

Janne Raassina

# Työntekijän sitouttamisen keinot – Case: Talenom Oyj

Tradenomi, ylempi AMK

Yrittäjyys ja  
liiketoimintaosaaminen

Syksy 2020

## **Tiivistelmä**

**Tekijä(t):** Raassina Janne

**Työn nimi:** Työntekijän sitouttamisen keinot – Case: Talenom Oyj

**Tutkintonimike:** Tradenomi (ylempi AMK)

**Asiasanat:** sitoutuminen, motivaatio, johtaminen, 6-3-5 -menetelmä

Työntekijän sitoutumisella organisaatioon on suora vaikutus yrityksen liiketoimintaan, henkilöstökuluihin, tuottavuuteen ja työnantajaimagoon. Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen julkinen pörssiyhtiö Talenom Oyj. Tutkittava kohde oli Tilitoimistopalvelut Pohjoinen -organisaatiossa toimiva yksikkö, jossa työskentelee yksikönjohtajan ja 8 palvelupäällikön lisäksi noin 80 taloushallinnon asiantuntijaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tekijöitä, jotka vaikuttajat työntekijän sitoutumiseen tutkittavassa organisaatiossa. Opinnäytetyössä käytettävä tutkimusstrategia on konstrukttiivinen tutkimus. Työn teoriaviitekehys koostuu kolmesta pääteemasta, joita ovat työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työntekijän motivaatio sekä johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa.

Opinnäytetyössä analysoitiin yrityksessä vuosina 2019 ja 2020 kerättyä GPTW-työhyvinvointikyselyn aineistoa poimimalla sieltä työntekijöiden sitouttamisen kannalta oleellisia kysymyksiä. Kehittämismenetelmänä käytettiin 6-3-5 -aivoriihimenetelmää. Aivoriihen tuloksena saadut ideat analysoitiin sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön tuotoksena on laadittu toimeksiantajalle työntekijän sitouttamisen keinoja, joiden avulla yritys voi saada työntekijänsä sitoutumaan organisaatioon vahvemmin ja pitkäjänteisemmin.

## **Abstract**

**Author(s):** Raassina Janne

**Title of the Publication:** Employee Engagement Methods – Case: Talenom PLC

**Degree Title:** Master of Business Administration

**Keywords:** engagement, motivation, leadership, 6-3-5 brainstorming

An employee's commitment to the organization has a direct impact on the company's business, personnel costs, productivity, and employer image. The commissioner of the thesis is the Finnish public listed company Talenom PLC. The target of the study was a unit operating in the Accounting Services North organization, that employs around 80 financial administration experts in addition to the unit director and 8 service managers.

The goal of this thesis was to investigate factors that influence employee engagement in the target organization. The research strategy used in the thesis is constructive research. The theoretical framework consists of three main themes, which are employee commitment to the organization, employee motivation, and leadership in an expert organization.

In the research part I analyzed the data on the GPTW occupational well-being survey in 2019 and 2020 by extracting questions relevant to employee engagement. The 6-3-5 brainstorming method was used as the development method. The ideas resulting from the brainstorming were analyzed by content analysis.

The output of the thesis gives methods for developing employee engagement. The methods can allow the company to make its employees more committed to the organization in a longer-term.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työntekijän sitoutuminen organisaatioon .....	2
2.1	Sitoutuminen käsitteenä .....	2
2.2	Psykologinen sopimus .....	4
2.3	Sitouttamisen keinot .....	7
2.3.1	Palkitseminen .....	7
2.3.2	Kehityskeskustelut .....	9
2.3.3	Työilmapiiri .....	12
2.3.4	Työn imu .....	13
3	Työntekijän motivaatio .....	15
3.1	Motivaatio käsitteenä .....	15
3.2	Sisäinen motivaatio .....	15
3.3	Ulkoinen motivaatio .....	17
3.4	Työmotivaatio .....	18
4	Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa .....	21
4.1	Johtaminen käsitteenä .....	21
4.2	Osaamispääoman johtaminen .....	23
4.3	Valmentava esimiestyö .....	24
4.4	Esimiehen rooli motiivoinnissa ja sitouttamisessa .....	27
5	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	29
5.1	Konstruktivinen tutkimusstrategia .....	29
5.2	6-3-5 -avoriihi kehittämismenetelmänä .....	31
5.3	Aineiston analysointi .....	32
6	Tutkimusprosessi .....	34
6.1	Toimeksiantajan esittely .....	34
6.2	Sitoutumisen tason lähtötilanne .....	34
6.3	Kehittäminen 6-3-5 -menetelmällä .....	34
6.4	Tutkimuksen tulokset .....	34
6.5	Työntekijän sitouttamisen keinot .....	34

7	Pohdinta .....	34
	Lähteet .....	35
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Jokivuoren (2004, 19) mukaan sitoutumisella tarkoitetaan henkilön kiinnittymistä ja asennoitumista organisaatioon. Sitoutuminen näkyy siten, että työntekijä haluaa edistää omien intressiensä lisäksi myös organisaation etua. Omalla työpanoksellaan ja vastuuta ottamalla työntekijä tavoittelee organisaatiotaan saavuttamaan sen tavoitteet. Työntekijälle tämä ilmenee motivoitumisena saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet sekä haluna kehittää itsensä lisäksi myös työympäristöään. Opinnäytetyön tuotoksen avulla toimeksiantaja voi kehittää työntekijöidensä sitoutumista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskohde on rajattu Raksa & Hoiva -yksikköön, jossa työskentelee yksikönjohtajan ja 8 palvelupäällikön lisäksi noin 80 taloushallinnon asiantuntijaa. Tavoite on antaa työnantajalle työkaluja sitoutumisen tason lisäämiseen ja sitä kautta vähentää henkilöstön vaihtuvuutta tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä. Korkealla sitoutumisasteella on suora vaikutus yrityksen liiketoiminnan ja kannattavuuden lisäksi myös työnantajaimagoon.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen?
- Millaiset sitouttamisen keinot lisäävät työntekijöiden sitoutumista?

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Lähtötilanteen tarkastelussa käytetään vuosina 2019 ja 2020 yrityksessä kerätyn GPTW-työhyvinvointikyselyn aineistoa. Työn kehittämismenetelmänä käytetään 6-3-5 -aivoriihimenetelmää. Aivoriihipalaverissa työn tekijä toimii puheenjohtajan roolissa ja itse ideointityöhön kutsutaan viisi tutkittavassa yksikössä työskentelevää taloushallinnon asiantuntijaa. Opinnäytetyön tuotos työn tilaajalle on antaa keinoja työntekijän sitouttamiseksi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Talenom Oyj on yksi Suomen suurimpia tilitoimistopalveluita tarjoava yritys. Yritys on perustettu vuonna 1972 ja se on listautunut pörssiin päälistalle kesäkuussa 2017. Talenom on laajentanut toimintaansa myös Ruotsiin. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2019 58 miljoonaa euroa. Kuluvan vuoden syyskuun lopussa Talenomilla oli 46 toimipistettä ja henkilöstömäärä tammi-syyskuussa oli keskimäärin 853 henkilöä. Suurin yksittäinen toimipiste on Oulun toimipiste.

## 2 Työntekijän sitoutuminen organisaatioon

Etsimme elämäntarkoitusta ja merkitystä tekemisillemme. Tämä ajatus ei rajoitu vain vapaa-ajalle, vaan haluamme saada tyydytystä myös työstämme. Yhä useampi haluaa työskennellä yrityksessä, joka tarjoaa merkitystä omaan elämään ja työhön. Lisäksi yrityksen arvojen tulisi kohdata henkilön omien arvojen kanssa. Pelkkä tyytyväisyys työhön ei ole riittävää, koska parhaatkin organisaatit toimivat tehokkaasti vain silloin, kun sen työntekijät ovat sitoutuneita työntekijänsä. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 105–108).

### 2.1 Sitoutuminen käsitteenä

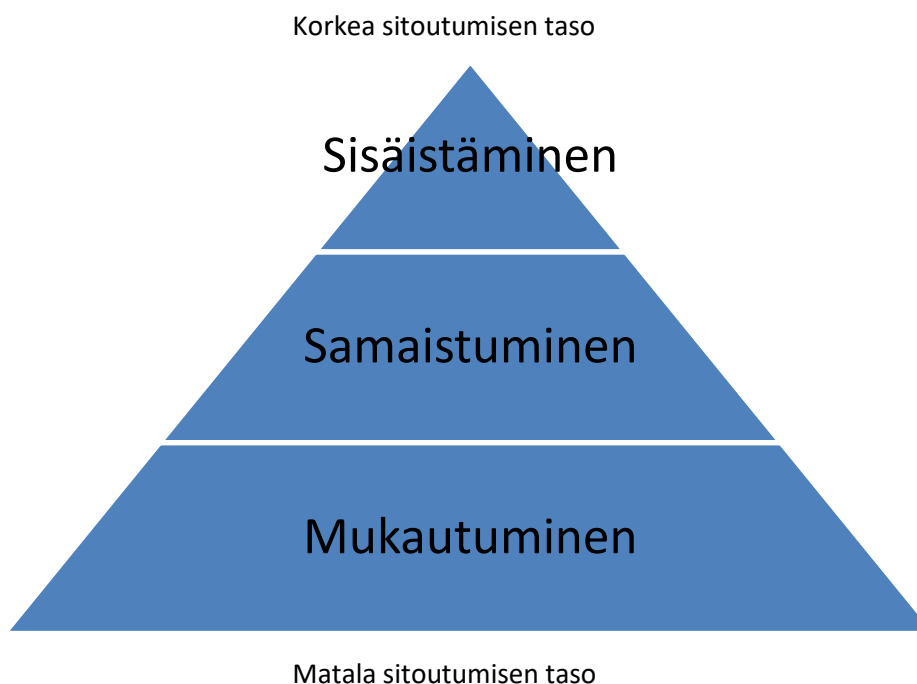
Työntekijän psykologista suhdetta yritykseen, jossa hän työskentelee, kutsutaan sitoutumiseksi. Yleisesti sitoutumista voidaan kuvata Lampikosken (2005, 46) mukaan kolmen ominaisuuden mukaan:

1. Uskolla organisaation tavoitteisiin ja arvoihin,
2. halulla ponnistella organisaation hyväksi ja
3. halulla olla organisaation jäsen.

Sitoutuminen ja halu pysyä organisaatiossa kuuluvat lojaalisuuteen. Sitoutuminen voidaan jakaa myös kognitiiviseksi tai asenteelliseksi käsitteeksi. Työntekijä voi kokea velvollisuudentunnetta yritystä kohtaan ja sen vuoksi pysyy organisaation jäsenenä. Vaihtoehtoisesti työntekijä voi pysyä yrityksen palveluksessa olosuhteiden pakosta, jos esimerkiksi työnpaikan vaihtamisesta ei olisi hyötyä paremman palkan tai aseman muodossa. (Lampikoski 2005, 46).

Organisaatioon sitoutumista voidaan kuvata kolmella eri tasolla. Näitä ovat mukautuminen (compliance), samaistuminen (identification) ja sisäistäminen (internalization). Mukautumisella henkilö työskentelee yrityksessä saavuttaakseen etuja, kuten palkkaa. Mukautuminen edellyttää vähiten sitoutumista. Samaistumistasolla yksilö kunnioittaa organisaation arvoja, vaikka hän ei omaksuisi niitä. Hän kuitenkin tuntee ylpeyttä kuullessaan organisaatioon. Korkeimman tason sitoutumista kuvataan sisäistämällä, jolloin yksilön arvot ja asenteet ovat samanlaisia niin organisaatiolla kuin hänellä itselläänkin. (Jokivuori 2004, 17).

Sitoutumisessa on kyse henkilön kiinnittymisestä ja asennoitumisesta organisaatioon. Tämä näkyy henkilön haluna ajaa omien intressiensä lisäksi myös organisaation etua. Omalla työpanoksella ja vastuuta ottamalla työntekijä tavoittelee organisaatiotaan saavuttamaan sen tavoitteet. Tämä ilmenee motivoitumisena saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet sekä haluna kehittää itseään ja työympäristöään. (Jokivuori 2004, 19). Jokivuori kuvaa sitoutumisen tasoja pyramidimallilla (Kuvio 1) seuraavasti:



Kuvio 1. Sitoutumisen tasot (Jokivuori 2004, 17).

Yrityksellä tulee olla yhteinen tavoite, jolla saavutetaan luottamuksen ilmapiiri. Lähtökohtaisesti työntekijä haluaa kuulua ryhmään, joka suorittaa yksilölle tärkeitä asioita. Epäterve kilpailu tiimin sisällä poistuu, kun kaikilla on sama yhteinen tavoite. Lisäksi se yhdistää kaikkien osaamista ja tiedonkulkua. Henkilöstön uskoessa ja halutessa tavoitella samaa lopputulosta, voidaan työn valvontaa vähentää. Luottamuksen ollessa kunnossa työn tekeminen tuntuu vapaalta. Mikäli luottamus ei ole kunnossa, ihmiset eivät ole aidosti sitoutuneita ja tällöin seuraukset voivat olla vaarallisia. Yrityksen perustehtävän jäädessä taustalle puhutaan organisaation taantumasta. Näissä tilanteissa työntekijä ei koe rooliaan merkittäväksi ja hänen huomionsa kiinnittyy epäolennaisiin asioihin. Työpäivä voi kulua huhujen ja pelkojen lietsontaan ja ilmapiiri on päämäärätön sekä epävarma. Tämän vuoksi luottamus on erittäin tärkeää työyhteisössä. Puhuttaessa muutosvastarin-



nasta, sitoutumattomuudesta tai huonosta motivaatiosta, takana voi olla organisaation ongelmat, huono luottamus ja yhteisten tavoitteiden puuttuminen. Tavoitteita selkiyttämällä ja luottamusta parantamalla voidaan lisätä huomattavasti henkilöstön sitoutumista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39–49).

