

Katja Lahtonen-Pääkkönen ja Tommi Salohalme

## Henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen keinoja esimiestyössä



Tradenomi

Kevät 2015



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä(t):** Lahtonen-Pääkkönen Katja & Salohalme Tommi

**Työn nimi:** Henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen keinoja esimiestyössä

**Tutkintonimike:** Tradenomi

**Asiasanat:** motivointi, sitouttaminen, vuorovaikutus

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu keinoja henkilöstön motivoimiseen ja sitouttamiseen esimiestyössä. Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja ja menetelmiä kollegoille sekä yrityksiensä henkilöstölle käytettäväksi henkilöstön motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Tämän lisäksi tarkoituksena oli kehittyä itse ammatillisesti ihmisten johtajana. Käsillä oleva opinnäytetyö rakentuu teoreettisista sekä empiirisistä luvuista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstön motivoinnista ja sitouttamisesta. Teoreettisen viitekehystenä on tutkittu myös vuorovaikutusta. Teoriaosiossa käsitellään myös johtamista, jonka teoreettisen viitekehysten avulla selvitetään, mitkä ovat johtamisen ja esimiestyön motivoinnin historiatausta, onnistuneen johtamisen edellytykset ja millainen on motivoiva ja sitouttava esimies. Nämä kaikki viitekehukset ovat olleet empiirisen tutkimuksen pohjana.

Opinnäytetyön empiirinen osa on aineistolähtöinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin dokumenttien sisällöllistä analyysia, joka perustuu Great Place to Work® – Instituutin alkuperäisiin aineistoihin parhaista työpaikoista maailmalla sekä Suomessa.

Tutkimuksesta saatiin selville käyttökelpoisia motivoinnin, sitouttamisen ja vuorovaikuttamisen keinoja esimiesten sekä työyhteisöjen käytettäväksi käytännön työelämässä. Kaikkia löydettyjä keinoja ja niiden käytettävyyttä tukee vahvasti opiskelemamme teoria.

Yritys, jossa työntekijät voivat hyvin ja ovat motivoituneita ja sitoutuneita yritykseen, on haluttu yhteistyökumppani ja työpaikka.

Uskallus ja viitseliäisyys murtaa rutiinit, rohkea johtaminen – vain taivas on rajana!

## ABSTRACT

**Author(s):** Lahtonen-Pääkkönen Katja & Salohalme Tommi

**Title of the Publication:** Employee Motivation and Engagement in Managerial Work

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** commitment, engaging, interaction, motivation

This thesis examines ways to motivate and engage personnel with supervisory work. The main objective of this study was to find concrete means and methods to colleagues and staff of enterprises for staff motivation and engaging. In addition, the aim was to develop ourselves professionally as supervisors. The present thesis consists of theoretical and empirical chapters.

The theoretical framework is comprised of personnel motivation and commitment. In addition, interaction and the theory of management are also covered. The theoretical frameworks helped to find out what the historical background of motivation is in leadership and management, the prerequisites for successful leadership and what a motivating and engaging leader is like. All these frameworks were the empirical basis of the study.

The empirical part of the thesis is data-driven qualitative research. The research method was a content analysis of documents based on the original materials of the Great Place to Work® Institute where they study the best places to work in the whole world as well as in Finland.

The investigation revealed useful means for motivation, employee commitment and interactive means to be used by superiors and employers in practical work. All discovered tools and their functionality strongly support the theory.

The company where employees feel well and are motivated and committed to the company is a sought-after partner and a workplace.

Courage and effort break the routine, courageous leadership – only the sky is the limit!

## ALKUSANAT

Tutkimuksen toivotaan vaikuttavan lukijoihin, kollegoihin siten, että tämä työ antaisi keinoja ja menetelmiä esimiesten käytettäväksi oman henkilöstönsä motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Parhaisiin tuloksiin pääsevät ne yritykset, joiden ylin johto sitoutuu käynnistyvään muutosmatkaan ja on valmis luomaan luottamukseen ja arvostukseen perustuvan organisaatiokulttuurin.

Uskallus ja viitseliäisyys murtaa rutiinit, rohkea johtaminen – vain taivas on rajana!

Työn valvojana toimi lehtori Päivi Auno, jota haluamme kiittää saaduista neuvoista, tuesta ja työhön osoitetusta mielenkiinnosta. Opinnäytetyön tekeminen oli välillä haastavaa, jota edesauttoi ihanteellinen yhteistyö Päivin kanssa.

Lisäksi haluamme kiittää työhön vaikuttaneita työyhteisöjämme sekä ystäviämme tuesta ja tiedoista sekä miellyttävistä juttuhetkistä.

Rakkaimmat kiitokset kuuluvat perheillemme, jotka tukivat ja kannustivat meitä opintomme aikana. Kiitos myös toisillemme, ilman toista tämä työ ei olisi nyt tässä.

Kajaanissa 25.5.2015

Katja Lahtonen-Pääkkönen ja Tommi Salohalme

# SISÄLLYS

## KÄSITELUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Opinnäytetyön taustaa .....	1
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys .....	2
1.3 Tutkimusaineisto, rajaukset ja käytetyt tutkimusmenetelmät .....	3
1.4 Opinnäytetyön rakenne .....	3
2 MOTIVAATIO .....	4
2.1 Motivaatio ja työmotivaatio .....	4
2.2 Tunnetuimmat motivaatioteoriat .....	6
2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivointi .....	9
2.4 Esimiestyössä käytettävät motivointikeinot .....	10
3 SITOUTTAMINEN .....	14
3.1 Henkilöstön sitoutuminen yritykseen .....	14
3.2 Esimiestyössä käytettävät sitouttamisen keinot.....	16
4 VUOROVAIKUTUS MOTIVAATION JA SITOUTTAMISEN EDISTÄJÄNÄ.....	18
4.1 Vuorovaikutus.....	18
4.2 Esimiestyössä käytettävät vuorovaikutukselliset keinot.....	20
5 MOTIVOINNIN JA SITOUTTAMISEN TUULET ESIMIESTYÖSSÄ .....	23
5.1 Motivoinnin ja sitouttamisen elinkaari esimiestyössä.....	23
5.2 Motivoinnin ja sitouttamisen nykytilanne esimiestyössä .....	25
6 TUTKIMUS YRITYKSIEN KÄYTTÄMISTÄ MOTIVOINNIN JA SITOUTTAMISEN KEINOISTA .....	30
6.1 Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä .....	30
6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	32
6.3 Tutkimuksen toteutus tuotekortin avulla .....	33
6.3.1 Tutkimuksen kohteena olleet yritykset .....	35
6.3.2 Motivaatioon vaikuttavia menetelmiä .....	37
6.3.3 Sitouttamiseen vaikuttavia menetelmiä .....	47
6.3.4 Vuorovaikutuksellisia menetelmiä .....	53

7 POHDINTA.....	60
LÄHTEET .....	63
LIITTEET	

## KÄSITELUETTELO<sup>1</sup>

Abstrakti	lukuun ottamatta käytäntöä tai todellisuutta, ei konkreettisia, teoreettinen, (alku)tiivistelmä. = abstraktinen
Emotionaalinen	tunneperäinen, -pitoinen, tunteenomainen, tunne
Homogeeninen	yhtenäinen, tasalaatuinen
Informaatio	tieto, tiedotus, tiedonanto
Innovoidea	uudentaa, uudistaa, keksiä, luoda
Irrationaalinen	järjetön, järjenvastainen, epälooginen
Kommunikoida	viestiä, välittää tietoja
Leadership	ihmisten johtaminen, johto
Mikrojohtaminen	taktiikka, jossa määritetään yksityiskohtaisesti työntekijöiden tehtävät, valvotaan tarkasti tehtävien suorittamista
Negatiivinen	positiivisen vastakohtana, kielteinen
Objektiivinen	puolueeton, yleispätevä
Positiivinen	myönteinen, edullinen
Proaktiivinen	ennakoiva, ennalta vaikuttava
Reaktiivinen	reaktiona ilmenevä, vastavaikutuksellinen
Reflektoida	mietiskellä, harkita, pohtia, pohdiskella, heijastella
Relevanssi	vaikutus (jssak asiassa), merkitys, tähdellisyys
Saturaatio	kylläntyminen, aineisto toistaa itse itseään

---

<sup>1</sup> Suomisankirja. 2015. Sivistyssankirja.

