavat yritykselle käytännön keinoja ja puolueetonta näkökulmaa jatkuvaan kehittymiseen.

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan informatiivinen ja käytännönläheinen. Tutkimuksen toteutus onnistui hyvin molemmilta osapuolilta. Tutkimustulokset tukivat ennakkokäsitystä työyhteisön sitoutumisen tasosta. Opinnäytetyössä päästiin asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimus soveltuvi onnistuneesti tarkoitukseen.



## LÄHTEET

Ahloth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.

Bhose, C. Digitaalinen asuntokauppa kasvaa vauhdilla – Rennoimmat asuntokaupat on tehty ilman housuja. Kauppalehti 22.1.2020. Viitattu 15.3.2020, <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/digitaalinen-asuntokauppa-kasvaa-vauhdilla-rennoimmat-asuntokaupat-on-tehty-ilman-housuja/da4a1b20-2640-4ffc-83d3-92f396d8ccba>.

Burton, N. 2012. Our Hierarchy of Needs. Psychology Today. Viitattu 22.3.2020, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/hide-and-peek/201205/our-hierarchy-needs>.

Fonecta. 2019. Kiinteistömaailma Rotuaarin kodit Oy. Viitattu 15.3.2020, <https://www.finder.fi/Kiinteist%C3%B6nv%C3%A4litys+kiinteist%C3%B6myynti+kiinteist%C3%B6vuokraus/Kiinteist%C3%B6maailma+Rotuaarin+Kodit+Oy/Oulu/yhteystiedot/921494>.

Halme, J. 2018. Aivoriihi – toteutus ja perusperiaatteet. Orchidea Innovations Oy. Viitattu 15.3.2020, <https://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/aivoriihi>.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjäla, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2009. Helsinki: Tammi.

Huusko, K. 2020. Toimitusjohtaja. Kiinteistömaailma Rotuaarin kodit Oy. Haastattelu 10.1.2020. Tekijän hallussa.

Huusko, K. 2020. Toimitusjohtaja. Kiinteistömaailma Rotuaarin kodit Oy. Sähköposti 9.1.2020. Tekijän hallussa.

Hyppänen, R. 2018a. Onnistumisen kulttuuri – unelmia vai oikeasti totta? Viitattu 15.3.2020, <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-onnistumisen-kulttuuri/>.

Hyppänen, R. 2018b. Pieni teko, iso vaikutus. Viitattu 15.3.2020, <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-pieni-teko-iso-vaikutus/>.

Inkilä, R. 2017. Sujuva startti vai tahmea alkutaival? Perehdytys osana rekrytointia.

Manpower Group. 2017. Viitattu 31.3.2020, <https://blogi.manpower.fi/perehdytys-osana-rekrytointia>.

Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kahn, M. 2020. The Link Between Induction and Employee Engagement. Oakwood International. Viitattu 13.4.2020, <https://www.oakwooddubai.ae/blog/the-link-between-induction-and-employee-engagement/>.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kaukonen, R. 2020. Kehitysjohtaja. Kiinteistömaailma Puistola Välityspalvelu N&M Oy Lkv. Puhelinkeskustelu 15.3.2020. Viitattu 15.3.2020.

Ketju.fi 2020. Kiinteistömaailma – kiinteistönvälitys. Viitattu 15.3.2020, <https://ketju.fi/fi/ketju/34/kiinteistomaailma-kiinteistonvalitys>.

Kiinteistömaailma 2019a. Kiinteistömaailma Oy. Viitattu 15.3.2020, <https://www.kiinteistomaailma.fi/kiinteistomaailma-lyhyesti>.

Kiinteistömaailma 2019b. Kiinteistömaailmalle uusi omistaja – yhteistyö suomalaisen asuntokaupan kehittämiseksi jatkuu Danske Bankin kanssa strategisena kumppanuutena. Viitattu 15.3.2020, <https://www.kiinteistomaailma.fi/tiedotteet/kiinteist%C3%B6maailmalle-uusi-omistaja>.

Kiiski, K. 2017. Hyvä vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 15.4.2020, <https://www.katjakiiski.com/l/hyva-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Kruse, K. 2012. What Is Employee Engagement. Forbes 22.7.2012. Viitattu 31.3.2020, <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#6f1e0bed7f37>.

Kukko, T. 2020. Kiinteistönvälittäjän ura. KVKL. Viitattu 15.3.2020, <https://kvkl.fi/tietopankki/harkitsetko-kiinteistonvalittajan-uraa/>.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Leppänen, S. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Viitattu 11.4.2020, <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-työhön-ja-miten-työnantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-leppänen/>.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Alma Talent.