Mikäli työntekijän ja yrityksen arvot eroavat toisistaan vahvasti, työntekijä tuskin sisäistää yrityksen toimintakulttuuria. Tällöin henkilö ei todennäköisesti sitoudu yritykseen kovinkaan pitkäjänteisesti. Yrityksen kulttuuri ei saa tulla ylimmän johdon saneltuna, vaan yrityksen arvot ja kulttuuri tulisi näkyä arjen tekemisessä. Kulttuuri tulisi lähteä luonnollisesti organisaation alatasolta. (Harvard Business School Press, 2006, 30 – 32). Toimialasta ja henkilöstöstä riippuen hyvän työntekijän menettäminen voi tarkoittaa myös asiakkaiden menettämistä hänen mukanaan. Nykypäivänä koko ajan kiristynyt kilpailu markkinoilla korostaa tällaisten työntekijöiden ja heidän sitouttamisen merkitystä. Tämän takia yritykset pitävät sitouttamista yhtenä haasteellisimmista tehtävistä tulevaisuudessa. (Lampikoski 2005, 25–26, 30).

## 2.2 Psykologinen sopimus

Psykologisella sopimuksella kuvataan termiä, joka usein tarkoittaa organisaation ja henkilön välillä tehtyä sanaton sopimusta. Psykologinen sopimus syntyy niin palkkatyön kuin vapaaehtoistoiminnan aloitusvaiheessa. Sopimus muodostuu esimerkiksi lupauksista, havainnoista ja odotuksista toimintaa kohtaan. (Porkka 2011, 5).

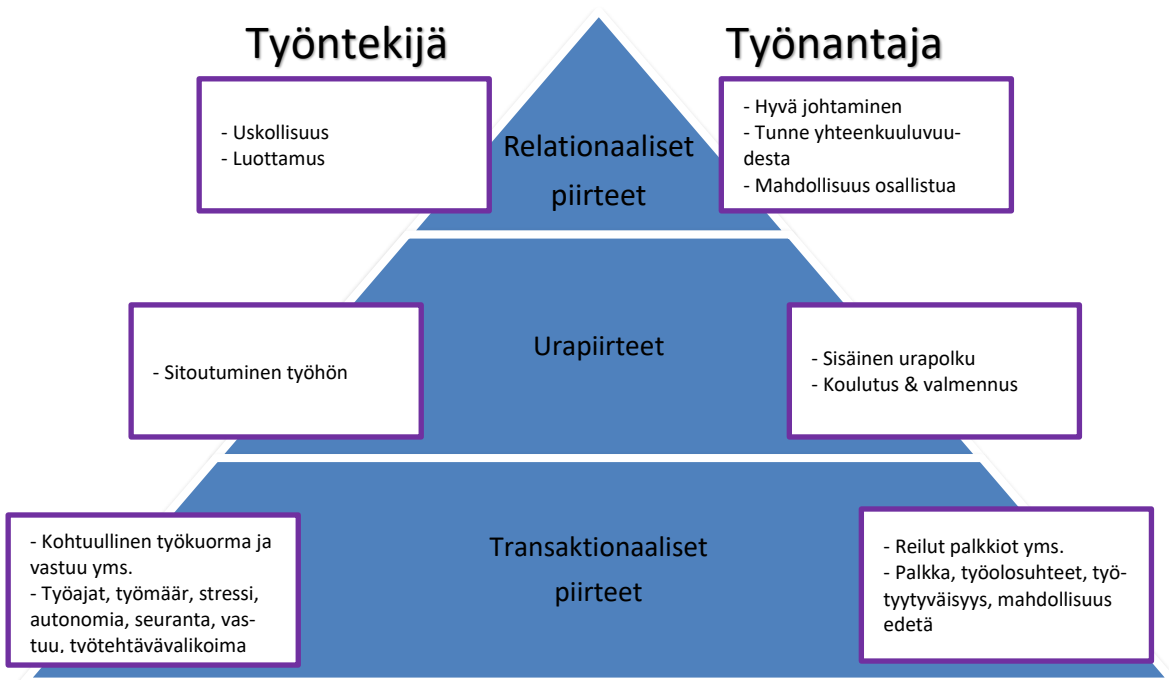
Conway ja Briner (2005, 22–25) ovat määritelleet psykologisen sopimuksen koostuvan sen tekijöiden välisistä uskomuksista. Uskomukset sisältävät lupaukset, oletukset sekä velvollisuudentunnon. Uskomukset perustuvat ihmisten taipumuksiin ajatella, että tietyt asiat tapahtuvat todennäköisemmin kuin toiset. Esimerkki uskomuksesta voi olla, että jos työntekijä tekee jonain päivänä ylitöitä, on työnantajalla velvollisuus joustaa vastavuoroisesti. Tämä ei kuitenkaan ole osa psykologista sopimusta, mikäli se ei perustu sanalliseen sopimukseen asiasta. Psykologinen sopimus on enemmänkin sitä, että pitääkö työnantajaosapuoli antamansa lupauksen.

Tutkimusten näkökulmat vaihtelevat usein siinä, kuinka paljon vastavuoroisuutta sopimuksessa on. Se voidaan nähdä yksilön luomana henkisenä mallina, mutta toisaalta siihen liitetään myös vaihtosuhde työnantajan ja työntekijän välillä. Molempien osapuolten hoitaessa yhdessä sovitut asiat, he saavat myös vaihdossa jotain itselleen. Psykologisen sopimuksen vaihtosuhde ei koske

mitään konkreettista, vaan se keskittyy vaihdannan sisältämiin eksplisiittisiin ja implisiittisiin lupauksiin. (Conway & Briner 2005, 37).

Psykologinen sopimus on muokattavissa heti työsuhteen alusta lähtien. Sopimusta muokkaavat myös työntekijäosapuolen aiemmissa työsuhteissa koetut sopimukset ja niiden sisältö. Näiden kokemusten perusteella henkilö voi odottaa samanlaista kohtelua kokemissaan tilanteissa, vaikka esimies ei ole sama kuin edeltävässä paikassa. Näissä tilanteissa voi olla vaikea erottaa, onko työsuhteessa vallitseva psykologinen sopimus ulkoisten vai työpaikan nykyisten tekijöiden muovaama. (Conway & Briner 2005, 34).

Psykologinen sopimus voi kehittyä relationaalsiin tai transaktionaalsiin elementteihin. Relationaalisen sopimuksen piirteitä ovat oletus työsuhteen pysyvyydestä. Tämä sopimustyyppi perustuu sitoutumiseen, luottamukseen ja arvostukseen. Työntekijä on sitoutunut enemmän työnantajaan kuin itse työtehtäviin. Jos psykologinen sopimus hajoaa, työntekijä pyrkii korjaamaan tilanteen ennen päätöstään työsuhteen päättämisestä. Transaktionaalinen sopimus sisältää palkan ja palkkioihin liittyvät sopimukset. Nämä sopimukset ovat yleisiä erityisesti määräaikaisissa työsuhteissa, jolloin työsuhteilla on ajallinen rajoite. Tällöin työntekijä ehdi sitoutua ja hän kokee rahallisen arvon tärkeämpänä kuin luottamussuhteen muodostamisen työnantajaosapuoleen. (Parzefall 2009, 21). Maguire (2002, 170) on kuvannut psykologista sopimusta kolmikerroksisella mallilla (Kuvio 2) seuraavasti:



Kuvio 2. Psykologisen sopimuksen kolmikerroksinen malli (Maguire 2002, 170).

Organisaatioiden haasteena on globalisaation tuoma kilpailu. Näin ollen muutokset ovat jatkuvia esimerkiksi prosessien kehittämisessä, työn uudelleen organisoinnissa, sekä kustannusten leikkaamisessa. Psykologisten sopimusten painopiste on muuttumassa kohti transaktionaalista sopimusta, koska relationaalinen sopimuksen solmiminen ei ole enää mahdollista. Jos suunta jatkuu kohti transaktionaalisia elementtejä, siirtyy sopimuksen painopiste työnantajasta itse työhön. Tämän johdosta ansiokehitys hidastuu ja sen erot kasvavat, sekä työelämään saapuu enemmän työntekijöitä, jotka eivät ole sitoutuneita työnantajaan. Alasoinin mukaan yritysten tulisi tunnustaa psykologisen sopimuksen olemassaolo, pyrkiä vaalimaan relationaalisia arvoja ja tavoitella tasapainottamaan relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen eroja. Työntekijän henkinen tunne on merkittävää sitoutumisen kannalta. Työtehtävien muuttuessa nopeammin kuin aiemmin, palkinnoksi voisi tarjota koulutusta, haasteellisempia työtehtäviä tai täysin uusia ratkaisuja työntekijöiden tavoitteiden saavuttamisen avuksi. (Alasoini 2006, 48–50).

Psykologinen sopimus ei ole yhdessä erikseen sovittuja tai kirjattuja asioita, vaan subjektiivinen käsitys. Erilaiset odotukset työntekijän ja työnantajan välillä voivat aiheuttaa tulkintaristiriitoja. Tästä johtuen psykologinen sopimus voi rikkoontua. Lisäksi kannattaa huomioida, että havaintojen mukaan yksilöillä on taipumus ajatella, että hän on täyttänyt velvollisuutensa, jolloin sopimuksen rikkoutuminen olisi työnantajan syytä. Sopimuksen rikkoutuminen johtaa itsetutkiskeluun, missä käsitellään syytä ja seurauksia, sekä kokemusta oikeudenmukaisuudesta. Prosessin lopussa yksilö on käsitellyt epäluottamuksen määrän. Kielteisten tunteiden määrät riippuvat subjektiivisesta kokemuksesta. Seurauksena tästä voi olla, että työntekijäosapuoli pyrkii sopeutumaan uuteen sopimukseen. Mikäli hän kokee, että sopimus on työnantajapuolelta laskenut arvoaan, myös hänen henkilökohtaiset velvollisuutensa vähenevät. Tästä voi seurata negatiivisia ilmiöitä, kuten työtyytyväisyyden heikkeneminen, vähentynyt sitoutuminen, luottamuspula, lojaalisuuden vähenneminen tai jopa työpaikan vaihto. (Ruotsalainen & Kinnunen 2009, 118).

Laadukkaat psykologiset sopimukset eivät välttämättä tuota hyvää tulosta, mutta huonot sopimukset vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti. Työntekijän solmittua psykologisen sopimuksen hän saa tunteen siitä, että hänellä on vaikutus asemaansa yrityksessä. Jos psykologinen sopimus rikkoontuu, se vähentää työntekijän mielenkiintoa työsuhteen hoitamiseen laadukkaasti. (Maguire 2002, 3).

## 2.3 Sitouttamisen keinot

Sitouttamisen keinoja on useita ja työntekijät sitoutuvat eri keinoin. Keinoja ovat esimerkiksi kilpailukykyinen palkkaus sekä muut edut, hyvä johtaminen, mahdollisuus kehittyä ja nykyisin arvostettu vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen. Sitouttaminen käynnistyy jo rekrytointiprosessissa, jolloin hakijoille tulee luoda oikeanlainen kuva työtehtävästä. Lisäksi valitulle henkilölle tulee antaa laadukas perehdytys. Tästä syystä on tärkeää, että jo työhaastattelussa varmistetaan, että hakijalla on realistinen kuva työtehtävästä. Tällä tavoin työntekijä saadaan sitoutettua ja vältytään esimerkiksi vaihtuvuuden aiheuttamilta kustannuksilta. (Viitala 2013, 88–89).

### 2.3.1 Palkitseminen

Palkitsemisen määrittäminen on haastavaa, koska palkitseminen koetaan eri tavoin. Palkitsemista voidaan kuvailla vaihtosuhteena, missä työntekijä antaa työnantajalle työpanoksen ja vaihtovuo- roisesti saa vastineeksi eri asioita. Palkitsemiseen luetaan sellaiset asiat, jotka työntekijä kokee palkitsevana. Näitä asioita voivat olla muun muassa palkka, palaute, edut, palkkiot ja eteneminen uralla. Palkitsemisen vaihtosuhteesta hyötyvät yleensä niin työnantaja kuin työntekijäkin. Palkitsemine voi joissain tapauksissa vaikuttaa negatiivisesti työntekijään, jolloin saatu hyöty ei ole molemminpuolista. (Kauhanen, Kolari & Rantamäki 2006, 15–16).