Subjekttiivinen	henkilökohtainen, yksilöllinen
Stimuloida	kiihottaa, ärsyttää, virkistää, piristää
Teoreettinen	teorian mukainen, teoriaan kuuluva, tietopuolinen
Universaali	yleispätevä, yleismaailmallinen



## 1 JOHDANTO

Ihmisten johtajat ovat uudistajia. He haluavat edistää asioita ja muuttaa maailmaa uskomustensa mukaisiksi. He eivät usko muodolliseen valtaan tai tottelevaisuuteen, vaan asioihin, joita haluavat palavalla innolla edistää. Heitä ei seurata johtajina pakosta, vaan vapaaehtoisesti.

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstön hyvinvointiin, motivointiin, kehittämiseen ja sitouttamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, joka pitkäjänteisenä ja järjestelmällisenä työnä on välttämättömyys pysyvän kilpailukyvyn saavuttamisessa yrityksissä.

### 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön aiheena on aina työelämässä ajankohtaisena olevan henkilöstön motivointi ja sitouttaminen. Työssä tutkitaan myös miten vuorovaikutus edistää motivointia ja sitouttamista. Työssä rajataan aiheen ulkopuolelle palkka, bonus sekä muut suoraan rahassa mitattavat edut. Tutkimusongelmassa keskitytään pelkästään ei rahallisiin pehmeisiin HRM keinoihin henkilöstön motivoimiseksi ja sitouttamiseksi.

HRM voidaan määritellä konkreettiseksi ja tärkeäksi asiaksi niin yrityksen strategian kuin sen palvelu- tai tuotantotoiminnan sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja työskentelyn onnistumisen kannalta, alkaen rekrytoinneista päättyen työsuhteiden loppuarviointiin (Bratton & Gold 2007, 8.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, kovaan ja pehmeään HRM:ään. Pehmeässä versiossa korostetaan korkeaa sitoutumista, työssäoppimista ja valaistunutta johtajuutta. Kovassa versiossa korostetaan laskennallista, määrällistä ja strategista henkilöstön hallinnoimista. (Bratton & Gold 2007, 17.)

Tutkimus lähti liikkeelle omasta ammatillisen kehittymisen halusta ihmisten johtajana. Opinnäytetyöllä ei ole erillistä toimeksiantajaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millä tavoin henkilöstön motivaatiota voidaan ylläpitää ja kehittää sekä miten henkilöstön voi sitouttaa yritykseen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöntavoitteena ovat työelämän laadun ja erityisesti henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen toimintatapojen kehittäminen ja sitä kautta niiden parantaminen. Keskeinen tavoite on myös se, että pystytään näyttämään miten vuorovaikutuksellinen yhteistyö esimiesten ja henkilöstön kesken edistää motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Lisäksi tarkoituksena on kehittää itseämme omassa työssä ammatillisesti ja saada syvällisempi teoreettinen ymmärrys tutkimuksen kohteina olleisiin aihealueisiin.

Tutkimuksessa vastataan näihin kysymyksiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Miten henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista yritykseen kehitetään ja ylläpidetään?
- Miten vuorovaikutus edistää työmotivaatiota ja sitoutumista yritykseen?

Motivaation ja sitouttamisen teorian tiedoissa on perusteluita sille, miten johtamisella voidaan vaikuttaa työmotivaatioon ja henkilöstön sitoutumiseen yritykseen. Teoriaosassa käsitellään ensin teoreettisena viitekehystenä henkilöstön motivoimista monipuolisia lähteitä käyttäen. Toisena teoreettisena viitekehystenä etsitään perusteluita, miten henkilöstö sitoutuu yritykseen ja miten sitä voidaan edistää. Kolmantena teoreettisena viitekehystenä tutkitaan vuorovaikutusta.

Teoriaosiossa käsitellään myös johtamista, jonka teoreettisen viitekehysten avulla selvitetään, mitkä ovat johtamisen ja esimiestyön motivoinnin historiatausta, onnistuneen johtamisen edellytykset ja millainen on hyvä johtaja. Nämä kaikki viitekehykset ovat empiirisen tutkimuksen pohjana.

### 1.3 Tutkimusaineisto, rajaukset ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Aineisto yritysten käyttämistä motivoinnin ja sitouttamisen keinoista on aineistolähtöinen eli laadullinen tutkimus.

Työssä rajattiin aiheen ulkopuolelle palkka, bonus sekä muut suoraan rahassa mitattavat edut.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin dokumenttien sisällöllistä analyysia, joka perustuu Great Place to Work® – Instituutin alkuperäisiin aineistoihin parhaista työpaikoista maailmalla sekä Suomessa.

### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, joka vastaa kysymyksiin mitä on tehty ja miksi.

Teoriaosassa käsitellään työmotivaatiota, sitouttamista ja esimiehen vuorovaikutuksellisia keinoja näiden edistäjänä.

Työn empiirinen osuus sisältää vertailevaa tutkimusta, joka pohjautuu Great Place to Work® – Instituutin 2000-luvulla tekemiin tutkimuksiin parhaista työpaikoista maailmalla sekä Suomessa. Great Places to Work® -tutkimukset ovat kyselytutkimuksia yritysten henkilöstölle, joissa pyritään selvittämään kuinka hyvin yritykset ovat menestyneet hyvinä työpaikkoina. Tutkimukset kertovat miten ja millä keinoin yritys toimii, miten henkilöstön motivointi on toteutettu ja millaista yrityksessä on olla töissä henkilöstön mielestä. Jokainen yritykseen liittyvä tutkimus on itsenäinen tutkimus ja henkilöstön vastaukset kyselyihin on laitettu luettavaan muotoon. Tutkimuksissa on paljon lainauksia henkilöstön vastauksista. Great Place to Work® on puolueeton tutkija, joka on tehnyt tutkimuksia 25:n vuoden ajalta hyvien työpaikkojen tutkimisen, tunnustamisen ja rakentamisen parissa.

## 2 MOTIVAATIO

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä vireydellä tai intensiteetillä kohti jonkin päämäärän toteuttamista, eli motivaatio ohjaa toimintaa. Ihmisen sisäiseen tilaan, tahtoon toimia, voidaan vaikuttaa työyhteisöissä myönteisesti useilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla sekä luomalla asiantuntijatyöhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

Yrityksien toiminta on ihmisten varassa. Heistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Organisaatioissa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla hauras. (Viitala 2013, 8.)

Tässä luvussa käsitellään motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joihin voidaan johtamisen kautta vaikuttaa.

### 2.1 Motivaatio ja työmotivaatio

Meillä kaikilla on oma käsityksemme motivaatiosta: mitä se on ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Tarkasteltaessa motivaatiota, peruskysymys on aina ”miksi?”. Motivaatiolla on kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymisen ohjaamisessa. Ensinnäkin motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä, joka saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio suuntaa käyttäytymistämme saavuttaaksemme jonkin tavoitteen. Kolmanneksi motivaatio säätelee käyttäytymistämme, jonka myötä arvioimme omaa pätevyyttämme kussakin tilanteessa ja myös kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkitystä itsellemme. Motivaatio selittää, miksi joku toimii tietyllä tavalla. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11-12.)