Ojasalo, K; Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Helsinki: Alma Talent.

Pulkkanen, A. 2019. Kaikki lähtee tiimikulttuurista ja yhdessä tekemisestä. Näillä vinkeillä saavutatte asioita – yhdessä! Agendum. Viitattu 15.3.2020, <https://www.agendum.com/projektinhallinta/5-asenne-ja-kulttuuri>.

Saunamäki, M. 2016. Miten esimies voi tukea työhyvinvointia? TyöSyke Oy. Viitattu 28.3.2020, <https://www.tyosyke.fi/2016/02/miten-esimies-voi-tukea-tyohyvinvointia/>.

Sopanen, A. 2019. 3 perehdyttämisen ongelmaa, jotka digitaalinen esiperehdyttäminen ratkaisee. Viitattu 6.4.2020, <https://rema.fi/3-perehdyttamisen-ongelmaa-jotka-digitaalinen-esiperehdyttaminen-ratkaisee/>.

Tienari, J & Meriläinen, S. 2012 Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tyni, T. 2016. Motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua. Directors' Institute Finland. Viitattu 23.4.2020, <https://dif.fi/teema-artikkelit/motivoitunut-henkilosto-luo-kilpailuetua/>.

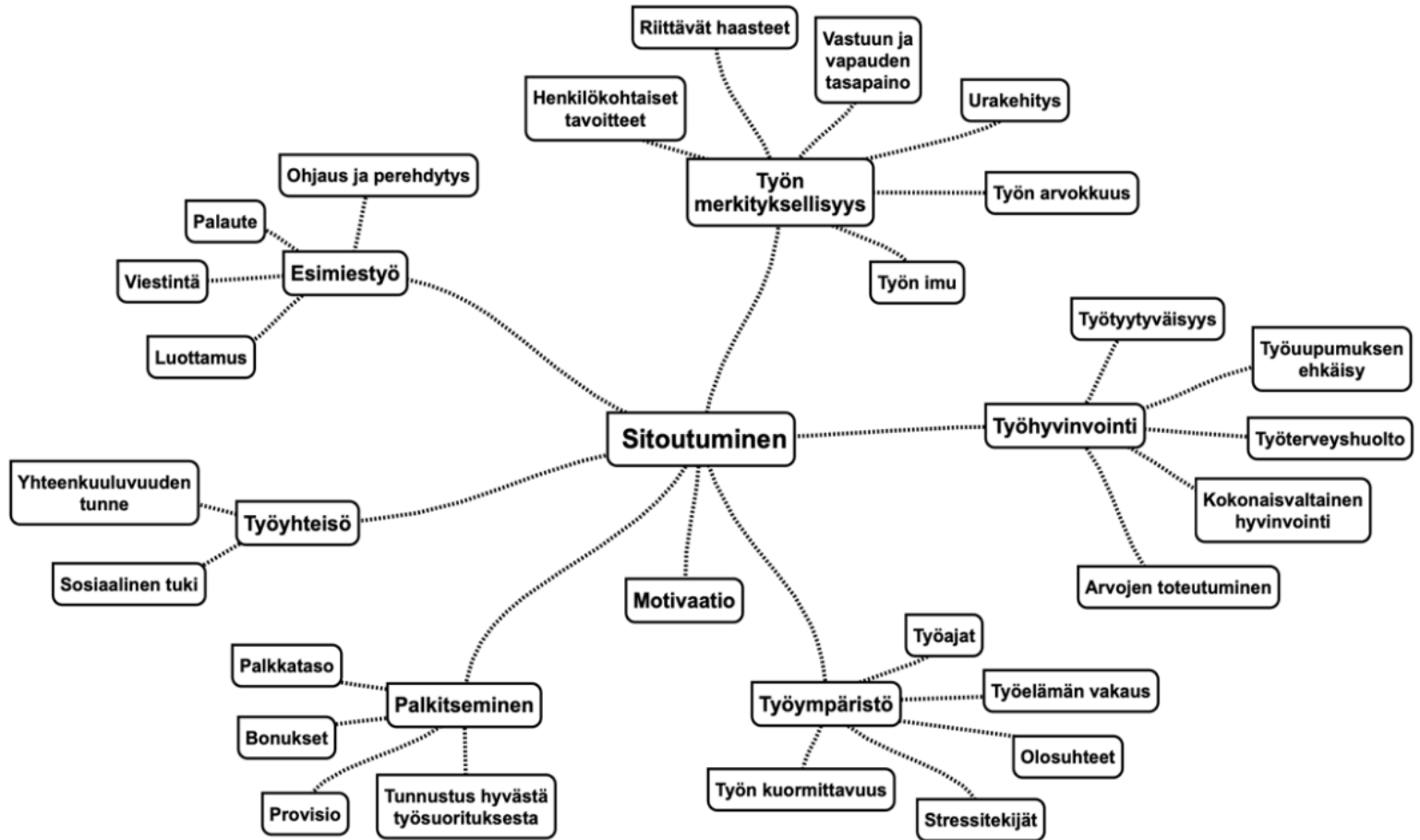
Työturvallisuuskeskus 2020. Työkäyttäytyminen. Viitattu 15.3.2020, [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/t\\_yokayttaytyminen](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/t_yokayttaytyminen).