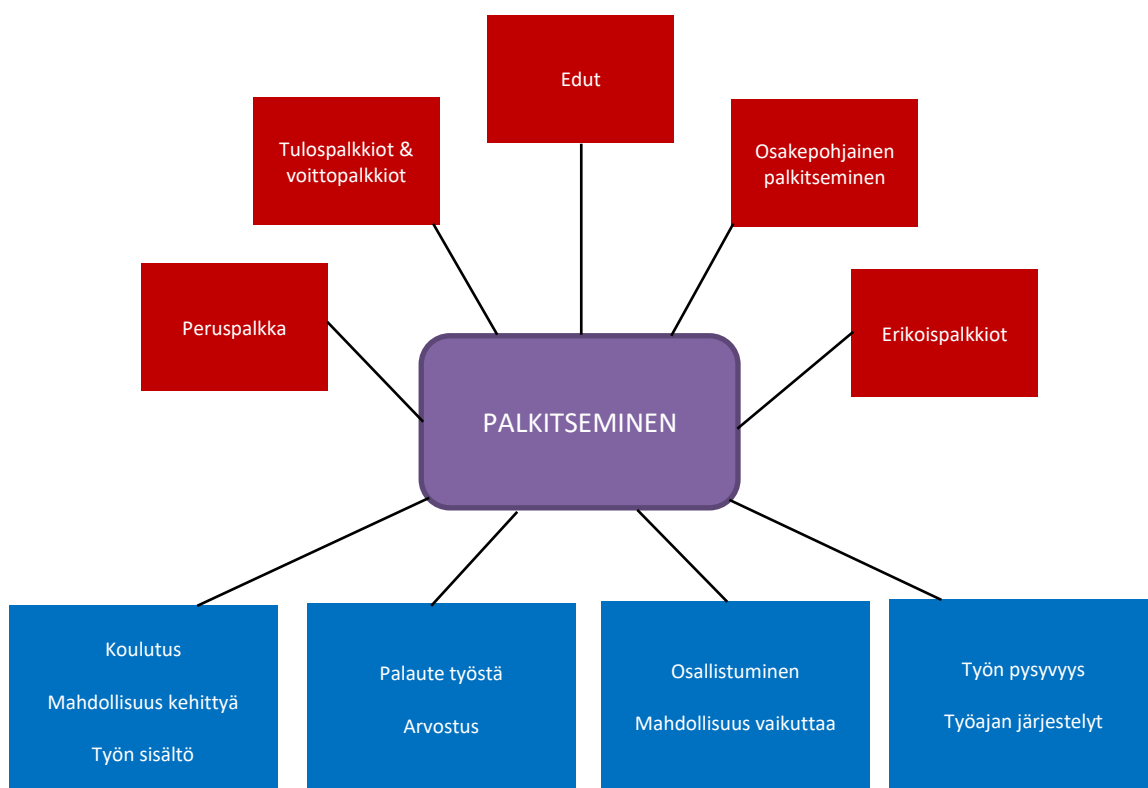
Palkitseminen on yksi henkilöstöjohtamisen tärkeistä osa-alueista. Se on väline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan työntekijöitä. Yrityksen tulisi suunnitella oma palkitsemisstrategiansa huomioimalla yrityksen arvot ja tavoitteet. Palkitsemista voi Suomessa suunnitella vapaasti ja mielikuvitusta käyttäen, kuitenkin muistaen tietyt rajoitteet, kuten verotus, työehtosopimukset ja toimiala. Palkitsemiseen kannattaa panostaa ja käyttää aikaa, vaikka vapauksista huolimatta se onkin hyvin herkkä väline esimerkiksi motivoinnissa. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä edellyttää yrityksen johdolta syvää tietämystä organisaation henkilöstöstä ja sen rakenteesta. Johdon tulee tietää esimerkiksi henkilöstön ikärakenne sekä yksilökäyttäytymiseen liittyviä asioita. (Kauhanen 2010, 109–110).

Yritys tavoittelee palkitsemisen avulla eri asioita. Organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan halutunlaista pätevää työvoimaa palvelukseensa. Rekrytoinneissa voidaan tarjota erilaisia etupaketteja

ja rahallisia korvauksia. Tänä päivänä tällaisella palkitsemalla on haastavaa erottua työntekijämarkkinoilla. Yritysten tavoite on sitouttaa, motivoida ja kannustaa työntekijöitään palkitsemisen avulla. Kannustimet motivoivat työntekijöitä tavoittelemaan heille asetettuja tavoitteita ja suorittamaan laadukasta työtä. Lisäksi tavoitteena on ohjata työntekijöitä haluttuun päämäärään huomioimalla esimerkiksi yrityksen arvot. (Liinalaakso, Moisia & Tiihonen 2016, 12).

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, jotka eivät sulje pois toisiaan. Yrityksen palkitseminen toimii parhaiten, kun aineelliset ja aineettomat palkitsemismuodot luovat yhtenäisen kokonaisuuden. Aineelliset palkitsemiset ovat rahallista tai rahanarvoista, kun taas aineettomat liittyvät muun muassa työn sisältöön, kehitysmahdollisuuksiin ja arvostukseen. Aineeton palkitsemismuoto ei ole työntekijälle suoraa rahallista arvoa, mutta ne motivoivat yleensä todella paljon. (Hakonen & Nylander 2015, 21–22).

Hakosen, Hakosen, Hulkon & Ylikorkalan (2005, 20) mukaan palkitsemistavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden (Kuvio 3). Kuvaajan punaiset laatikot ovat aineellista palkitsemista ja siniset laatikot aineetonta palkitsemista.



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuuden kuvaaja (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 20).

Palkitsemisen kokonaisuus kattaa paljon erilaisia tapoja ja on laaja käsite. Palkitsemisen tapoja tulee olla monipuolisesti, sillä työelämään sisältyy paljon erilaisia tilanteita ja tehtäviä. Jokaisella palkitsemistavalla on oma tarkoituksensa ja näin ollen on tärkeää, että tiettyyn tilanteeseen valitaan sopiva tapa palkita. Runsaan palkitsemistapamäärän ansiosta yritykset voivat palkita henkilöstään oikeudenmukaisesti. Osa palkitsemisen tavoite on tarkoitettu lyhyelle aikavälille, kun taas jotkut pitkälle aikavälille. Lyhyellä aikavälillä tarkoitetaan alle yhtä vuotta ja pitkäaikaisella palkitsemalla yli yhden vuoden tähtäimelle asetettuja tavoitteita. (Hakonen & Nylander 2015, 22).

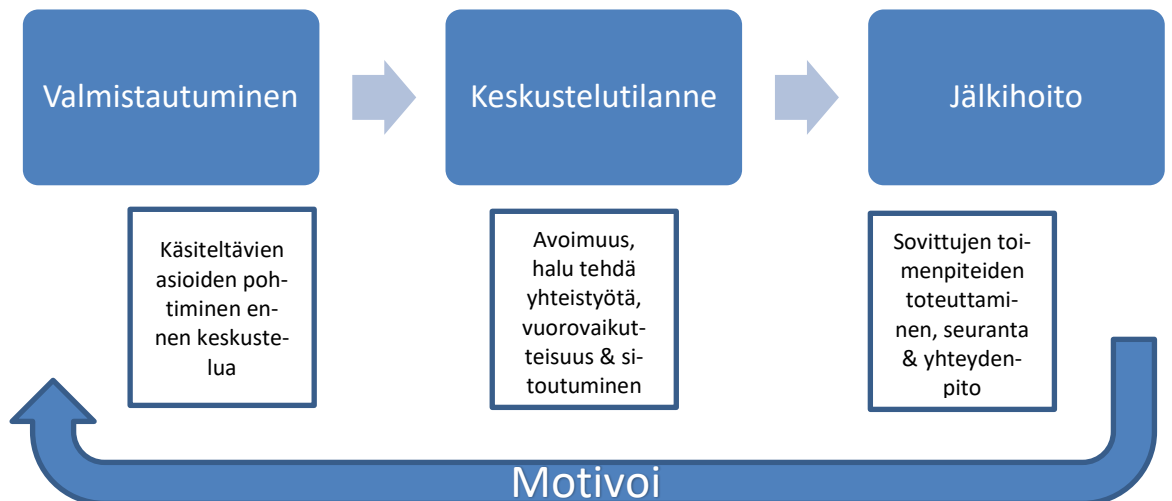
Yksi tulokseen perustuvista palkitsemisjärjestelmistä on henkilöstörahasto. Henkilöstörahasto on lakiin perustuva voittopalkkiojärjestelmä, jossa henkilöstö voi yrityksen johdon päätöksellä perustaa. Henkilöstörahaston tarkoitus on hallita yrityksen sille suorittamia voittopalkkioeriä ja muita varoja. Yritys suorittaa voittopalkkiot henkilöstörahastolle, joka jakaa sinne osoitetut rahasto-osuudet sidottuun osaan sekä nostettavissa olevaan osaan. Nostettava osuus määräytyy rahaston sääntöjen mukaan, mutta se on enintään 15 prosenttia vuosittain sen jälkeen, kun henkilö on kuulunut rahastoon 5 vuotta. (Hyppänen 2007, 134). Osakeanti tarkoittaa tilannetta, kun yritys laskee liikkeelle uusia osakkeita. Osake voi olla joko maksuton tai maksullinen. Osakkeenomistajan näkökulmasta riski on aina kohdeyrityksen taludentila, koska yrityksen ajautuessa konkurssiin sijoittaja menettää sijoittamansa pääoman. Suorissa osakeomistuksissa sijoittajalla on myös oikeuksia, kuten oikeus yrityksen jakamaan osinkoon, etuoikeus uusien osakkeiden merkintää osakeannissa sekä äänioikeus yrityksen yhtiökokouksessa. (Kallunki, Martikainen & Niemelä 2019, 75–76).

### 2.3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on prosessi, jonka tavoitteena on käydä rakentavaa ja avointa keskustelua organisaation tavoitteista ja kehittämistarpeista. Prosessin tärkeimpänä osana pidetään työntekijän ja esimiehen välistä luottamuksellista henkilökohtaista keskustelua, joka sisältää työhön liittyviä asioita sekä työntekijän omia henkilökohtaisia tavoitteita. (Lindholm & Salminen 2014, 17.) Esimies on keskustelussa keskeisessä roolissa, koska hänen vastuullaan on sopia työntekijän kanssa sekä henkilökohtaiset, että organisaation tavoitteet. Keskustelussa tarkastellaan kuluneen vuoden saavutettuja asioita ja samalla keskustellaan myös tulevista tavoitteista. (Surakka & Laine 2013, 153). Kehityskeskustelun tavoitteena on lisäksi edistää työsuoriutumista ja siihen liittyvää kehittymistä. Keskustelu olisi hyvä pitää vähintään kerran vuodessa. (Aarnikoivu 2011, 73).

Kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita seurataan säännöllisesti varmistuakseen paremmin niihin pääsemisestä. Tavoitteet muuttuvat vuosittain ja voivat painottua eri osaamisalueisiin, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin parantamiseen tai asiakaspalvelun kehittämiseen. (Surakka & Laine 2013, 153). Kehityskeskustelu on osa johtamista. Sen avulla varmistetaan, että organisaation tavoitteet ovat jokaisen työntekijän tiedossa. Tavoitteena on myös tehdä valmistautuvaa työtä yrityksen tuleviin haasteisiin ja tavoitteisiin. Esimiehen vastuulla on ilmoittaa työntekijöilleen esimerkiksi tulevista muutoksista tai osaamisvaatimuksista. Työntekijän tehtävänä on pitää johto ajan tasalla omista tulevaisuuden suunnitelmistaan ja työhyvinvoinnistaan. Tällä tavoin molemmat osapuolet tukevat toisiaan tulevaisuuden suunnitelmien laatimisessa. (Valpola 2002, 9).

Kehityskeskustelun vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito, jotka Aarnikoivu (2011, 90) on kuvannut (Kuvio 4) seuraavasti:



Kuvio 4. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2011, 90).

Valmistautuminen kehityskeskusteluun alkaa sitä, kun esimies käy läpi edustamansa yrityksen kehityskeskustelumateriaalit ja niihin liittyvät lomakkeet sekä ohjeistukset. Jos materiaaleja ei ole laadittu, voi esimies tehdä itse tiimilleen sopivan aineiston. Materiaalia tehdessä kannattaa miettiä mitkä asiat toimenpiteet innostavat henkilöitä kysymään. Ennen kehityskeskustelun aloittamista jaettavissa oleva materiaali tulee sisältää organisaation tavoitteet ja työntekijän henkilökohtaiset odotukset. Keskusteluajan lähestyessä esimiehen kannattaa lähestyä työntekijää positiivisella asenteella motivoidakseen työntekijät asennoitumaan myönteisesti kehityskeskusteluun. Tarkempi ajankohta tulee ilmoittaa esimerkiksi yhteisessä palaverissa tai sähköpostitse. Noin pari viikkoa ennen keskusteluaikaa esimiehen tulee antaa työntekijälleen ohjeistukset,

kuinka keskusteluun kannattaa valmistautua. (Surakka & Laine 2013, 159). Huolellisuus ja sitoutunut asenne valmistautumiseen edellyttää, että molemmat osapuolet ovat sisäistäneet kehityskeskustelun hyödyt ja merkityksen. Tämä tuo lisää motivaatiota keskusteluprosessiin ja vahvistaa ennakoivalmistautumisen tarpeellisuutta. (Aarnikoivu 2011, 91).

Molempia osapuolia hyödyntävän kehityskeskustelun toteuttamiseen tarvitaan kolme osa-aluetta, eli tavoitteista sopimisen, suorituksen arvioinnin ja kehitystarpeiden erittelyn. Ensimmäisessä keskustelussa työntekijä ja esimies käyvät läpi yhdessä työntekijän työtehtävät ja tavoitteet. Lisäksi keskustellaan siitä, kuinka työtä seurataan ja miten sitä arvioidaan. Toisessa keskustelussa esimies varmistaa, että onko sovitut tavoitteet toteutuneet ja arvioi, kuinka työntekijä on suorittanut. Keskustelussa käydään läpi myös työntekijän työtettä, työskentelytyyliä ja yrityksen arvojen toteutumista. Lisäksi sovitaan seuraavan tarkastelujakson tavoitteet. Kolmannessa keskustelussa arvioidaan ja eritellään työntekijän kehitymisosa-alueet ja urasuunnitelmat. (Valpola 2002, 41–42).