Viitalan mukaan (2004, 150-151) työmotivaatio koostuu kolmesta eri tekijäryhmästä, joita ovat työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö, johon liittyy taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät. Erityisesti työmotivaatioon vaikuttavia persoonallisuustekijöitä ovat työntekijän omat mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä erilaiset tarpeet.

Jotta voisi korostaa juuri oikeita motivaation tekijöitä, joilla on merkitystä omassa työyhteisössä, kussakin työtiimissä ja kullakin hetkellä, on hyvä keskusteluiden ja tarvittaessa kyselymenetelmien avulla selvittää, mitkä tarpeet ovat etusijalla ja mitkä tarpeet ovat jo ennestään hyvin tyydytettyjä (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 53).

Motivaatio on monimutkainen dynaaminen prosessi, joka yhdistää ihmisen persoonallisuuden, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalisen ympäristön (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11).

Yritykset luopuvat nykyisin miltei kaikista niistä toiminnoista, jotka eivät suoranaisesti liity suoraan sen varsinaiseen operatiiviseen toimintaan joustavuuden, laadun ja tehokkuuden takaamiseksi. Ne ihmiset, jotka jäävät ja muodostavat yrityksen ydinorganisaation ovat ratkaisevan tärkeitä yritykselle. Juuri näiden henkilöiden osaamiseen, motivaatioon sekä sitoutumiseen tulee panostaa. Johdon on pohdittava miten näiden ihmisten motivaatio saadaan pidettyä korkealla ja miten heidän osaamisensa saadaan säilymään huipputasolla kiireisenkin työtahdin aikana. Ydinhenkilöstön lisäksi on osattava hoitaa hyvin myös liitännäishenkilöstön käyttö. Yrityksen tulee pystyä varmistamaan tarpeisiinsa määrältään ja laadultaan riittävän henkilöstön, tai sen tulee kehittää työtapoja siten, että sama henkilöstömäärä pystyy tekemään enemmän työtä, joka puolestaan helpottaa tulosjohtamista. Henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla yrityksen liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan aikaan hyvää tulosta, niin rahallista kuin henkistä tulosta työhyvinvoinnin osaltakin. (Viitala 2007,8.)

## 2.2 Tunnetuimmat motivaatioteoriat

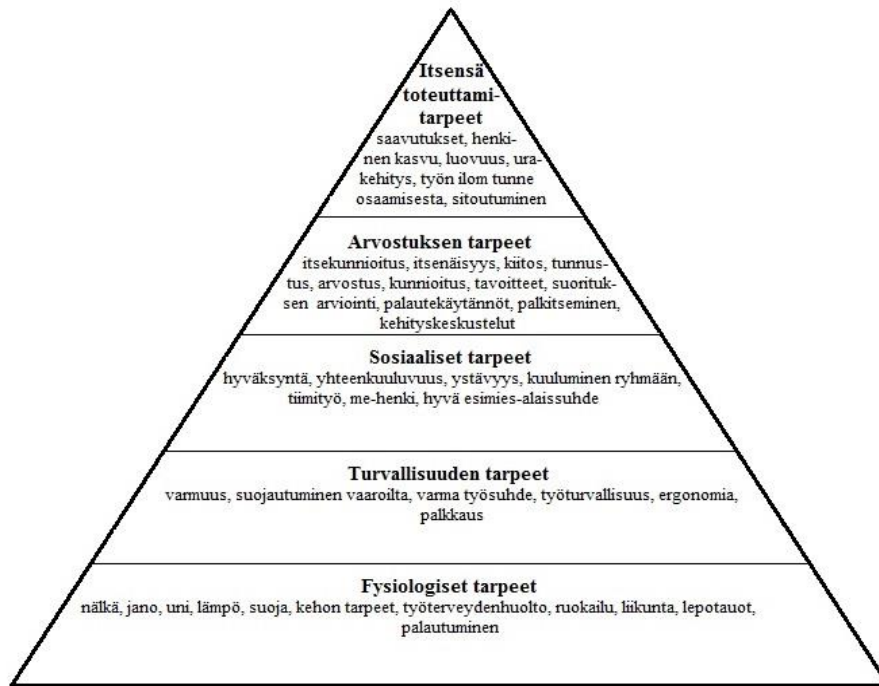
Motivaatioteorioissa yleensä eritellään erilaisia motivaatorakenteita ja ideana yleensä on, että ihmiset pyrkivät toteuttamaan jotakin pyrkimyksiään tietyssä tärkeysjärjestyksessä. Työstä haetaan tyydytystä tiettyihin motiiveihin: halutaan aineellista toimeentuloa, sosiaalisia kontakteja tai vaikkapa itsensä toteuttamista. Sovellettava perusajatus on taas kerran yksilöiden erilaisuuden huomioon ottaminen. Eri elämän vaiheet ja ikävaiheet ovat myös omiaan generoimaan erilaisia motiiveja: kolmikymppinen puskee urallaan täyttä vauhtia eteenpäin, nelikymppiselle on tärkeää merkityksellisyyden kokemus ja viisikymppiselle yhteisöllisyys näin yksinkertaistettuna, vaikka maailmaan mahtuukin poikkeuksia runsaasti. Eri ihmisille pitää perustella asioita erilaisesta näkökulmasta, erilaisin argumentein. Tämä vaatii henkilökohtaista tuntemista, ajan uhraamista tuntemaan oppimiseen. On myös hyvä muistaa, että yksilölliset motiivit muuttuvat ajan myötä ja motivaatiota sekä sitoutumista on hyvä aika ajoin uudistaa. (Sundvik 2006,17.)

Vanhin ja tunnetuin motivaatioteoria on Maslow'n tarvehierarkia (1943). Se korostaa perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta, sekä arvostuksen tunnetta. (Hyppänen 2013, 141.)

Tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat henkilön fysiologiset tarpeet, toisella tasolla turvallisuuden tarpeet ja kolmannella tasolla sosiaaliset tarpeet. Näitä Maslow nimitti puutemotiiveiksi. (Hyppänen 2013, 141.)

Tarvehierarkian neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, viidennellä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet ja ylimmällä tasolla sisäiset tarpeet. Näitä Maslow nimitti ihmisen kasvutarpeiksi. (Hyppänen 2013, 141.)

Maslow'n mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeensa kuvan 1. mukaisessa järjestyksessä alhaalta ylöspäin. Maslow'n mukaan alemman portaan tarpeiden pitää olla tyydyttyneet ennen kuin ylemmät tasot voi toteutua. Jos alemman tason tarve jää tyydyttymättä, henkilö motivoituu ensisijaisesti sen tyydyttämisestä. (Hyppänen 2013, 141.)