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wan Der Werf, R. 2020. 3 Key Types of Organisational Commitment. Effectory 3.1.2020. Viitattu 22.3.2020, <https://www.effectory.com/knowledge/3-key-types-of-organisational-committment/>.



### **Esimiestyö**

1. Esimiehen tiedot:
  - Koulutus
  - Kokemus alalta ja esimiestyöstä
  - Kuinka kauan olet ollut nykyisessä asemassasi yrityksessä?
2. Millainen on oma esimieskuvasi?
3. Millainen esimies olet?
4. Millainen palautteenantojärjestelmä yrityksessä on? Onko palautteenanto välitöntä ja kulkevatko palautteet molempiin suuntiin?
5. Miten uudistuksista / muutoksista / muista ilmoitusluontoisista asioista ilmoitetaan työntekijöille? Kuinka nopeasti, tuleeko viesti suoraan esimieheltä, onko selkeää?
6. Kuinka yksilöllisesti työntekijöiden tavoitteet asetetaan?
7. Kuinka helposti esimies on yleensä tavoitettavissa?
8. Millainen suhde sinulla on alaisiisi? Toimiiko keskinäinen luottamus, ovatko alaiset läheisiä?
9. Miten helposti mielestäsi uusi työntekijä pääsee mukaan työyhteisöön?

### **Henkilöstö**

1. Onko henkilöstössä ollut vaihtuvuutta? Kuinka paljon?
2. Miten työntekijöiden palkka muodostuu? Onko palkkojen muodostumisessa eroja työntekijöiden välillä?
3. Millainen perehdytysmalli yrityksessä on?
4. Millaisia etuuksia/työsuhde-etuja työntekijöillä on?

### **Alan luonteeseen liittyvät kysymykset**

1. Millaista kausittaista vaihtelua kysynnässä on? Milloin on kiireisintä/hiljaisinta?
2. Millä tavalla työajat määritellään?
3. Millainen kilpailutilanne alalla on?
4. Onko alalla jotain tiettyjä normeja/sääntöjä liittyen työyhteisöön ja työntekijöiden keskinäiseen kilpailuun?
5. Kuinka vakaa työtilanne kiinteistönvälittäjillä tällä hetkellä on? Oletko huomannut muutoksia urasi aikana?



**1. Kuinka tyytyväinen olet nykyisessä asemassasi?**

- 1 - Erittäin tyytymätön
- 2 - Jokseenkin tyytymätön
- 3 - Ei tyytyväinen eikä tyytymätön
- 4 - Jokseenkin tyytyväinen
- 5 - Erittäin tyytyväinen

**2. Koetko työsi merkitykselliseksi? Mitkä asiat vaikuttavat siihen eniten?**

- Kyllä
- Ei

**3. Koen, että saan ääneni kuuluville ja mielipiteelläni on merkitystä työyhteisössä**

- 1 - Täysin eri mieltä
- 2 - Jokseenkin eri mieltä
- 3 - Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 - Jokseenkin samaa mieltä
- 5 - Täysin samaa mieltä

**4. Kuinka hyvin yrityksen arvot vastaavat omia arvojasi?**

- 1 - Erittäin huonosti
- 2 - Melko huonosti
- 3 - Ei hyvin eikä huonosti
- 4 - Melko hyvin
- 5 - Erittäin hyvin

**5. Tavoitteeni ovat yksilölliset ja asetettu minulle sopivalle tasolle**

- 1 - Täysin eri mieltä
- 2 - Jokseenkin eri mieltä
- 3 - Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 - Jokseenkin samaa mieltä
- 5 - Täysin samaa mieltä

**6. Koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni ja edetä urallani**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**7. Saan tukea työyhteisöltäni**

- 1 - Täysin eri mieltä
- 2 - Jokseenkin eri mieltä
- 3 - Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 - Jokseenkin samaa mieltä
- 5 - Täysin samaa mieltä