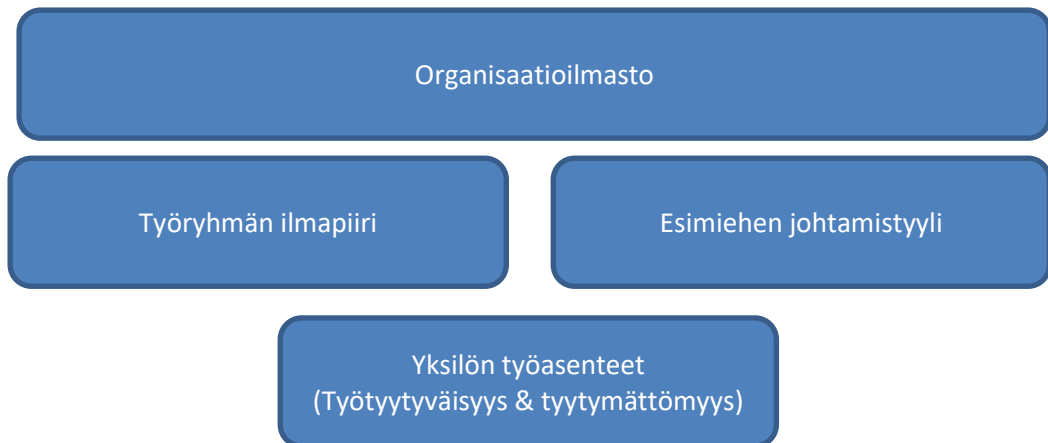
Onnistuneen kehityskeskustelun kulmakivi on luottamus. Esimies aloittaa luottamussuhteen työntekijän kanssa. Hänen täytyy osoittaa kiinnostusta ja halua keskustella muullakin ajalla, eikä pelkästään kehityskeskustelussa. Tällä tavoin toimivat esimiehet saavat enemmän irti kehityskeskustelusta ja sen eteneminen on luontevampaa. Luottamussuhteen perustaminen edellyttää molempien osapuolten panostamista. Työntekijä osoittaa panostuksensa olemalla läsnä ja aktiivinen sekä uskomalla esimiehellään olevan hyvät aikeet, sekä antamalla hänelle mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen. (Aarnikoivu 2011, 18–20).

Epäonnistuneen kehityskeskustelun syitä ovat väärinymmärrykset ja tietämättömyys. Harvat ihmiset ymmärtävän kehityskeskustelun syimmän ajatuksen. (Grotta 2011, 9). Kehityskeskustelu on tärkeää ja se palvelee sekä työntekijää että esimiestä. Jokainen yrityksessä työskentelevä haluaa vastauksen kahteen kysymykseen, eli mitä häneltä odotetaan ja millä keinoin näihin odotuksiin voi päästä. Työnantajaosapuolen odotukset selviävät jo vuoden alussa, jolloin esimies asettaa jokaiselle työntekijälle odotuksia, vastuualueita ja tavoitteita. Nämä odotukset tulevat ilmi myös kehityskeskustelun aikana, kun osapuolet keskustelevat seuraavan vuoden tavoitteista. Asetettuja odotuksia toteutetaan vuoden ajan ja loppuvuodesta pidettävässä kehityskeskustelussa käydään läpi, onko näihin odotuksiin päästy. (Grote 2011, 11).



### 2.3.3 Työilmapiiri

Nakarin (2003, 34) mukaan työilmapiiri -käsitteen määrittelemine on haastavaa. Määrittely voi myös olla riippuva asiayhteydestä ja on sen vuoksi vaihteleva. Työilmapiiristä käytetään myös termejä organisaatioilmapiiri ja organisaatioilmasto. Näiden termien taustalla on ajatus, että työilmapiiri muodostuu organisaatiossa olevien jäsenten kokemuksista ja näkemyksistä työyhteisön luonteeseen ja toimivuuteen. Juutin (1992, 246) näkemyksen mukaan työilmapiiri tarkoittaa yleensä yksilön työasenteiden, esimiehen johtamisen, tiimin ilmapiirin sekä organisaatioilmapiirin kokonaisuutta. Hän kuvaa niiden olevan suhteessa toisiinsa seuraavan kuvion (Kuvio 5) mukaisesti:



Kuvio 5. Organisaatioilmasto (Juuti 1996, 246).

Ihmisten välinen vuorovaikutus luo työpaikoille tietynlaisen ilmapiirin. Siihen sisältyy myös tunteet siitä, millaista yrityksen palveluksessa on työskennellä, mikä on sallittua tai kiellettyä, sekä mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa jokaiseen ihmiseen sekä koko yrityksen toimintaan. Jos työpaikalla on hyvä ilmapiiri, on töissä helppo viihtyä ja työt tulevat hoidetuksi paremmin. Jos ilmapiiri on puolestaan huono, haittaa se niin työpaikalla työskenteleviä henkilöitä kuin koko organisaation toimintaa. Toimivassa yhteisössä tieto kulkee ja ilmapiiri on kannustava ja avoin. Kun ongelmista keskustellaan yhdessä, on myös yhteistyö sujuvaa. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työkuorman tulisi olla sopiva. (Rauramo 2004, 127; Juutti 1992, 246).

Työasenteella kuvataan henkilön suhtautumista omaan työhönsä ja työolosuhteisiinsa. Tiimi tai työryhmä tarkoittaa samoja tehtäviä suorittavia, saman esimiehen alaisuudessa ja suhteellisen lähekkäin toisiaan työskentelevää ryhmää. Tiimissä ilmapiiri muodostuu jäsenten välisten vuorovaikutusten seurauksena syntyneiden palkkioiden (esimerkiksi hyväksyntä ja kiitokset) ja kustannusten (esimerkiksi rangaistukset ja mielipaha) välinen erotus. Organisaatioilmasto tarkoittaa niitä asenteita ja arvoja, joita organisaatiossa työskentelevät työntekijät ovat omaksuneet työskenteleensä seurauksena. (Juuti 1992, 246–247).

Esimiehen kannattaa kehittää työilmapiiriä parempaan useista syistä. Yhteen hiileen puhaltaminen edesauttaa hyvien tulosten saavuttamisen pienemmällä ponnistelulla, toimiva työyhteisö lisää työtyytyväisyyttä sekä lieventää stressin tunnetta ja vähentää sairauslomia. Työilmapiirin kehittämisen perustelut löytyvät työn sujuvuudesta ja tehokkuudesta, sekä ihmisten hyvinvoinnista. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 10). Johtajan tulee luoda työpaikalle positiivinen ilmapiiri, koska tutkimusten perusteella työntekijät ovat parhaimmillaan tällaisessa ilmapiirissä. Työntekijöiden on viihdyttävä työssään, jotta he voivat sitoutua siihen parhaalla mahdollisella keinolla. Heitä tulee kohdella ystävällisesti ja kohteliaasti, jolloin tällainen ilmapiiri on saavutettavissa. Työpaikalla on myös hyvä osata pitää hauskaa, koska se antaa uutta voimaa ja virkistää. Hauskanpidon keinoja ovat esimerkiksi leikkimieliset kilpailut tai erilaiset tapahtumat. Esimiehen on hyvä oppia havaitsemaan milloin työntekijät tarvitsevat mielenpiristystä. Hyvä esimies ei suhtaudu liiketoimintaan liian kevyesti, mutta kykenee luomaan sellaisen työskentely-ympäristön, jossa työntekijät ovat energisiä ja tuottavia. (Smallwood & Sweetman & Ulrich 2010, 94–98).

#### 2.3.4 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan sitä, kun ihminen innostuu, tuntee tarmokkuutta ja omistautumista työtään kohtaan (Manka & Manka 2016, 41). Työn imulla voidaan kuvata nautintoa työhön uppoutumisesta. Siihen liitetään energisyyden ja tarmokkuuden tunne, vaikka työ olisikin haasteellista. Työn imu ei ensisijaisesti ole sitä, että töissä on mukavaa. Kyse on siitä, että työn tulee olla merkityksellistä ja sen tulisi olla tavoitteellista. Ihmiset haluavat onnistua ja olla tavoitteellisia työssään. Nämä eivät siis ole työhyvinvointia huonontavia asioita, vaan oikein mitoitettuna ne voivat edistää työssäjaksamista. (Hakanen 2011, 18–19). Työntekijä on valmis ponnistelemaan ja panostamaan työssään tavoitteiden saavuttamiseksi, kun työ tyydyttää psykologisia perustarpeita. Vastineeksi ponnisteluista työntekijä kokee työn merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Tämä tunne on työn imua. (Hakanen 2011, 38).

Työn imua kokeva työntekijä on aloitteellinen ja saa aikaan hyviä tuloksia. Se siis merkitsee hyvinvointia molemmille osapuolille, työntekijälle hyvinvointia ja työnantajalle tuottavuutta. Työn imussa työntekijä lähtee mielellään töihin ja nauttii työstään. Hän kestää paremmin vastoinkäymisiä ja pääsee niistä yli helpommin. (Hakanen 2011, 5–7). Työn hallinnalla tarkoitetaan työn itseänsäilyttämistä ja mahdollisuutta vaikuttaa sääntöihin. Hallinnan tunteen voi saada aikaan siten, että työntekijä saa päättää miten, milloin ja millä tavoin hän suorittaa omaa työtään. Työn merkityksellisyys syntyy työtehtävien hallinnan tunteesta, osaamisen käytön mahdollistamisesta ja kokonaisuuksien hahmottamisesta. Työmotivaatioon vaikuttavat myös työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute. (Manka & Manka 2016, 107).

Tutkimusten mukaan noin 90 % työntekijöistä kokee työn imua viikoittain ja 40 % päivittäin. Työn imulla on todettu olevan merkitystä yrityksen taloudelliseen menestykseen, eläköitymisajatusten vähentymiseen ja työhön sitoutumiseen. Yritysten kannattaa panostaa työn imun lisäämiseen, mikä maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti siten, kun työntekijät ovat tehokkaita ja motivoituneita. Työn imua voi lisätä mahdollistamalla työntekijöiden aidon innostuksen synnyttämisen. (Manka & Manka 2016, 41).

Jokaisessa organisaatiossa on mahdollista löytää työn ilo ja imu. Kokemus työn imusta syntyy, kun työntekijällä on mahdollisuus työskennellä vapautuneesti ja oman harkintansa varassa kannustavassa ja hyväntahtoisessa työympäristössä. (Hakanen 2011, 5–7). Hyvällä johtamisella voidaan edesauttaa työn imun synnyttämistä sekä suoraan että välillisesti, koska sen avulla voidaan edistää muiden voimavarojen saatavilla oloa. Hyvä johtamiskulttuuri sisältää innostavan ja psykologisesti turvallisen työilmapiirin, jossa vallitsee oikeudenmukaisuus, luottamus ja pyrkimys organisoida työtehtävät hyödyntäen työntekijän vahvuuksia. Laadukkaalle johtamiselle on ominaista työssä oppimisen ja siinä kehittymisen mahdollistaminen, sekä arvostus ja kunnioitus jokaista alaista kohtaan. (Hakanen 2014, 353). Psykologisesti terveissä ja hyvinvoivissa työyhteisöissä ymmärretään, että hyvällä johtamisella voidaan mahdollistaa kaikkea, joka synnyttää työn imua. Sen avulla työntekijät haluavat ja pystyvät antamaan parhaansa jokaisen työpäivän aikana. Samalla työntekijä ymmärtää, että hyvää työtä tekemällä on mahdollista kokea entistä enemmän imua työhön. (Hakanen 2014, 353).

### 3 Työntekijän motivaatio

Hyppäsen (2007, 118) mukaan motivaatiota voi kuvata seuraavasti: ”Motivaatiolla saadaan aikaan tavoitteisiin kohdistuvaa tekemistä ja se vaikuttaa merkittävästi työsuorituksiin. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, kuinka innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseksi.”

#### 3.1 Motivaatio käsitteenä

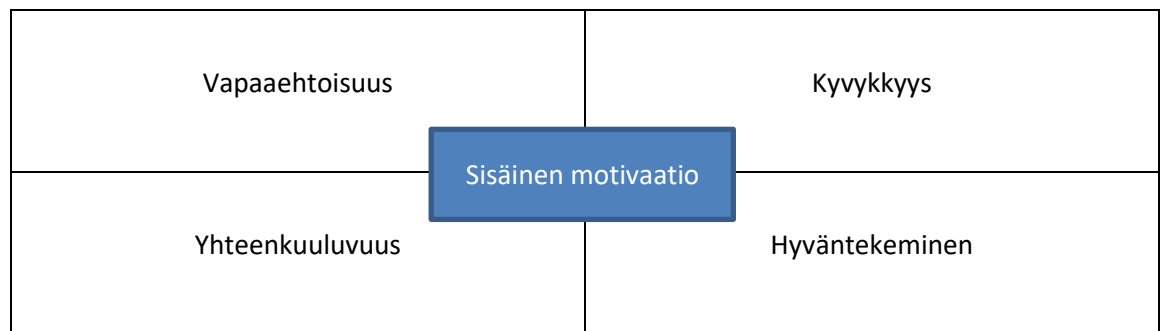
Motivaatio on mielentila, jonka avulla määritellään, mitä asioita ja millä tehokkuudella ihminen suorittaa niitä (Hakonen & Nylander 2015, 136). Sana motivaatio tulee latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Termiä on laajennettu myöhemmin siten, että se tarkoittaa ohjaavien ja käyttäytymistä virittävien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiivista puhuttaessa viitataan usein haluihin, tarpeisiin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin, sekä palkkoihin ja rangaistuksiin. Motiivit toimivat siten, että ne virittävät ja ylläpitävät yksilön käyttäytymistä. Motivaatio on ihmisen vallitseva tila, joka aikaansaadaan motiiveilla. Motivaation tila määrittelee, millä aktiivisuudella, vireydellä ja ahkeruudella henkilö toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa kohdistuu. (Ruohotie 1998, 36–37). Motivaatiolla on suora vaikutus ihmisen käyttäytymiseen. Kun yksilö on motivoitunut, hän käyttää aikaa ja energiaa enemmän saavuttaakseen omat tavoitteensa. Tästä syystä motivoitunut työntekijä on ehdoton edellytys yrityksen kannattavalle liiketoiminnalle. Yhdysvalloissa William James on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan ero motivoituneen ja ei-motivoituneen työntekijän välillä on jopa 60 % työsuoritustasossa. Motivoitunut henkilö voi käyttää 90 % omista kyvyistään, kun vastaavasti ei-motivoitunut työntekijä käyttää kyvyistään ainoastaan 20-30 %. (Hyppänen 2007, 128–130).