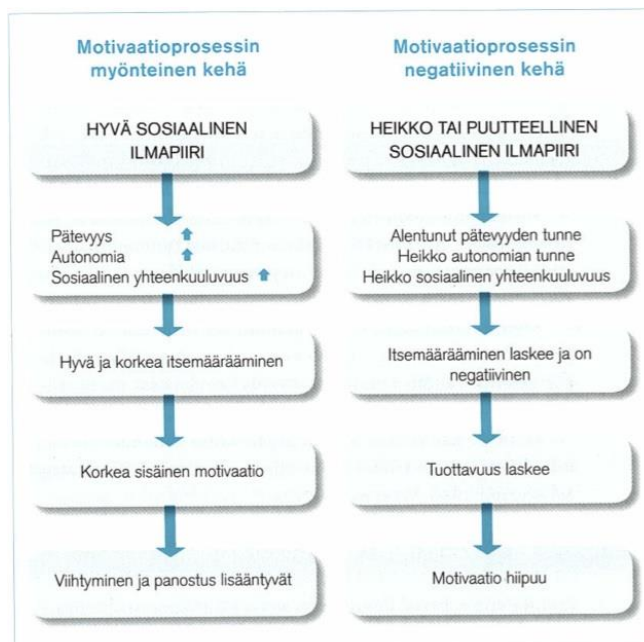
Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Hyppänen 2013, 142)

Itsemääräämisteorian Deci & Ryan (1985, 1991, 1995, 2000) mukaan sosiaaliset tekijät, kuten työpaikan ilmapiiri, vaikuttavat motivaatioomme. Lisäksi motivaatioon väliin tulevina tekijöinä toimivat koettu pätevyys, autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Nämä kolme tekijää voidaan nähdä myös ihmisen psykologisina perustarpeina, joita pyrimme jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa tyydyttämään. Jos toiminnan ilmapiiri tyydyttää näitä perustarpeita henkilöstön motivaatio työtä kohtaan kasvaa. Työn ollessa tiukasti kontrolloitua, kyseiset tarpeet eivät tyydyty, jolloin henkilöstön motivaatio laskee. Jos itsemääräämismotivaatio koetaan positiivisena, henkilö sitoutuu sisäisesti yrityksen toimintaan. Alhainen itsemääräämismotivaatio johtaa puolestaan ulkoiseen motivaatioon tai jopa motivaation puutteeseen kokonaan. Olennaista työmotivaation kannalta on kontrollin minimoiminen ja vastuun lisääminen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 27-28.)

Kuvan 2. mukaisesti itsemääräämisteorian mukaan motivaatioprosessi työyhteisössä alkaa sosiaalisesta ilmapiiristä. Ilmapiiri voi joko tyydyttää tai

ehkäistä ihmisen pätevyyden, autonomian ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarvetta.

Näiden tyydyttyessä henkilöstön itsemäärääminen muodostuu positiiviseksi, joka edesauttaa korkean sisäisen motivaation kasvua. Tämä näkyy siten, että henkilöstö viihtyy työpaikalla ja panostaa työhönsä enemmän, jolloin työn tuottavuus luonnollisesti kasvaa. Kielteiseksi koettu työilmapiiri ei tyydytä edellä mainittuja tarpeita, jolloin itsemäärääminen muodostuu negatiiviseksi. Työn ollessa tiukasti kontrolloitua ja ohjattua, myönteiset tarpeet eivät saa tyydytystä, ja näin ollen motivaatiomme työtä kohtaan laskee. Työmotivaation kannalta olennaista on kontrollin minimoiminen ja vastuun lisääminen. Jos henkilöstö kokee ettei heillä ole vaikutusvaltaa työn tekemiseen, he alkavat mielessään irtisanoutua toiminnan vastuusta. Tällöin työ mielletään johtajan tai yrityksen omistajien hankkeeksi, ei yhteiseksi projektiksi, johon jokainen antaa oman henkilökohtaisen panoksen ja sitoutumisen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28, 90-91.)



Kuva 2. Motivaatioprosessien kehät (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 91)



Tunnetuimpia työmotivaation tutkijoita on työpsykologi Frederik Herzberg, joka havaitsi tutkimuksissaan, että itse työhön liittyvät seikat ovat voimakkaampia tyytyväisyyden tekijöitä kuin palkka ja työolosuhteet. Herzbergin (1959)

kaksifaktoriteorian (motivaatio – hygieniateoria) mukaan hän kutsuu työn ulkoisia tekijöitä hygieniatekijöiksi. Nämä tekijät eivät takaa hyvää työsuoritusta, joiden puuttuessa ne vaikuttavat negatiivisesti aiheuttaen tyytymättömyyttä. Tällaisia ovat esimerkiksi esimies-alaisuus, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. Työhön liittyviä sisäisiä tekijöitä Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi, jotka onnistuessaan innostavat ja kannustavat hyvään työsuoritukseen. Näiden puuttuessa ihminen tekee mekaanisia työsuorituksia. Näitä tekijöitä Herzbergin mukaan ovat työn sisältö, työssä koetut saavutukset, saadut tunnustukset, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta, sekä uralla koetut etenemisen mahdollisuudet. (Hyppänen 2013, 141-142.)

### 2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivointi

On olemassa kaksi tapaa motivoitua tekemisestä, sisäinen tai ulkoinen. Työelämässä voittajia ovat ne yritykset, jotka onnistuvat johtamisessa ja valjastavat työntekijänsä sisäisen motivaation työhön. Sisäisesti motivoituneet ihmiset voivat kokonaisvaltaisesti paremmin ja heidän innostumisellaan on myös positiivinen terveysvaikutus. Tässä luvussa esitellään sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia, jotta ymmärrämme niiden väliset erot löytääksemme keinoja työmotivaation kasvattamisessa. Käytännössä kuitenkin jokaisella ihmisellä on työssään joko sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneita hetkiä, mutta useimmiten jompikumpi motivaatio on toistaan vahvemmassa roolissa.

Liukkosen mukaan (2006) sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa henkilö hakeutuu tekemään häntä itseään innostavia asioita. Sisäiseen motivaatioon liittyy ihmisen tarve tuntea itsensä osaavaksi sekä tarve tuntea, että henkilöllä itsellään on valtaa päättää omista asioistaan. Sisäisiä

motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi itse työ, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset sekä vastuut.

Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan sytykkeinä ovat palkkiot ja rangaistuksien välttäminen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, joka vastaa uhkiin ja on

selviytymisen kannalta olennaisten voimavarojen keräämistä. Ulkoisesti kannustavien töiden tärkeimpänä motiivina ovat ulkoiset palkkiot, joista useimmiten raha, sekä palkan lisäksi mm. valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, status, ylennys, hyvät työolosuhteet ja työturvallisuus. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21.)

Samat tekijät, jotka ohjaavat ja edistävät sisäistä motivaatiota, voivat ohjata ja edistää myös ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät olet toisistaan riippumattomia, eivätkä toisiaan poissulkevia, vaan ne täydentävät toisiaan (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21).

Jos halutaan saada aikaiseksi työilmasto, jossa työntekijät kokevat intohimoa ja täyttymystä työtä kohtaan, tulee työntekijöiden voimaannuttamista tukea. Johtajat ja esimiehet eivät voi enää kuvitella tekevänsä itse kaikkia tarvittavia innovaatioita tai ratkaista kaikkia eteen tulevia haasteita, vaan näiden asioiden hoitamiseen tulee osallistaa myös henkilöstöä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 50.)

#### 2.4 Esimiestyössä käytettävät motivointikeinot

Työmotivaatioon vaikuttamisen keinot voidaan jakaa neljään ryhmään: taloudelliset kannusteet, tavoitteen asetanta, työn suunnittelu ja siihen osallistuminen. Taloudellisten kannustimien käytössä pitää huomioida kolme motivaatiotekijäryhmää, yksilölliset, työn ja työympäristön ominaisuudet motivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Taloudellisten kannustimien käyttö on kannattavaa, jos työntekijä tuntee arvostusta. Tavoitteiden asettaminen tunnustetaan työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Tarkat ja tiedossa olevat tavoitteet parantavat työsuorituksen tasoa. Tavoitteiden ollessa selkeitä ja niitä

voidessa mitata, työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Tavoitteiden asetanta parantaa työntekijöiden työmotivaatiota. Tämä pitää sisällään myös palautteen antamisen tavoitetason saavuttamisista. (Perry & Porter 1982, 89-98.)