**8. Työpaikallani on hyvä yhteishenki**

- 1 - Täysin eri mieltä
- 2 - Jokseenkin eri mieltä
- 3 - Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 - Jokseenkin samaa mieltä
- 5 - Täysin samaa mieltä

**9. Palaudun työn aiheuttamasta kuormituksesta**

- 1 - Erittäin huonosti
- 2 - Melko huonosti
- 3 - Ei hyvin eikä huonosti
- 4 - Melko hyvin
- 5 - Erittäin hyvin

**10. Työ motivoi ja innostaa minua**

- 1 - Täysin eri mieltä
- 2 - Jokseenkin eri mieltä
- 3 - Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 - Jokseenkin samaa mieltä
- 5 - Samaa mieltä

**11. Kuvaile työyhteisösi toimintaa ja ryhmädynamiikkaa**

**12. Saan riittävästi tukea ja ohjeistusta esimieheltäni?**

- 1 - Täysin eri mieltä
- 2 - Jokseenkin eri mieltä
- 3 - Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 - Jokseenkin samaa mieltä
- 5 - Täysin samaa mieltä

**13. Miten ilmoitusluontoisista asioista ilmoitetaan työpaikalla? Kuinka nopeasti ja selkeästi? Tuleeko tieto suoraan esimieheltä?**

**14. Millainen palautteenantojärjestelmä yrityksessä on? Onko palautteenanto välitöntä? Kulkeeko palaute esimieheltä työntekijöille ja toisin päin?**

**15. Toimiiko työyhteisössä keskinäinen luottamus? Kerro konkreettinen esimerkki, miten keskinäinen luottamus näkyy työyhteisössä**

**16. Sitoutuminen ammattiin: Valitse itseäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto**

- En voisi kuvitella työskenteleväni muussa ammatissa
- Tulevaisuudessa aion jatkaa nykyisessä ammatissani
- Voisin kuvitella toimivani myös toisessa ammatissa
- Olen harkinnut alan vaihtoa
- Muu, mikä?

**17. Sitoutuminen yritykseen: Valitse itseäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto**

- En voisi kuvitella työskenteleväni toisessa yrityksessä
- Tulevaisuudessa aion jatkaa nykyisessä yrityksessä
- Voisin kuvitella toimivani myös toisessa yrityksessä
- Olen harkinnut yrityksen vaihtoa
- Muu, mikä?

**18. Mitkä seuraavista tekijöistä vaikuttavat eniten sitoutumisesi tasoon? Valitse yksi tai useampi**

- Hyvä esimiestyö
- Urakehitys
- Riittävät haasteet
- Arvojen toteutuminen
- Työelämän vakaus
- Työyhteisön tuki
- Tunnustus hyvästä työsuorituksesta
- Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä
- Keskinäinen luottamus
- Muu, mikä?

**19. Mitä yritys voisi tehdä toisin, jotta työyhteisö toimisi paremmin?**

**20. Mitä voisit itse tehdä toisin, jotta työyhteisö toimisi paremmin?**

## 21. Vapaa sana

**1. Sitouduitko omalta osaltasi toimintamallien toteuttamiseen?**

- Kyllä
- Ei

**2. Osallistuitko toimintamallien toteuttamiseen aktiivisesti?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**3. Kerro esimerkein, miten toimintamallit kehittivät työyhteisöäsi?**

**4. Mikä toimintamalli lisäsi yhteisöllisyyttä työyhteisössä parhaiten? Miksi?**

- Brainwriting
- Kuukauden tiimipelaaja
- Onnistumisten jakaminen

**5. Mikä fiilis toimintamallien toteuttamisesta jäi?**

**6. Mitkä asiat helpottuivat työyhteisössä seuranta-ajan aikana?**

**7. Mikä toimintamalli oli mielestäsi mukavin? Miksi?**

**8. Mitä toimintamalleja aiotte hyödyntää jatkossa? Perustele. Voit valita yhden tai useamman.**

- Brainwriting
- Kuukauden tiimipelaaja
- Onnistumisten jakaminen
- En osaa sanoa

**9. Vaikuttiko koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolot toimintamallien toteuttamiseen?**

**10. Opitko itsestäsi tai tiimistäsi seuranta-ajan aikana uusia asioita? Kerro esimerkein.**

**11. Yleinen arvosana opinnäytetyöprosessista**

- 1 - Huono
- 2 - Tyydyttävä
- 3 - Kohtalainen
- 4 - Hyvä
- 5 - Erittäin hyvä

## **12. Yleinen palaute opinnäytetyöprosessiin osallistumisesta**

## **13. Vapaa sana**