#### 3.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sellaista motivaatiota, missä yksilö pyrkii tekemään häntä innostavia asioita, joilla on hänelle merkitys. Sisäinen motivaatio ja sen tukeminen on tärkeää useista syistä. Tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät voivat paremmin, sillä innostuneella toimintatavalla on positiivisia terveysvaikutuksia. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee myös harvemmin työuupumusta. Tuottavuutta tarkasteltaessa motivoituneet työntekijät

saavat enemmän aikaan, mikä vaikuttaa yrityksen liiketulokseen. (Martela & Jarenko 2015, 21, 26). Käyttäytyminen, joka on sisäisesti motivoitunutta, on itsessään palkitsevaa, koska henkilö toimii toiminnan itsensä vuoksi. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, vastuu, henkinen kasvu, edistyminen tai työ itsessään. (Luoma, Troperg, Kaajas & Nordlund 2004, 21).

Sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttaa neljä ihmisen psykologista perustarvetta (Kuvio 6). Näitä tarpeita ovat, vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteen kuulumisuus ja hyväntekeminen. Psykologiset perustarpeet ovat niitä kokemuksia, joilla on oleellinen vaikutus hyvään elämään. Näiden tarpeiden nähdään myös olevan osa ihmisen motivaatiojärjestelmää. Psykologiset perustarpeet voidaan jakaa yhteyden kokemiseen ja itsensä toteuttamiseen liittyviin tarpeisiin. Yhteenkuulumisuus ja hyväntekeminen ovat yhteyden kokemisen kaksi perustarvetta, kun taas vapaaehtoisuus ja kyvykkyys ovat itsensä toteuttamisen perustarpeet. (Martela & Jarenko 2015, 56–60).



Kuvio 6. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat perustarpeet (Martela & Jarenko 2015, 57).

Sisäistä motivaatiota ei ja voi johtaa, sillä jokainen ymmärtää sen eri tavalla. Mikäli esimies ymmärtää sisäisen motivaation käskyttämisen sijaan tavoitteellisena pyrkimyksenä, niin se on johdettavissa. Tavoitteena on luoda henkilöstölle edellytykset toimia hyvin ja innostavasti. Sisäisen motivaation johtaminen vaatii esimiehiltä ihmiskuvan luomista, jossa hän uskoo työntekijän haluavan yrittävän parhaansa saavuttaakseen yhteiset asetetut tavoitteet. Esimiehen tulee antaa vastuuta, luottaa ja luoda mahdollisuuksia. (Martela & Jarenko 2015, 155, 203).

Sisäinen motivaatio perustuu vapaaehtoisuuteen. Se tarkoittaa sitä, että henkilöstö pääsee tekemään itseään innostavaa ja kiinnostavaa työtä, joka on lähtöisin henkilön omista arvotuksen kohteista. Työ ei ole pakotettua, vaan henkilö pääsee ilmaisemaan itseään, kiinnostuksen kohteitaan ja omaa persoonansa työn tekemisen kautta. Vapaaehtoisuudella ei kuitenkaan tarkoiteta sitä,

että henkilöstö voi tehdä juuri sitä mitä haluaa ja miten haluaa. Vapaaehtoisuus on yrityksen päämäärien tavoittelemista siten, että niitä aidosti halutaan tavoitella. Ei sitä, että niin on tehtävä. (Martela & Jarenko 2015, 68–69).

Yhtenä esimiehen tärkeimpänä pidetyistä taidoista on muiden motivoiminen, vaikka esimies ei suoranaisesti siihen voi vaikuttaa, koska motivaatio syntyy meissä jokaisessa. Esimies voi kuitenkin toiminnallaan ja yhteistyössä valmennettavan kanssa tukea motivoitumista ja ohjata valmennettavaa tavoiteltuun suuntaan. Toista ei kuitenkaan suoraan voi motivoida. Esimiehen on muistettava auttaessaan tiimiään motivoitumaan, että henkilöstö on etusijalla. Motivoitumisen tulee olla henkilöstön, eikä valmentajan etujen mukaista. Valmentajan tulee samaistua henkilöstöön ja pyrkiä katsomaan tilannetta työntekijän silmin. Valmentajan työssä on tärkeää avoin keskustelu tavoitteista ja niihin pääsemisen keinoista yhdessä valmennettavien kanssa. Myös motivaatiosta ja mahdollisesti sen puutteesta on hyvä keskustella säännöllisin väliajoin ja erityisesti silloin, jos työskentely ei suju. (Pitkonen & Rasila 2011, 44–45).

Työntekijän sisäinen motivaatio kertoo esimiehelle, onko henkilöllä riittävät taidot ja valmius toimia itsenäisesti. Lisäksi se kertoo, onko henkilöllä halu tehdä työtä ja panostaako hän omaan työhönsä. Organisaatioissa, joissa esimies ei ole jatkuvasti kertomassa ohjeita, on työntekijällä oltava riittävästi uskoa itseensä sekä tietotaitoa tehdä päätöksiä haastavienkin tilanteiden kohdatessa. Työntekijän on siis pystyttävä itsenäiseen työskentelyyn. Sisäisesti motivoitunut työntekijä ottaa vastuun omasta tekemisestään. (Martela & Jarenko 2015, 76–77). Uudenlaista johtamista tarvitaan, jotta yritykset kykenevät kilpailemaan jatkuvassa muutoksessa työelämässä. Hyvillä johtamiskäytänteillä rakennetaan itseohjautuvia ja itseohjautuvuusteorian mukaisia organisaatioita, joissa esimiehet eivät johda, vaan palvelevat työntekijöitään kannustaen, tukien ja innostaen. (Martela & Jarenko 2015, 200–201).

### 3.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio voidaan määritellä yksilön toiminnan näkökulmasta, eli kuinka henkilö toimii tietyissä tilanteissa jonkin ulkoisen vastikkeen ansiosta. Terminä ulkoinen motivaatio avaakin jo sitä, miten ulkoisesti motivoitunut työntekijä toimii. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä sen perusteella, että siitä saadaan jokin ulkoinen vastine. Tämä motivaatiolaji on riippuvainen ympäristöstä ja ulkopuolisesta palkitsemisesta. Teorioiden mukaan palkkioiden saaminen tyydyttää yksilön alemman asteen tarpeita, kuten yhteenkuuluvuutta ja turvallisuuden tunnetta.

Ulkoisen motivaattorin poistuessa, syy suorittaa haluttu tehtävä kuitenkin katoaa. Työn tekemisen kannalta tämä tarkoittaa yleensä laskua työtehokkuudessa, eli yksilön tekemisestä katoaa syy tehdä sitä. Ulkoisia motivaattoreita voivat olla esimerkiksi palkkiot, joita työntekijä voi saavuttaa tekemällä tiettyjä asioita. Myös aineettomat, kuten fyysinen hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet voivat olla ulkoisia motivaatiotekijöitä. (Ruohotie 1998, 38). Kannusteilla voidaan korostaa työorganisaation tiettyjen tavoitteiden merkitystä ja sitä kautta suunnata yksilöiden ja ryhmien toimintaa. Ulkoinen palkkio korostaa joitain asioita muita tärkeämmiksi, akuutimmiksi tai enemmän keskittymistä vaativammaksi. Pohjimmiltaan kyse on huomion kiinnittämisestä. (Luoma ym. 2004, 21).

Yksilöt kokevat useammin ulkoisen motivaation lähteitä, esimerkiksi kiitoksen saanti tehdystä työstä tai tavoitteen saavuttamisesta. Pienen muistamisen vaikutus on kuitenkin lyhytaikainen, joten tarve sen saamiseksi toistuu useasti. Kun ulkoisen motivaation lähde on saavutettu, motivaatio hiipuu hetkeksi. Usein sanonnan mukaisesti nälkä kasvaa syödessä ja samoin tapahtuu myös motivaation kasvamisessa, sekä sen tuoman tavoitteiden saavuttamisessa. (Peltonen & Ruohontie 1989, 25–26).

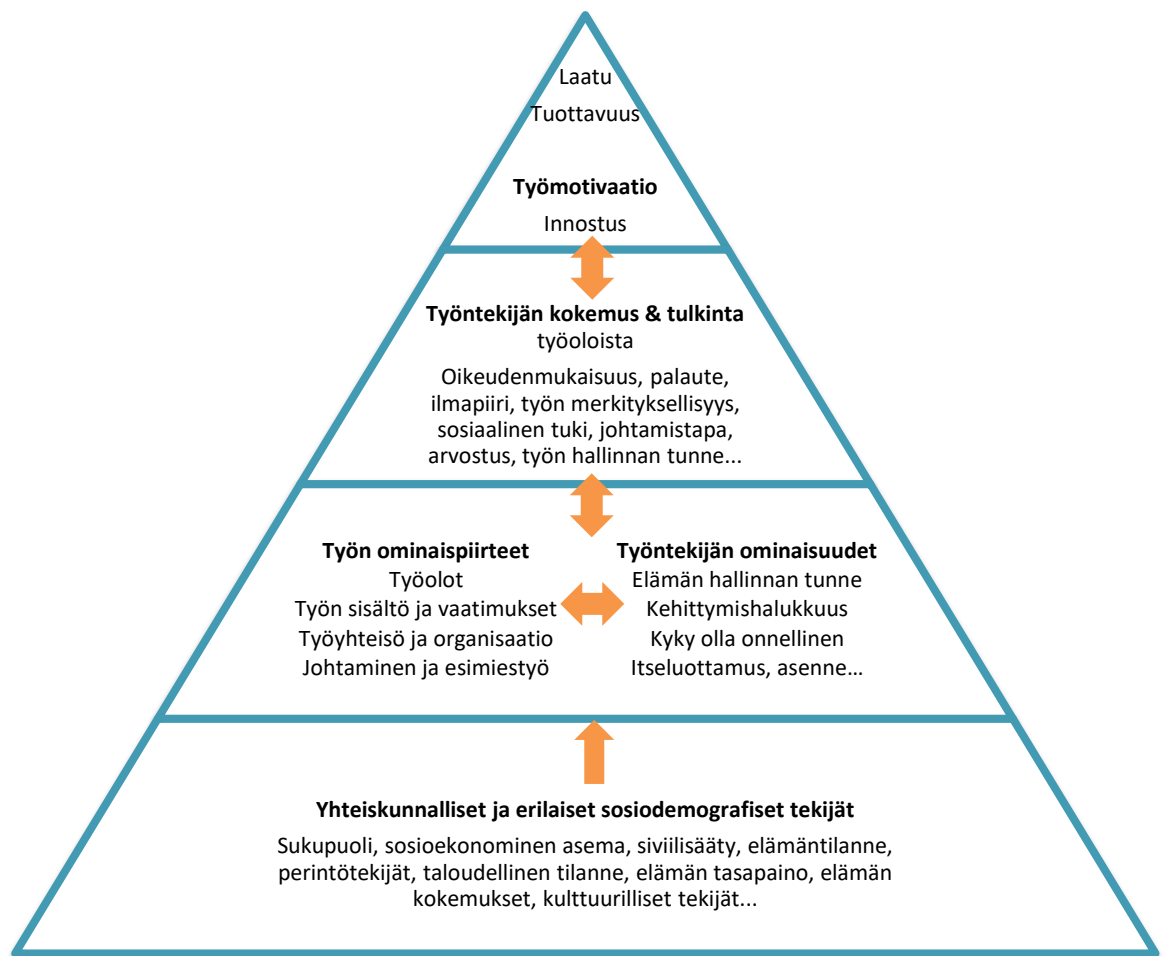
### 3.4 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla on vaikutus palvelun ja työn laatuun, työn tuottavuuteen sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Motivaatioteorioiden avulla on pystytty selvittämään keinoja, kuinka työntekijöitä voidaan motivoida työn tulosten parantamiseksi. Vahvasti motivoitunut työntekijä yrittää muita enemmän sekä sitoutuu vahvemmin toimintaan ja työyhteisöön. Vahvan työmotivaation omaava henkilö keskittyy paremmin ja suoriutuu keskimääräistä paremmin hänelle asetetuista työtehtävistä. Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa työssä. Motiivit virittävät työmotivaation. Työmotivaatio koostuu työntekijöiden velvollisuudesta ja ylpeydestä hoitaa työtehtävät. Eri työntekijät motivoituvat erilaisista asioista omassa työssään. Joku voi motivoitua itse työn sisällystä, kun taas toinen muiden auttamisesta. Myös rahallinen palkkio voi olla motivaation lähde. Työyhteisöllä on suuri vaikutus työmotivaatioon sekä koko organisaation motivaatioilmapiiriin. (Sinokki 2016, 80–81).

Työmotivaatiolla on useita taloudellisia vaikutuksia. Työkyvyttömyydestä johtuvat poissaolot ja niistä syntyvät kulut voidaan jaotella välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat työntekijän palkka, vuosilomat ja niihin kytkeytyvät lomarahat, sekä sivukulut. Muita

poissaolosta johtuvia välittömiä kustannuksia ovat sijaisuudet, ylityöt, rekrytointi sekä työterveyskustannukset. Työkyvyttömyyden välillisiä kustannuksia ovat tuottavuuden heikentyminen, palvelujen toimitusvaikeudet, mahdollisesta laadunheikkenemisestä johtuvat kustannukset sekä työilmapiirin heikentyminen. Lisäksi kilpailukyvyen huonontuminen sekä imagon tai maineen heikentyminen luetaan välillisiin kustannuksiin. (Sinokki 2016, 84–85).

Sinokki (2016, 139) on kuvannut työmotivaation kokonaisuutta pyramidin muodossa (Kuvio 7) seuraavasti:



Kuvio 7. Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2016, 139).