Työntekijöiden osallistuminen työtä koskeviin asioihin vaikuttaa merkittävästi työmotivaatioon. Osallistuminen mahdollistaa työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuden heidän työtään koskevissa päätöksissä. Yhtenä osallistumisen muotona voidaan pitää vastuullistaminen, jonka lisääminen lisää työntekijöiden motivaatiota. (Perry & Porter 1982, 89-98.)

Luoman mukaan (2004) karkeasti jaoteltuna palkkiovaikutukset ja motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäiset palkkiot liittyvät työhön, joita ovat esimerkiksi työn monipuolisuus, haasteellisuus, mielekkyys, vaihtelevuus, itsenäisyys ja onnistumisen kokemukset. Nämä ovat subjektiivisia, jotka esiintyvät tunteiden muodossa ja ovat henkilön itsensä välittämiä.

Ulkoiset palkkiot ovat vastaavasti johdettavissa työympäristöstä, joita ovat esimerkiksi palkka, osallistumismahdollisuudet, tunnustukset, ulkopuolinen tuki ja kannustus. Nämä ovat objektiivisia, jotka esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa. Yksilöllinen motivaatiopohja vaihtelee henkilökohtaisesti paljon. On tärkeää havaita, missä määrin henkilön käyttäytymisen syy on sisäinen tai ulkoinen. Ulkoisten palkkioiden on yleensä lyhytaikaista, joita tulee toistaa ja kehittää usein. Sisäiset palkkiot ovat vastaavasti kestoiltaan pitkäaikaisia, joista helposti voi tulla pysyvä motivaation lähde. Voidaan siis todeta, että sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 22.)

Sisäisen motivaation edistäminen edellyttää useiden sisäisesti palkitsevien elementtien samanaikaista toteutumista. Yksilöiden ja ryhmien ollessa tarpeineen erilaisia, ei sama motivointikeino välttämättä tehoa jokaiseen. Eri tilanteissa voi olla myös erilaisia sisäisen palkitsevuuden kriteerejä, jolloin ei ole mahdollista löytää yleispäteviä standardiratkaisuja, vaan pitää ymmärtää sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat yksilölliset ja tilannekohtaiset variaatiot. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 50.)

Rahan merkitystä henkilöstön motivoimisessa ei voida missään olosuhteessa aliarvioida. Pelkkä raha palkitsemisjärjestelmänä, eli kiinteä palkka, tulospalkka, osakkeet, työsuhdeoptiot, eläke ja muut edut, menettää nopeasti kannustinteihonsa ja johtaa helposti muiden palkitsemistapojen ja motivointikeinojen laiminlyöntiin. (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 18-19.)

Työmotivaatiota voidaan myös parantaa tarjoamalla työntekijöille säännöllisesti myönteisiä kokemuksia. Työmotivaation myönteisinä keinoina voidaan käyttää erilaisia työhyvinvointiohjelmiä. Työhyvinvointiohjelmat käsittävät yleensä

liikunta- ja elämystapahtumia, koulutuksia, keskusteluita, seminaareja, tulevaisuuspujoja ja muita vastaavia tapahtumia. Huolellisesti suunnitelluissa työhyvinvointiohjelmissä, joiden vaikuttavuutta on myös arvioitu erilaisilla mittareilla, on todettu olevan myönteistä vaikutusta työilmapiirin paranemiseen ja sitä kautta työntekijöiden yleiseen työmotivaatioon. (Työterveyslaitos 1995, 232-233.)

Esimies voi vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja motivaatioon johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Esimiehen on hyvä ymmärtää, tunnistaa sekä hyödyntää erilaisia motivaatiotekijöitä saadakseen aikaan parhaat tulokset kulloinkin käytettävissä olevilla keinoilla ja menetelmillä. Rahallisilla motivaatiotekijöillä on aina merkitystä, mutta niiden käyttäminen vaikuttaa kustannuksiin ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Ei-rahalliset keinot vaativat suunnittelua, palaveriteita, tunnuslukujen seurantaakin sekä aikaa ja vaivannäköä. (Hyppänen 2013, 155-160)

Henkilöstöä voidaan myös voimaannuttaa antamalla tunnustusta ja arvostusta. Voimaannuttaminen tarkoittaa, että henkilöstölle annetaan onnistumiseen ja menestymiseen tarvittava osaaminen, resurssit ja mahdollisuudet. Voimaannuttamisen tarkoituksena on saada aikaan parempia tuloksia. Voimaannuttaminen saa henkilöstön kokemaan arvostusta ja kunnioitusta, joka edistää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. (Vesterinen 2012, 92-93.)

Voimaannuttamisen taustalla on empowerment-käsite, jolla tarkoitetaan ihmisestä itsestään lähtevää kehitystä ja prosessia (Siitonen 1999). Voimaannuttaminen liittyy omaan haluun, omien päämäärien asettamiseen,

luottamukseen omiin mahdollisuuksiin ja näkemykseen omasta itsestään arvokkaaksi.

Viitalan mukaan (2013,159) esimies tarvitsee kuitenkin työntekijän omaa suostumusta motivoitumiseen, sillä ihminen ohjaa motivoitumista pääsääntöisesti sisältäpäin. Ilman omaa tahtoaan kukaan ei voi motivoitua mistään.

### 3 SITOUTTAMINEN

Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen, sitoutumiseen sekä motivaatioon johtamisella ja vuorovaikutuksella. Esimiehen tulee tarkastella motivoitumista ja sitouttamista edistäviä tekijöitä eikä puhua pelkästään motivoimisesta ja sitoutumisesta. Henkilöstön sitoutumisen aikaansaaminen yritykseen on tärkeää, sillä sitoutunut henkilö hyväksyy yrityksen tavoitteet ja tekee töitä itsenäisesti niiden eteen. Esimiestehtävässä on kiinnitettävä enemmän huomiota sisäisiin motivaatiotekijöihin kuin rahallisten palkitsemismuotojen rajoituksiin ja kustannusvaikutuksiin. (Hyppänen 2013, 155-156.)

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön sitouttamista yritykseen ja siihen vaikuttavia tekijöitä, koska Tilastokeskuksen tutkimuksissakin on todettu, että sitoutuminen perustuu muun muassa esimiestoimintaa koskevaan tyytyväisyyteen: esimieheensä hyvin tyytyväisistä alaisista vain 31 % haluaisi vaihtaa työpaikkaa, kun taas esimieheensä hyvin tyytymättömistä alaisista jopa 85 % miettii työpaikan vaihtoa. Hyppäsen mukaan (2013, 157) myös työntekijän saamalla rohkaisulla ja tuella on samanlaisia vaikutuksia sitoutumiseen.

#### 3.1 Henkilöstön sitoutuminen yritykseen

Henkilöstön kokema työtyytyväisyys vaikuttaa yritykseen sitoutumiseen. Yritykseen sitoutumiseen vaikuttavat lisäksi johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemiseen kokonaisuutena. Henkilöstön sitoutuminen näkyy työyhteisön arjessa siitä miten paljon työntekijät ovat valmiita tekemään yrityksen eteen asioita, jotka ylittävät heidän tavallisimmat työtehtävänsä. Työntekijät hyväksyvät myös yrityksen tavoitteet ja arvot eri tavalla sekä miten he ponnistelevat niiden eteen. Merkittävimmin sitoutuminen näkyy miten pitkään henkilöstö pysyy organisaation palveluksessa. (Hyppänen 2013, 157.)

Esimies voi vaikuttaa sisäisiin motivaatiotekijöihin luomalla puitteet, joissa sisäinen motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuvat. Hyppänen (2013, 157)

esittää kolme eri asennetekijää, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Affektiiviset eli tunneperäiset tekijät liittyvät tunteeseen yhteisöllisyydestä. Käyttäytymistekijöillä tarkoitetaan käsitystä siitä millaisia riskejä ja taloudellisia menetyksiä yrityksestä lähtemiseen kuuluu. Kognitiiviset eli tiedolliset tekijät liittyvät puolestaan vastuun ja velvollisuuden tunteisiin. Esimiehen kannattaa korostaa tilanteen mukaan kaikkia näitä tekijöitä, koska nämä korostuvat eri ihmisillä eri tavoin. Esimiehen on tärkeää korostaa yhteisöllisyyttä, yhteisiä tavoitteita ja päämääriä ja myös yhteisiä onnistumisia.

Viitalan (2013, 85) mukaan henkilöstön sitoutumista on pidetty yritykselle tärkeänä asiana, joka takaa toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen.

Sitoutumista voidaan vahvistaa työjärjestelyjen, vaikutusmahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien ja palkitsemisen keinoin. Sitoutumista vahvistavat myös hyvät vuorovaikutussuhteet, joilla on vaikutusta muihin sitoutumista edistäviin tekijöihin. (Hyppänen 2013, 157-158.)

Hyvien työntekijöiden menettäminen aiheuttaa yrityksille suuria vaikeuksia. Hyvin työnsä hallitsevia ammattilaisia on vaikea korvata. Lampikosken (2005, 25-26) mukaan yrityksen pitävät sitouttamista yhtenä haasteellisimmista tehtävistä.

Lampikoski (2005, 46) kuvaa yleisellä tasolla sitoutumista kolmen eri ominaisuuden perusteella, joita ovat henkilön vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvojen hyväksyminen, halu tehdä töitä organisaation hyväksi sekä vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa.

Sitouttamisstrategia on yksi henkilöstöstrategian tärkeimmistä osa-alueista. Yrityksien tulee tarkasti suunnitella, miten he saavat pidettyä henkilöstönsä sitoutuneena yritykseen. Lampikosken (2005, 161-164) mukaan sitouttamiseen on olemassa useita vaihtoehtoja ja menetelmiä erilaisista palkitsemisjärjestelmistä, joita käyttämällä yritykset luovat itselleen omanlaisensa sitouttamisstrategian. Mikäli nämä strategiat ovat tarpeeksi tehokkaita ja

innovatiivisia, ei henkilöstölle tule edes mieleen irtisanoutua. On myös todettu, että henkilöstön ollessa tietoinen yrityksen sitouttamisenkeinoista, se lisää lojaalisuutta ja sitoutumista.

### 3.2 Esimiestyössä käytettävät sitouttamisen keinot

Henkilöstön sitoutumista ei määrittele mikään yksittäinen tekijä, vaan kyse on monen eri tekijän summasta. Sitoutumiseen vaikuttavat ihmisten luonteenpiirteet, arvot ja asenteet, sillä jotkut henkilöt voivat olla luonteeltaan sitoutuvampia kuin toiset. Hyppäsen (2007,144) mukaan sitoutumisen muodostumisen kannalta onkin oleellista tarkastella niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti yksilön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, sillä sitoutuminen on sisäsyntyistä eikä ketään voi pakottaa olemaan sitoutunut. Hyppäsen (2013, 155-160, 221) mukaan perehdytys on yksi keskeinen tapa sitouttaa ja motivoida henkilöstöä.

Esimies voi myönteisellä palautteella vahvistaa henkilöstön uskoa heidän omiin kykyihinsä. Tällöin henkilöstö kokee arvostuksen tunnetta, mikä lisää sitoutumista yritykseen. (Viitala 2004, 161.)

Hyppäsen (2013, 155-160) mukaan tieto motivoi ja sitouttaa henkilöstöä, minkä lisäksi se myös vaikuttaa myönteisesti tulokselliseen työilmapiiriin ja tehokkuuteen työyhteisössä. Sisäisen viestinnän tulee olla avointa, asiallista ja ajankohtaista. Viestintää tulee harjoittaa säännöllisesti sekä huolehtia informaation välittämisestä kaikille samanaikaisesti. Vastaavasti viestimättömyys saattaa muodostua pitkällä aikavälillä taloudelliseksi ongelmaksi, joka laskee henkilöstön motivaatiota ja omistautuneisuutta yritykseen.

Riittävä ja kannustava palaute edistää osaltaan yksilön hyvinvointia ja sitoutumista, mikä vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen (Hyppänen 2013, 150-151). Työsitoutuneisuutta lisää vaikutusmahdollisuuksien ja haasteellisuuden lisäksi palaute sekä kuulluksi tuleminen työpaikalla. Työsitoutuneisuuteen vaikuttavat työolotekijöiden ohella myös yksilölliset tekijät eli omat tarpeet ja kokemukset työn merkityksellisyydestä. Tämän johdosta ei



voida tyhjentävästi sanoa, millaiset työhön tai muihin ulkoisiin tekijöihin liittyvät ominaisuudet lisäävät työsitoutuneisuutta. Työsitoutuneisuus on joka tapauksessa yhteydessä myönteisiin työasenteisiin kuten työtyytyväisyyteen. (Mäkikangas ym., 2005, 66–67.)

Palkitsemisella on suuri merkitys yrityksissä niin toimintaa ohjaavana kuin motivoivana ja sitouttamisen tekijänä. Palkitsemisella on suora vaikutus henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja siihen, kuinka henkilöstö käyttää ja suuntaa osaamistaan työssään. Palkitseminen on kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, joita organisaatiolla on käytössään toiminnan ohjaamiseksi ja henkilöstön motivaation ylläpitämiseksi sekä vahvistamiseksi. (Luoma ym. 2004, 36.) Jos henkilöstö ei koe palkitsemismuotojen tukevan motivaatiotaan, yritys on käytännössä tuhlanut resurssejaan ja palkitsemisen tavoitteellisuus katoaa. Toimivan palkitsemisjärjestelmän luominen edellyttää, että järjestelmä on suunniteltu ja muokattu yritystä varten. (Kauhanen 2006,106.)

## 4 VUOROVAIKUTUS MOTIVAATION JA SITOUTTAMISEN EDISTÄJÄNÄ

Vuorovaikutuksellinen kulttuuri ei synny työyhteisöissä itsestään, vaan kulttuurin luominen ja vaaliminen edellyttää sille omistautumista, missä esimiehillä ja henkilöstöjohtamisella on suuri rooli.

Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutuksellisia tekijöitä, johon voidaan johtamisen kautta vaikuttaa ja joka edistää työmotivaatiota ja sitoutumista.