Työmotivaatiolla on vahva riippuvuus työhyvinvointiin, jaksamiseen ja suoriutumiseen. Ihmiset viettävät aikaa usein enemmän työtovereidensa kanssa kuin kotona, joten työyhteisöllä on suuri merkitys hyvinvoinnissa. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että tekijällä on aito mielenkiinto omaa työtään kohtaan. Jos motivaatiota ei ole, se monesti johtaa huonoon työsuoritukseen. Tästä



seuraa negatiivinen palaute, joka usein synkistää työntekijän asennetta entisestään. Hyvä työmotivaatio synnyttää positiivisen kierteen, joka parantaa suoriutumista ja motivaatiota entisestään. (Sinokki 2016, 86).

## 4 Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Elämme nopeassa muutoksessa sekä kansallisella että paikallisella tasolla. Yhä enemmän paineet kasautuvat yksittäisille työntekijöille, joka tekee johtamisesta entistä haasteellisempaa. Johtajalta vaaditaan erityisesti ihmistuntemusta, ryhädynamiikan ymmärrystä sekä valmentavaa otetta johtamisen onnistumiseksi. Henkilöstön hyvinvointi on keskeistä. Johtaminen on erittäin tärkeässä asemassa, kun puhuttaessa työyhteisön hyvinvoinnista ja toiminnasta. Esimies on henkilö, joka elää ihmisten kanssa ja toimii johtajana yksilöille tai ryhmille. (Jalava 2001, 11).

### 4.1 Johtaminen käsitteenä

Johtaminen on organisaation tärkein prosessi. Se vaikuttaa organisaation kaikkeen toimintaan. Johtaminen on kokonaisuus sisältäen ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään varmistamaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan jatkuvuus. (Aarnikoivu 2013, 13). Usein johtaminen jaetaan kahteen osa-alueeseen, johtamiseen ja johtajuuteen. Johtamisella tarkoitetaan useiden asioiden johtamista (management) ja johtajuudella ihmisten johtamista (leadership). (Juuti 2005.) Esimiesrooli koostuu lähinnä siitä, kuinka esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistavat odotukset, joita asettavat mm. asiakkaat, työntekijät ja työorganisaatio. Rooli muodostuu myös esimiehen omasta osaamisesta, persoonasta sekä kyvystä ja halusta kehittää itseään. (Jalava 2001, 18).

Hyvä johtaminen edellyttää osaamista monelta eri osa-alueelta. Johtamisen työympäristö on muuttunut monimutkaiseksi ja johtajan on osattava toimia ristiriitaisessa, monimutkaisessa, kaottisessa, nopeasti muuttuvassa ja globaalissa verkostossa. Tämä aiheuttaa johtajille haasteita. Johtajan on luotettava itseensä ja säilytettävä toimintakyky kaaoksen keskellä. Uudella johtamisen toimintaympäristöllä on tyypillisesti ristiriitaiset arvot. Johtamiseen voi liittyä vastakkaisia tavoitteita, kuten tehokkuus ja hyvinvointi, keskittäminen ja hajauttaminen, säilyttäminen ja uudistaminen, vakaus ja kasvu, kontrolli ja joustavuus, pitkä ja lyhyt aikajänne, sekä sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Johtajan tehtävänä on yrittää tasapainottaa ristiriidassa olevia tavoitteita. Tämä vaatii moniulotteisen käyttäytymisen hallintaa, joka tarkoittaa sitä, että johtaja kykenee toimimaan useissa rooleissa eri tulkintoja yhdistäen ja täydentäen. (Sydänmaanlakka 2006, 142–143).

Johtamistyyliä voidaan perinteisesti jakaa kolmeen päätyyliin: demokraattinen, autoritaarinen ja laissez-faire, eli niin sanotusti ”antaa mennä vaan” -tyyli. Demokraattisen ja autoritaarisen tyylin tavoite on henkilöstön tuottavuuden ja suorituksen kehittäminen. Antaa mennä vaan -tyylissä esimies ei niinkään välitä toiminnasta tai ihmisistä, vaan antaa kaiken tapahtua omalla painollaan ja luottaa, että asiat hoituvat. (Viitala 2004, 78).

Demokraattisessa johtamistyyliä on tyypillistä huomioida ryhmän mielipiteet. Päätöksenteossa toteutetaan ryhmän enemmistön valitsema ratkaisu. Tämän tyyppiset organisaatiot valitsevat johtajansa yleensä tai niiden jäsenillä on mahdollisuus keskusteluun asiasta, vaikka valinta ei lopulta tapahtuisikaan esimerkiksi äänestämällä. (Castil 1994, 4).

Autoritäärisessä johtamistyyliä on tyypillistä päätöksenteon ja vallan keskittäminen yksilölle tai pienelle joukolle. Rivityöntekijällä on hyvin vähän vaikutusvaltaa ja organisaatiossa ei käydä paljon dialogia. Käskyt tulevat ylhäältä päin ja usein lopullisina kaneetteina ilman muutos- tai soveltamismahdollisuuksia. Tästä johtuen autoritaarinen organisaatio on nopea liikkeissään ja jos johtaja on ollut muodostanut käskynsä viisaasti, voi organisaatio myös olla todella tehokas. Jos käskyt ovat muotoiltu huonosti, autoritäärisen johtajan organisaatio voi olla reagoinniltaan hidaskäyttöinen. (Candy 2020).

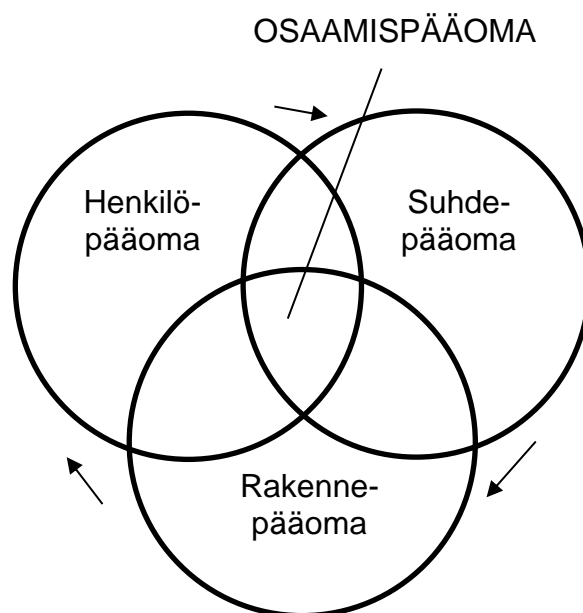
Alun perin ranskalainen termi laissez-faire on vapaasti käännettynä ”Anna mennä”. Tässä johtamistyyliä valta luovutetaan työntekijöille ja heidän luotetaan tuottavan tulosta itsenäisesti. Johtaja jättäytyy ensisijaisesti tukevaan rooliin ja avustaa tiimiään pyydettyään. Tyylin päätösvallan jako vaatii johtajalta paljon luottamusta alustensa kykyihin ja motivaatioon. Laissez-faire -johtamistyyli vaatii lähes aina pienen organisaation ja korkeasti koulutetut, kokeneet ja motivoituneet jäsenet. (Alanko 2004, 28).

Perinteisesti esimies tai johtaja on se henkilö työpaikalla, joka osaa ja tietää eniten ja jolta voi kysyä neuvoa. Tämä on kuitenkin hieman monimutkaisempaa asiantuntijaorganisaatiossa. Johtajan on vaikea tulla hyväksytyksi auktoriteettina niissä työpaikoilla, joissa työntekijöillä on paljon osaamista omista työtehtävistään. Asiantuntijaorganisaatiossa esimieheltä saatu suora hyöty tai oppi voi olla vaikeaa huomata, koska työntekijät ovat ammatillisesti erittäin itseohjautuvia ja työtehtävät ovat haastavia. Tästä johtuen esimiehen on vaikea auttaa työntekijöitään jokapäiväisissä työtehtävissä. (Jalava 2001, 11–12).

## 4.2 Osaamispääoman johtaminen

Osaamispääomaa täytyy johtaa, jotta hajallaan oleva osaaminen voitaisiin keskittää palvelemaan yrityksen toimintaa tehokkaasti. Ilman johtamista jo olemassa oleva osaaminen ei myöskään kehity jatkuvasti muuttuvien liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Yksittäisten työntekijöiden osaaminen ei muuta organisaation toimintaa paremmaksi. Hajallaan oleva osaaminen ei hyödytä yrityksen toimintaa, jos sitä ei voi hallita tai hyödyntää siellä, missä tiettyä osaamista milloinkin tarvitaan. Olemassa olevaa osaamista ei voida uusia liiketoiminnan tarpeiden mukaiseksi, jos osaamista ei johdeta ja kehitetä strategisena resurssina. Osaamista täytyy johtaa kuin rahallistakin resurssia. Osaamisen johtaminen ei ole itseisarvo, vaan sen avulla päästään toiminnan todellisiin tavoitteisiin. (Ojala 2008, 81).

Aineettoman pääoman merkitys on tärkeä, mutta sen määrittely on hyvin vaikeaa. Se on näkymätöntä ja se koostuu kokemuksista, tiedosta ja ymmärryksestä. Se on sitoutunut ihmisten toimintaan ja yrityksen tapaan toimia. (Viitala 2006, 98). Ojalan (2008, 58) mukaan osaamisen pääoma voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen: henkilöpääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma (Kuvio 8).



Kuvio 8. Osaamispääoman osa-alueet (Ojala 2008, 58).

Henkilöpääomaan kuuluvat itse organisaation ihmiset, heidän osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon. Henkilöpääoma voidaan jakaa määrälliseksi ja laadulliseksi. Määrällinen

kuvaus sisältää henkilöstön iän, koulutuksen ja kokemustason. Laadullinen puolestaan sisältää mm. henkilöstön osaamistason, ammattitaidon, sitoutumisen, motivaation sekä oppimishalut ja -mahdollisuudet. Osaamispääomaa ajatellen tärkeintä on henkilöstön määrä, osaamistaso, koulutus ja oppimistaso. Organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää myös tarkastella henkilöstön moninaisuutta. On tärkeää saada näkökulmia monesta eri näkökulmasta innovaatioiden saavuttamiseksi. (Ojala 2008, 58–59).

Rakennepääoma sisältää rakenteet, jotka mahdollistavat oikeiden osaamistarpeiden tunnistamisen, tarvittavan osaamisen hankkimisen sekä jo olemassa olevan osaamisen käyttämisen. Lisäksi rakennepääoma sisältää järjestelmät, joilla hallitaan, hankitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan osaamista. Rakennepääoman avulla voidaan tukea osaamispääoman liikkumista ja siirtymistä organisaatioiden välillä. Jos organisaatio panostaa, ylläpitää ja kehittää rakennepääomaa, voi yritys vaikuttaa henkilöpääomasta saatavaan hyötyyn ja sen tuottavuuteen. (Ojala 2008, 60).

Suhdepääoma kattaa kaikki organisaation yhteistyökumppanit, kumppanit ja sidosryhmät. Alihankkijat ovat yhtä tärkeitä kuin asiakkaatkin suhdepääoman kannalta. Suhdepääomaa ei tule mitata verkostojen lukumäärällä, vaan on tärkeää keskittyä muodostamaan luotettavia ja vuorovaikutuksellisia suhteita. Suhdepääomaan kuuluvat myös osaamisen kehittämiseen osallistuvat yhteistyökumppanit, kuten esimerkiksi oppilaitokset, konsultit, tutkimus- ja kehittämistahot ja ammatilliset virtuaaliyhteisöt. (Ojala 2008, 63–64).

Aineettoman pääoman hallitseminen edellyttää, että se kyetään erittelemään riittävän ymmärrettäviin ja konkreettisiin tekijöihin. Tämän lisäksi niitä olisi kyettävä mittaamaan tai arvioimaan jollakin tavalla. Monia aineettomaan pääomaan liittyviä asioita on mitattu organisaatioissa jo vuosikymmeniä. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaiden lukumäärä, toimitusaika, asiakastyytyväisyys, uusien ideoiden määrä, työilmapiiri ja henkilöstön vaihtuvuus. Kaikki edellä mainitut kertovat jostakin yrityksen henkilö-, rakenne- ja suhdepääomista. (Viitala 2006, 99).

#### 4.3 Valmentava esimiestyö

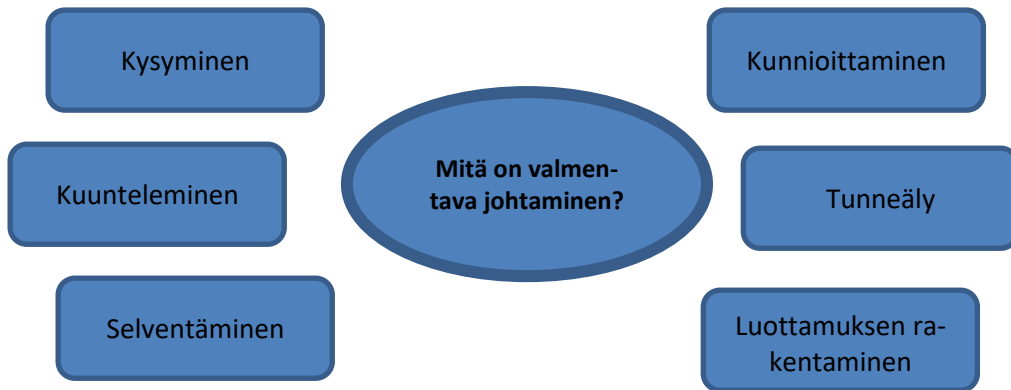
Monesti esimiestä ohjaa tärkeimpänä ajankäyttö, toiseksi tärkeimpänä pelko ja kolmanneksi tärkeimpänä tuotteen tai palvelun laatu. Vasta neljänneltä sijalta löytyy henkilöstön kehittäminen. Jos kello ja pelko hallitsevat esimiehen toimintaa, hän kontrolloi ja käskyyttä. Mikäli esimiehelle on tärkeää palvelun korkea laatu ja henkilöstön kehittäminen, edellytetään häneltä valmentavaa

johtajuutta. Valmentava johtaminen on kykyä nähdä ja uskoa henkilöstön taitoihin ratkaista ja toteuttaa asioita. Valmentava johtaja uskoo, että tieto ja ratkaisut löytyvät henkilöstä itsestään, kunhan häntä autetaan näkemään uusia näkökulmia. (Kansanen 2004, 101). Valmentava johtaminen on esimiehen ajattelutapa, jossa hyödynnetään omia taitoja sekä valmentavan johtamisen työkaluja. Ajattelutavassa korostetaan työntekijän omat voimavarat huomioiden hänen tavoitteensa. Lisäksi asenne työntekijää kohtaan on arvostava. Valmentavan esimiestyön taidot koostuvat esimiehen ja työntekijän välisestä dialogista sekä esimiehen kyvystä ohjata valmennusprosessia. Valmentavan esimiestyön työkalupakki sisältää monia välineitä, joita voidaan hyödyntää työntekijän valmennusprosessissa. (Räsänen 2007, 18).