### 4.1 Vuorovaikutus

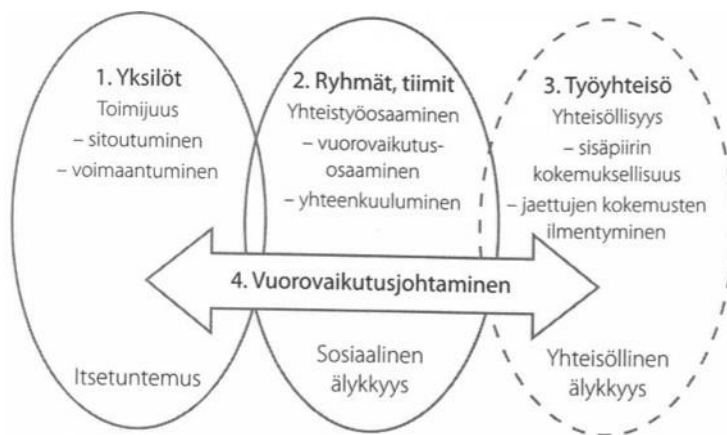
Vuorovaikutus on kommunikointia, kanssakäymistä, yhteydessä ja yhdessä olemista eli ihmisten välistä kasvokkain viestintää. Vuorovaikutus on ihmisten sosiaalista käyttäytymistä, jolla voidaan vaikuttaa ihmisen toimintaan, ajatteluun ja käyttäytymiseen. Vuorovaikutustilanteissa kommunikaatio ilmentää sanallista ja sanatonta käyttäytymistä, joka on vuorovaikutuksen edellytys. (Bénéfice Oy 2012.)

Vuorovaikutus on taito, joka on yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. Vuorovaikutusta syntyy sanoin, teoin, elein, ilmein tai tunnetilojen, hiljaisuuden, musiikin tai vaikka huumorin avulla. Johtamisvastuussa olevan pitää kyetä kommunikoimaan ihmisten kanssa erilaisissa asioissa ja yllättävissä tilanteissa. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja rehellistä, ja kaikista vaikeistakin asioista pitää pystyä puhumaan kasvotusten. (Jalonen & Lampi 2012, 91.)

Kuunteleminen on osa tehokasta kommunikointia, joka tarjoaa keinoja informaation ja ideoiden välittämiseen sekä keskinäisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Kommunikaatio on tehokasta silloin, kun siirtovaikutus on selkeää ja kuulija ymmärtää sanoman sellaisena kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Tehokas kommunikaatio sisältää muutakin kuin selkeän sanoman lähettämistä. Tärkeää on toisen ymmärtäminen. Hyvä kommunikoija on samalla hyvä kuuntelija, kiinnostunut muista ihmisistä, herkkä lukemaan sanattomia

viestejä ja kykenevä vakuuttamaan. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 105-106; Jabe 2006, 197.)

Yhteisöllisyyden sisältö ja toiminta-alue on monipuolinen vuorovaikutuksen toimintakenttä kuva 3. mukaisesti lähtien yksilöstä itsestään edeten työyhteisöön. Käytännössä nämä toimintakentät muodostavat kokonaisuuden, mutta niiden jäsentäminen kolmeksi tuo esiin yhteisöllisyyden monitasoisen luonteen. (Paasivaara 2012, 60-81.)



Kuva 3. Yksilöistä työyhteisöiksi (Paasivaara 2012, 60)

Yksilön suhdetta työyhteisöön kuvataan toimijuutena. Toimijuus tarkoittaa yksilön kykyä reflektoida, innovoida tai valita toimintaympäristön sosiaalisista suhteista saatavilla olevista vaihtoehdoista itselleen parhaimmat. Yksilön sitoutumista työyhteisöönsä luovat monet eri asiat. Käsitksen ollessa työyhteisön toiminnasta myönteinen ja hänen voidessa samaistua sen jäseniin, sitoutumisen aste on voimakas, joka heijastuu työyhteisön toimintaan ja tavoitteisiin. Yksilön voimaantuminen liittyy asioiden mahdollistamiseen, yksilön omien voimavarojen löytämiseen, elämänhallintaan ja positiivisen toiminnan saavuttamiseen. (Paasivaara 2012, 60-81.)

Ryhmiin ja tiimien yhteistyöosaaminen on tietoista toimintaa ryhmässä, yhteistyöhön sitoutumista ja muiden huomioimista sekä ammatillisesti että

vuorovaikutuksellisesti. Edellä mainitut luovat yhteenkuulumisen tunnetta ja kehittävät sosiaalista älykkyyttä. (Paasivaara 2012, 60-81.)

Työyhteisön yhteisöllisyys synnyttää ja vahvistaa sosiaalista pääomaa ja yhteisöllistä älykkyyttä. Nämä voidaan ymmärtää sellaisina yhteisöllisinä piirteinä, jotka vahvistavat työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. (Paasivaara 2012, 60-81.)

Yksilön ja yhteisön vastavuoroinen vuorovaikutussuhde tarvitsee johtajuutta. Johtaja toimii ihmisten välisenä vuorovaikuttajana ja viestijänä, joka muokkaa niin yksilöiden kuin työyhteisöjen käytöstä ja asenteita päästäkseen yhdessä tavoitteisiin. Johtaminen sisältyy sosiaaliseen vuorovaikutusprosessiin, jonka avulla motivoidaan ja vaikutetaan yksilöiden toimintaan. (Paasivaara 2012, 60-81.)

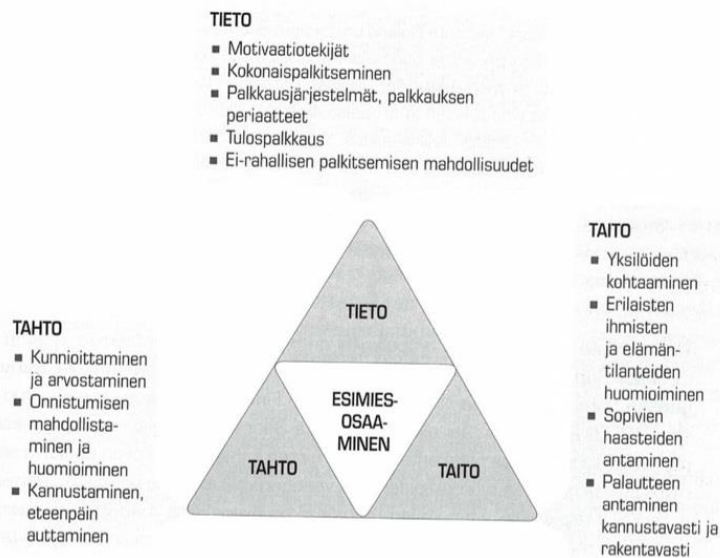
#### 4.2 Esimiestyössä käytettävät vuorovaikutukselliset keinot

Työyhteisöt, joissa on hyvät vuorovaikutustaidot, ovat alalla kuin alalla menestyviä yhteisöjä. Vuorovaikutustaitoja kehittämällä on erittäin suuri taloudellinen arvo. Vuorovaikutuksessa mielen ilmiöt voimistuvat. Löytäessämme toisesta ihmisestä tai asiasta hyvää ja viestittäessämme sen, toinen saa siitä hyvää mieltä ja hänen on entistä helpompi löytää myönteisiä asioita. Saamme tällaisesta vuorovaikutuksesta myönteistä vastapalautetta rakentavassa ilmapiirissä, joka mahdollistaa uusia ideoita ja myönteisiä asioita. Vastaavasti negatiiviset viestit stimuloivat toiselle ihmiselle negatiivisia tunteita ja aiheuttaa puolustusmekanismien syntymistä. Tämä voimistaa kuulijan negatiivista toimintatapaa, torjuntaa ja halua iskeä takaisin. (Jalonen & Lampi 2012, 91; Helin 2006, 61.)

Hyvät vuorovaikutussuhteet edistävät henkilöstön sitoutumista. Sitoutuminen ja motivoituminen ovat sisäsyntyisiä, eikä niihin voi pakottaa vasten henkilön omaa

tahtoa. Esimies voi kuitenkin luoda edellytyksiä motivoitumiselle ja sitoutumiselle tunnistamalla niitä edistäviä tekijöitä ja välttämällä niitä heikentäviä tekijöitä. Antamalla mahdollisuuden henkilöstölle osallistua ja vaikuttaa on yksi motivaatiota ja sitoutumista edistävä tekijä. Myös hyvät vuorovaikutussuhteet edistävät

sitoutumista. Kuva 4. tiivistää motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvän esimiesosaamisen. (Hyppänen 2013, 159-160.)