Nykypäivän työelämässä työntekijän ja esimiehen roolit ovat murroksessa. Valmentava johtajuus on noussut trendiksi. Valmentava esimies ei ole se, joka vahtii ja käskee. Sen sijaan hän on valmentaja ja mahdollisuuksien luoja. Henkilöstö ei ole käskyjä vastaanottava ja niitä toteuttava ryhmä, vaan henkilöstö on asiantunteva, vastuullinen ja aktiivisista osajista koostuva tiimi. Tämän kaltaisen työskentelykulttuurin omaavassa organisaatiossa henkilöstön itsensä johtamisen taidot korostuvat ja kehittyvät. Yksi itsensä johtamisen tärkeistä taidoista on omasta motivaatiosta huolehtiminen ja sen ylläpitäminen. (Pitkonen & Rasila 2011, 44). Valmentavassa johtamisessa ideaalinen tilanne on se, että valmennettava on mukana omasta tahdostaan, eikä jonkun muun painostamana. Valmentavan esimiestyön tuloksellisuus riippuu valmennettavan sitoutumisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Luottamuksen rakentaminen valmennettavan ja valmentajan välillä on tärkeää, jotta valmennettava kykenee kuuntelemaan ja kuulemaan puolustusreaktionsa läpi, mitä valmentajalla on sanottavanaan. (Carlsson & Forssel 2012, 81).

Valmentava johtajuus hyödyntää useita työkaluja toiminnassaan. Siinä hyödynnetään ennen kaikkea arvoja, kuten logiikka, etiikka, kunnianhimo ja johdonmukaisuus. (Schulz & Schulz 1998, 201). Valmentavassa esimiestyössä on tavoitteena motivoida johdettavaa ja saada aikaan kestävää kehitystä johtajan parhaaksi kokemaan suuntaan. Tästä johtuen valmentava johtajuus vaatii suhteen molemmilta osapuolilta keskustelua ja vastaanottavaa asennetta. Valmennettavan on aidosti kuunneltava, ymmärrettävä ja hyväksyttävä, mitä hän kuulee. Johtajan täytyy ymmärtää seuraajaansa ja hänen tulee kommunikoida tavalla, joka on rakentava ja selkeä. Tästä johtuen valmentava johtajuus on mahdotonta tilanteissa, joissa osapuolet eivät kunnioita toisiansa. (Hietikko 2010, 132–133).

Wilsonin (2011, 43) mukaan esimies, jolla on oikea asenne ja kuvion (Kuvio 9) mukaiset ominaisuudet, toteuttaa valmentavaa esimiestyötä ilman erillistä koulutustakin. Jos henkilö käyttää vassemmalla esitettyjä taitoja, mutta hänellä ei ole oikealta puolelta löytyviä asenteita, ei hän toimi tehokkaana valmentavana johtajana. Wilson kuvaa valmentavaa johtajuutta seuraavanlaisena kokonaisuutena:



Kuvio 9. Valmentava johtaminen (Wilson 2011, 414).

Pitkälle viety valmentava johtajuus saa aikaan ennen pitkää valmennettavan itsejohtamista. Opetetut arvot muodostavat ajatusmallin alaisessa, joka saa hänet toteuttamaan tiettyä logiikkaa ja arvomaailmaa, koska henkilö on itse hyväksynyt sen ja kokee sen kunnioitettavana toimintatapana. Vaikka alkuperäinen johtaja poistuisikin alaisen ympäristöstä, hänen arvot ja opit ovat edelleen läsnä. Riippuen valmennussuhteen kestosta ennen eroa, sekä muista ulkoisista tekijöistä, kuten fyysisessä tai sosiaalisessa ympäristössä, voivat valmentavan johtajuuden teot jatkaa alaisen kehitystä, pysähtyä tai alkaa hälvetä ajan kuluessa. (Hietikko 2010–48).

Grantin & Hartleyn (2013, 61) mukaan valmentavan esimiestyön johtamismallin jalkauttaminen organisaatioon vaatii koulutusta ja siten siihen kuuluu myös esimiestyön kehittäminen valmennukselliseen suuntaan. Valmentaminen on osa johtamisen kehittämistä, jolloin esimiehet saavat omaan työhönsä tarvittavaa ohjausta ja voivat kehittää esimiestyötään valmennukselliseen suuntaan. Hänen mukaansa valmentavaksi esimieheksi kehittyminen vaatii vähintään 3-6 kuukautta, että esimies sisältää valmentamisen menetelmät ja taidot omiksi työkaluiksiin. McCombin (2012, 92–93) mukaan edellytyksenä valmentamiskulttuurin integroimiseksi organisaatioon vaaditaan esimiehen koulutusta. Lisäksi vaaditaan myös esimiehen omaa valmentamista.

#### 4.4 Esimiehen rooli motivoinnissa ja sitouttamisessa

Esimiehellä on mahdollisuus saada työntekijät motivoitumaan, mikäli hän kykenee tekemään päätöksiä ottaen niistä vastuun, sekä kertomaan yrityksen arvoista ja strategiasta. Johtajan tulee asettaa tavoitteita, seurata sovittuja asioita ja antaa ajankohtaista tietoa. Hän ohjaa työntekijää positiivisen ja korjaavan palautteen avulla. Hyvä esimies on aikaansaava ja oikeudenmukainen johtaja, joka luo tiimilleen arvostusta ja hyödyntää tiimin jäsenten vahvuuksia. Johtamistaidot ovatkin ratkaiseva palanen motivaation muodostumisessa. Motivointi ei ole pelkästään kannustusta, vaan se on yksilön motivaatiotasoon ja -suuntaan vaikuttamista. Esimiehen täytyy herättää työntekijän mielenkiinto, saada hänet innostumaan ja ohjaamaan toimintaa kohti tavoitteita. Työntekijäosapuolen tulee oivaltaa, että hänen toimintansa on arvokasta juuri tavoitteiden vuoksi, eikä pelkästään ulkoisten palkintojen takia. Tavoitteiden hyväksyminen on tärkeää, jotta ne olisivat motivoivia ja niistä kehittyisi motivaation lähde. (Kansanen 2004, 101–102).

Loistavan esimiehen täytyy luottaa sisäisien motivaatioelementtien tehoon rikasten työtehtävien sisältöä, työprosessia ja auttaen työntekijää kokemaan iloa työssään. Esimiehen ei pidä jäädä ainoastaan ulkoisten palkkioiden, kuten palkan, kiitosten, kannustamisen ja tunnustusten varaan. Yksi tärkein motivaatiotekijöistä on päivittäisen työn sisältö. Ideaalilyöltä toivotaan mahdollisuutta saada vaikuttaa omaan työhönsä, työaikoihin ja töiden suorittamisjärjestykseen. Itsenäisyys ja vaikuttamismahdollisuudet ovat keskeisiä työviihtyvyyttä lisääviä seikkoja. Tutkimusten perusteella asiantuntijatyötä tekevät odottavat selkeitä tavoitteita, vastuu- ja valtakysymysten selvittämistä, pelivaraa oivaltamiseen ja kehityksen seuraamista palautteiden kautta. Kun esimies on kiinnostunut työntekijöiden työstä, hän saa heidät motivoitumaan. Onnistumisen tunne työssä on yksi tärkeimmistä motivaation lähteistä ja onnistumiskokemukset parantavat työtyytyväisyyttä. Työntekijän saa tuntemaan suurta ylpeyttä suorituksestaan, kun esimies huomioi onnistumiset tiimin kuullen ja antaa hänen kertoa omin sanoin onnistumisestaan. Esimiehen tulisi kehua työntekijöitään eri keinoin aina, kun siihen on aihetta. Motivoinnissa on piirre, että henkilö turtuu toistuvaan ja samanlaiseen palautteeseen, jonka vuoksi motivoinnin keinoja on tärkeää vaihdella. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 176).

Esimiehen täytyy välttää työmotivaatiota heikentäviä asioita toiminnassaan. Näitä ovat esimerkiksi päätösten perustelemattomuus ja päätöksentekoon osallistumisen niukkuus, asioita ei tehdä laadukkaasti, jatkuvat muutokset, esimies ei ole itse ajan tasalla asioissa, huonolaatuinen suorittaminen, vaikuttamisen vähyyys, tarkat määräykset työn sisällöstä tai liiallinen rutiininomaisuus.



Usea esimies haluaisi motivoida henkilöstöä, mutta ihmisen motivoituminen syntyy ihmisen sisältä, eikä siihen voi pakottaa. Tästä syystä esimiehen tehtävä on luoda edellytykset ja puitteet siihen, jossa sisäisen motivaation synty mahdollistuu. Lisäksi on tärkeää välttää motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Tässä työssä tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja. (Hyppänen 2007, 141–146).

Henkilöstön sitouttamiseen tarvitaan osaamisjohtajuutta. Esimiehen on tärkeä hallita useita osaamisjohtajuuden osa-alueita. Hän on yrityksessä se, joka huolehtii alaisistaan, kehittää heidän osaamistaan, sekä tuo esiin heidän parhaat puolensa. Osaamisjohtajaa arvostetaan ja hänen kanssaan on hauska tehdä yhteistyötä. Esimiehen tulee löytää keinoja, joilla ihmiset tuntevat olevansa sitoutuneita ja kokevat antavansa henkilökohtaisen panoksensa organisaatiolle. Esimieheltä vaaditaan rohkeutta ja tahtoa tehdä päätöksiä, jotta työntekijät sitoutuvat. Osaamisjohtajat ovatkin yleensä niitä henkilöitä, jotka voivat vaikuttaa parhaiten henkilöstön vaihtuvuuteen. (Smallwood ym. 2010, 80–81).

Odotusten vastapainoksi organisaation tulee tarjota työntekijöilleen riittävästi resursseja. Esimiehen tulee havaita ja karsia niitä vaatimuksia, joita ei edellytetä työn onnistumisen kannalta. Esimerkiksi on turhaa ottaa käyttöön monimutkaisia prosesseja, jos yksinkertaisemmatkin ratkaisut toimivat. Kaikkia vaatimuksia ei tietenkään voi ohittaa, joten esimiehen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät resurssit niiden saavuttamiseksi. Tällä tavoin varmistetaan, että työntekijät ovat innovatiivisia, tehokkaita ja sitoutuneita. (Smallwood ym. 2010, 91).

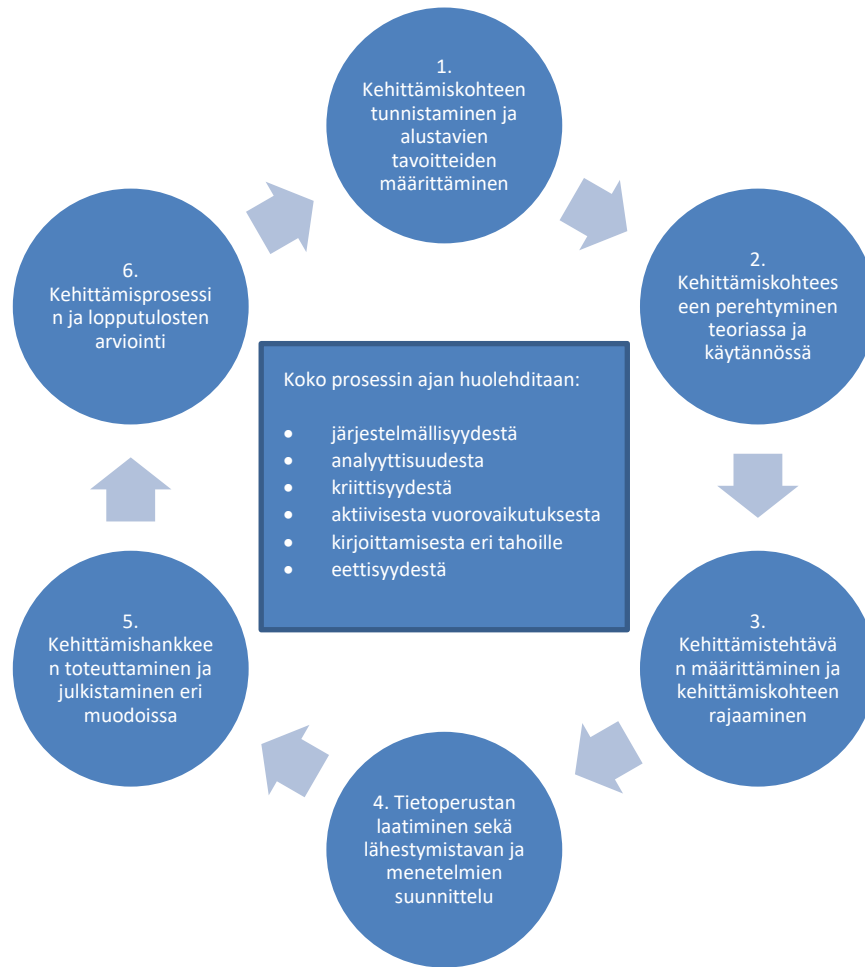
## 5 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämä opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetyssä tutkimuksessa tarkastellaan maailmaa erilaisten merkitysten kautta. Merkityskokonaisuudet ilmenevät usein ihmisistä lähtöisin olevista ja ihmisiin loppuvina tapahtumina. Näitä tapahtumia ovat esimerkiksi ajatukset, päämäärän asettaminen, toiminta ja yhteiskunnan rakenteet. Kvalitatiivisella tutkimuksella on mahdollista määrittää tietyille ihmisille merkittäväksi koettuja tapahtumia tai tapahtumaketjuja. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä suoritetuissa tutkimuksissa kuuluu vastaa aina kysymykseen siitä, minkälaisia merkityksiä tutkitaan. Tutkimuksessa tutkitaan joko kokoemuksiin tai käsitykseen liittyviä merkityksiä. Tutkimusta tehdessä on tärkeä ymmärtää käsityksen ja kokemuksen välinen ero määrittäessä tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimusongelmaa. (Vilka 2005, 97–98). Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimusaineistoa voi kerätä usealle eri tavalla. Yleisin niistä on haastattelu, koska ihmisten kokemuksia halutaan kuulla puheen muodossa. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä on kolme tutkimushaastattelumuotoa. Näitä ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu sekä teemahaastattelu. (Vilka 2005, 100).

### 5.1 Konstruktiivinen tutkimusstrategia

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategia on konstruktiivinen. Konstruktiiviselle tutkimukselle on ominaista luoda konkreettinen malli, jonka laatimisessa hyödynnetään jo olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä uutta käytännössä kerättävää tietoa. Konstruktiivinen tutkimus on suunnittelutyötä, mallien testausta sekä mallintamista. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ratkaisemaan aito käytännön ongelma. Tälle tutkimustyyppille on ominaista korostaa tutkimuksen toteuttajien ja hyödyntäjien välistä kommunikointia. Konstruktiivisen tutkimusaineiston tyypillisiä keräysmenetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut kyselyt ja haastattelut. Aineistoa on suositeltavaa kerätä monin eri keinoin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2004, 65–66).

Ojasalo ym. (2004, 24) kuvaavat kehittämistyön prosessia (Kuvio 10) seuraavasti:



Kuvio 10. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24).

1. Kehittämistyön lähtökohta on kohteen tunnistaminen ja ymmärtäminen. Tässä vaiheessa on oleellista, että tutkija on kiinnostunut tutkittavasta aiheesta. Kehittämisen tavoite on saada muutos parempaan. Tavoite voi olla esimerkiksi uusi toimintamalli tai olemassa olevan prosessin uudistaminen. Hankkeelle asetettuja tavoitteita on syytä pohtia ja tehdä alustavat tavoitteet.

2. Kohteen tunnistamisen jälkeen tutkittavaan ilmiöön haetaan tietoa. Tiedonhaku tapahtuu käytännössä sekä perehtymällä jo olemassa olevaan teoreettiseen ja tutkittuun tietoon. Tiedonhaku ja sen merkityksen analysointi suhteessa kehittämishankkeeseen on olennaista. Tutkittua tietoa ja näkökulmia löytyy runsaasti, joten on tärkeää löytää keskeinen näkökulma oman kehittämistyön kannalta. Yhtä ainoa oikea näkökulmaa ei välttämättä ole.

3. Tutkimussuunnitelma rajaa kehittämistyön tutkimusongelman ja kehittämiskohteen.

4. Kehittämistyön rajauksen jälkeen voidaan kuvata kehittämistyöhön sisältyvät prosessit. Lisäksi voidaan suunnitella oma lähestymistapa ja -menetelmä. Suunnitelma on hyvä tehdä kirjallisesti.

5. Kehittämistyön tavoite on tuottaa hyödyllistä informaatiota työelämään. Prosessin loppuvaiheeseen on tärkeää panostaa aikaa ja resursseja. Tulosten julkaisu kirjallisesti on tärkeä osa tutkimustyötä ja on tärkeää pitää kehittämistyössä mukana olevat ajan tasalla projektin etenemisen suhteen koko prosessin ajan.

6. Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi on prosessin viimeinen vaihe. Arviointia tehdystä valinnoista on tärkeää tehdä läpi prosessin, mutta lopussa arvioidaan kehittämistyö kokonaisuutena ja tarkastellaan, kuinka sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Eettinen pohdinta on tärkeää kaikissa vaiheissa, mutta sitä tulee korostaa erityisesti loppupohdintoissa. (Ojasalo ym. 2014, 23–26).

## 5.2 6-3-5 -aivoriihi kehittämismenetelmänä

Ryhmämenetelmänä aivoriihi vaatii riittävän määrän osallistujia sekä puheenjohtajan. Ratkaisua tarvitseva ongelma määrittelee ryhmän koon ja kokoonpanon. Puheenjohtajan tehtävä on antaa ryhmälle ongelma ja huolehtia, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla. Tämän jälkeen puheenjohtaja vastaa eri vaiheiden suorittamisesta ja siitä, että osallistujat noudattavat annettuja ohjeita ja kirjoittavat tuotetut ideat ylös. Aivoriihen kirjallisessa toiminnassa ihmiset työskentelevät muodollisesti ryhmässä, mutta keskustelevat keskenään mahdollisimman vähän. Kirjalliset harjoitukset edistävät ihmisiä tehokkaasta luovaan työskentelyyn. Kirjalliset tehtävät sopivat hyvin ryhmille, joille ideointitekniikat eivät ole tuttuja. (Harisalo 2011, 80–91, 96).

6-3-5 -aivoriihi on puhdas kirjallinen tekniikka, joka minimoi persoonan, sosiaalisen aseman ja käyttäytymisen vaikutukset. 6-3-5 -menetelmässä numerolla kuusi tarkoitetaan osallistujamäärää. Numero kolme tarkoittaa, että jokainen osallistuja keksii kolme ideaa jokaisella kierroksella. Numero viisi viittaa kierrosten lukumäärään. Aivoriihen alussa jokainen osallistuja saa tyhjän paperin ja henkilöt kirjoittavat siihen kolme ideaa. Aikarajan umpeuduttua paperi annetaan seuraavalle henkilölle, joka kirjaa ylös kolme uutta asiaa, jotka voivat olla aiempien ideoiden jatkokehityksiä tai kokonaan uusia ajatuksia. Viisi kierrosta toistetaan samalla tavalla. (Harisalo 2011, 96–97).

Puheenjohtaja toimii yhtenä kuudesta ideointiin osallistuvasta henkilöstä. Aivoriihen aikana ei saa keskustella tai kommentoida. Puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia ajankäytöstä ja luovan työn yleisten sääntöjen noudattamisesta. Ideointi-istunnon päätteeksi puheenjohtaja kiittää osallistua ja kertoo, kuinka ideoita käsitellään ja miten kehittämistyötä jatketaan. (Harisalo 2011, 97).

### 5.3 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysillä. Aineistolähtöinen sisältöanalyysi, eli induktiivinen aineiston analyysi on kolmevaiheinen prosessi:

1. Aineiston redusointi, eli pelkistäminen
2. aineiston klusterointi, eli ryhmittely ja
3. aineiston abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden yläluokkien luominen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110).

Sisältöanalyysi on perusanalyysimenelmä, joka on käytettävissä kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Väljästi tulkittaessa useimmat laadulliset analyysimenetelmät perustuvat sisältöanalyysiin. Analyysimenetelmän tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, kuitenkin kadottamatta sen sisältämää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 108).

Ennen aineiston analysointia aineisto käydään läpi useaan otteeseen. Tämän perusteella tutkija hahmottaa aineistosta nousevia teemoja, joiden kautta voidaan ratkaista tutkimuskysymys. Aineiston analysointi aloitetaan redusoimalla, eli aineistoa karsimalla tutkimusnäkökulmasta epäolennaisuudet pois ja luokittelemalla haastattelussa saadut vastaukset teemoittain. Vastaajat ovat anonyymeja, koska tällä ei ole tutkimuksen lopputuloksen kannalta merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109–110).

Ryhmittely eli klusterointivaiheessa teemaluokissa olevat asiat läpikäydään tarkasti ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään ja ryhmitellään luokkien alle. Luokitteluyksiköinä käytettiin haastattelun teemoja ja kysymyksiä. Luokittelun aikana aineisto tiivistyy yksittäisistä tekijöistä yleisimpiin käsitteisiin, jonka avulla saadaan luotua perusrakenne tutkimukselle, sekä alustavia kuvauksia tutkimuksen kohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110).

Viimeisessä, eli abstrahointivaiheessa aineistosta erotellaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Teemojen yhdistelemistä jatketaan niin kauan, kuin se on sisällön kannalta mahdollista. Analysointityötä jatketaan siirtämällä saadut vastaukset tutkimuskysymyksen teemojen mukaisesti taulukoihin. Taulukon teemojen pohjalta tarkastellaan, kuinka monta kertaa jokin tietty aihe toistui luokitteluyksiköissä. Tämän perusteella voidaan selkeästi havaita yhteyksiä eri teemojen ja vastausten välillä. Vastaus tutkimuskysymykseen saadaan yhdistelemällä, tulkitsemalla ja päättämällä käsitteitä. Tuloksena esitellään aineistosta luotu malli, aineiston muodostetut käsitteet, teemojen kategoriat ja niiden sisältö. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111–113).

## 6 Tutkimusprosessi

Tämä osio on salainen, koska kyseessä on pörssilistattu julkinen osakeyhtiö.

### 6.1 Toimeksiantajan esittely

Tämä osio on salainen, koska kyseessä on pörssilistattu julkinen osakeyhtiö.

### 6.2 Sitoutumisen tason lähtötilanne

Tämä osio on salainen, koska kyseessä on pörssilistattu julkinen osakeyhtiö.

### 6.3 Kehittäminen 6-3-5 -menetelmällä

Tämä osio on salainen, koska kyseessä on pörssilistattu julkinen osakeyhtiö.

### 6.4 Tutkimuksen tulokset

Tämä osio on salainen, koska kyseessä on pörssilistattu julkinen osakeyhtiö.

### 6.5 Työntekijän sitouttamisen keinot

Tämä osio on salainen, koska kyseessä on pörssilistattu julkinen osakeyhtiö.

## 7 Pohdinta

Tämä osio on salainen, koska kyseessä on pörssilistattu julkinen osakeyhtiö.



## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Alanko, E. 2004. Bisnes, Menestys & Maalaisjärki. Helsinki: WSOY.

Candy, L. 2020. Authoritarian Leadership: Use Sparingly! Viitattu 1.10.2020. <https://www.educational-business-articles.com/authoritarian-leadership/>

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Castil, 1994. A Definition and Illustration of Democratic Leadership. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>

Conway, N. & Briner, R. 2005. Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. Oxford University Press Inc. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199280643.003.0010>

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna Onnistumaan. Nyt. Helsinki: Johtajatiimi.

Grant, A. M. & Hartley, M. 2013. Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice 6 (2), 102–115. DOI:10.1080/17521882.2013.824015.

Grote, D. 2011. How To Be Good At Performance Appraisals: Simple, Effective, Done right. Boston: Harvard Business Review press.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Viitattu 26.9.2020. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)

- Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Helsinki: PS-kustannus.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia – Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Harvard Business School Press. 2006. Retaining Your Best People. The Results-Driven Manager Series. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hietikko, H. 2010. Management by Sauron. Sormusten Herran johtamisopas. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö. Valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus, Vol 24. <https://doi.org/10.33336/aik.93582>
- Juuti, P. 2005. Millaista on hyvä johtaminen. Kirjastolehti 5/2005.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kallunki, J-P. & Martikainen, M. & Niemelä, J. 2019. Ammattimainen sijoittaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talenti.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J., Kolari, A. & Rantamäki T. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.

Kauranen, T., Koskensalmi S., Multanen L. & Vanhala A. 2011 Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy.

Lampikoski, K. 2005 Panosta avainhenkilöihin – Luo kilpailuetua sitoutumisstrategialla Helsinki: Edita.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Lindholm, T & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0- Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: Multiprint Oy.

Luoma, K., Troperg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Maguire, H. 2002. Psychological contracts: are they still relevant? Career Development International. DOI: 10.1108/13620430210414856.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.

Martela, F. & Jarenko, J. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Helsinki: Talentum.

McComb, C. 2012. Developing coaching culture: are your managers motivated coaches? Part 1. Industrial and Commercial Training, Vol 44. <https://doi.org/10.1108/00197851211202920>

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu. 2005. Haasteena Luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in education, psychology and social research. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1548-4>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro Oy.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Parzefall, M. 2009. Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa: Seeck, H. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 37. Helsinki: Työterveyslaitos.

Peltonen, M. & Ruohotie P. 1989. Menetelmiä työhalun parantamiseksi, Keuruu: Otava.

Pitkonen, M. & Rasila, M. 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Rauramo, Päivi. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Espoo: Oy Imperial Sales Ab.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. 2009. Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. Työelämän tutkimusyhdistys ry. Viitattu 3.10.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87463/46363>

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon.

Smallwood, N., Sweetman, K., Ulrich, D. 2010. Johtamisen koodi: Viisi sääntöä hyvään johtajuuteen. Helsinki: Tietosanoma.

Surakka, T & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Talenomin sisäinen Intra -verkko. Viitattu 21.11.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 11. uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Wilson, C. 2011. Developing a coaching culture. Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss: 7. <http://dx.doi.org/10.1108/00197851111171827>