Kuva 4. Esimiesosaaminen motivaation ja sitoutumisen lisääjänä (Hyppänen 2013, 159)

Johtamistaitojen ohella johtamiseen kuuluu myös hyvät vuorovaikutustaidot, kyky luoda ja ylläpitää luottamusta, kyky luoda ja kehittää omia toimintoja ja motivoida, kyky luoda uutta, kärsivällisyys ja paineensietokyky, kyky reagoida ja päättää nopeasti, kyky muutoksiin tilanteiden mukaan ja rohkeus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Terve ja tunnistettu motivaatio ovat kaiken tekemisen energian perusta. (Jalonen & Lampi 2012, 21-22.)

Työturvallisuuskeskus TTK:n mukaan ihmisten välinen vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sen kehittäminen vaatii aikaa. Työ ei saa olla aikataulutettu niin tiukkaan, ettei sen ohella ehdi tutustua työtovereihin ja vaihtaa heidän kanssaan muutamaa sanaa. On tärkeää, että työyhteisön jäsenet voivat keskustella keskenään. Työhyvinvoinnin ja vuorovaikuttamisen mahdollistamisessa esimies on avainasemassa. Henkilöstöä tulee myös kannustaa oma-aloitteeseen ja vastuulliseen toimintaan. Työyhteisön toiminta on pääosin viestien lähettämistä ja vastaanottamista. Hyvä yhteistyö edellyttää luottamusta työyhteisön jäsenten kesken. Vuorovaikuttamisella on näin ollen kriittinen rooli työyhteisön toiminnassa. Vuorovaikuttamista on myös palautteen antaminen ja kiitoksen sanominen. Hyvät vuorovaikutustaidot ehkäisevät työyhteisön ristiriitoja ja auttavat niiden ratkaisemisessa. Hyvä vuorovaikutus motivoi ja luo hyvää yhteishenkeä. (Työturvallisuuskeskus TTK 2015.)

## 5 MOTIVOINNIN JA SITOUTTAMISEN TUULET ESIMIESTYÖSSÄ

Johtamisen ja henkilöstön työtyytyväisyyden välillä on yhteys, joka määrittyy suhteessa työntekijän tarvitseman tuen määrään ja laatuun. Useissa johtajuutta käsittelevissä kirjoissa johtajuudelle asetetaan yli-inhimillisiä vaatimuksia. Täytyy kuitenkin aina muistaa, että esimies ei yksin tee hyvää työyhteisöä, vaan siihen tarvitaan niin jokaista työntekijää kuin johtajaakin.

Johtajuuden määrittely ei ole helppoa, mutta se on tärkeää, jotta voimme ymmärtää, millaisen ilmiön käyttäytymistä yritämme haastaa. Tässä kappaleessa käsitellään millaisena esimiestyön motivoinnin ja sitouttamisen elinkaari on alkanut, ja millainen se on tänä päivänä.

*”Tulevaisuuden sankarijohtaja on se, joka saa henkilökuntansa ponnistelemaan yhdessä samaan suuntaan” (Hiltunen 2011).*

*”Johtaminen tarkoittaa tavoitesuuntautunutta organisaation, ihmisryhmän tai toimintojen toiminnan ohjaamista” (Baumol, 1968).*

Esimies on johtaja, joka toteuttaa käytännössä työlainsäädäntöä sekä työnantajan käytänteitä, periaatteita ja sääntöjä (Hyppänen 2013, 13).

### 5.1 Motivoinnin ja sitouttamisen elinkaari esimiestyössä

Teollista vallankumousta pidetään johtamistoiminnan kehityksen alkamisajankohtana. Ennen teollista vallankumousta liikeyritykset olivat pieniä ja niitä oli vähän. Systemaattista johtamista esiintyi jonkin verran esiteollisessa yhteiskunnassa mm. sotilastoiminnassa, kotitalouksissa ja julkisessa hallinnossa. (Takala 2001, 15.)

Takalan (2001, 31) mukaan tämän ajan käsityksen mukaan johtajuus oli synnynnäinen taito, eikä sitä voinut opiskella tai oppia. Johtaminen oli käytännönläheistä ja paikallista, ei teoreettista ja universaalia. Ensimmäiset

palkkajohtajat ylennettiin asemaansa teknisten taitojensa tai kurinpitokykynsä ansiosta.

Johtamistaidon käsitettä (leadership) ei tunnettu. Johtamistaitojen kehittäminen oli hankalaa. Tehtaiden ja tuotantolaitosten kehityksen myötä tuli tarpeelliseksi suunnitella toimintoja entistä tehokkaammin. Uusi teknologia vaati työn järjestämistä eri tavalla kuin ennen.

Organisaatioiden tehokkuuden ja sujuvuuden tavoittelu antoi sysäyksen uuden hallintoteorian syntyemiselle. Tämä teoria on nimeltään klassinen tai tieteellinen liikkeenjohdon teoria. Tieteellisen liikkeenjohdon teoriassa korostetaan työntekijän taloudellista motivaatiota ja tehokkaan organisaation ominaisuuksina pidetään selvästi määriteltyä työnjakoa, erikoistunutta henkilökuntaa ja selviä käskyvaltasuhteita. Sitouttamista ei johtamisen kannalta tunnettu. Sitouttaminen tapahtui yleensä olosuhteiden pakosta. (Takala 2001, 41.)

Vastareaktionä syntyi toinenkin koulukunta, ihmissuhteiden merkitystä korostava ihmissuhdekoulukunta. Ihmissuhdekoulukunta korosti organisaatiossa esiintyvää emotionaalista, suunnittelematonta ja irrationaalista käyttäytymistä. Tämän koulukunnan edustajat havaitsivat ystävyysuhteiden ja työntekijöiden sosiaalisten ryhmittymien merkityksen organisaatiossa. Koulukunta osoitti, millainen merkitys johtajuudella, tunteisiin vetoavalla viestinnällä ja osallistumisella on organisaatiossa. (Takala 2001, 41.)

Henkilöstöjohtamisen voi nähdä jatkumona ihmissuhdekoulukunnalle, sillä sen taustaolettamukset perustuvat osittain ihmissuhdekoulukunnan teorioille. Varsinainen henkilöstöjohtamiseen liittyvän keskustelun katsotaan alkaneen kansainvälisestäkin aikaisintaan 1970- ja 1980-lukujen taitteessa. (Luoma 2006, 71-72; Wren 2004, 435.)

Johtamistyyliä ovat kehittyneet eri vuosikymmenillä. 1940- ja 1950-luvulla vallalla oli vielä käskevä johtaminen. 1960-luvulla käskevän johtamistyylin rinnalle saatiin demokraattinen tyyli. Johtaja oli tyypiltään isähahmo. 1970-luvulla yleistyi tilanne- ja tavoitejohtaminen eli johtamistyyli vaihteli alaisten ja tilanteiden mukaan. Tavoitteet säilyivät tärkeimpänä ja johtamisesta tuli ammattimaisempaa. 1980-luvulla puhuttiin tulosjohtamisesta ja henkilöstöstä tärkeimpänä voimavarana.



Asiakkaiden merkitys korostui ja laatujohtaminen alkoi näkyä yrityksissä. 1990-luvulla tiimit ja tiimijohtaminen, jossa pääpaino oli itseohjautuvuudessa ja

luottamuksessa, tuli suosituksi. Tiimijohtaminen muuntui vähitellen prosessijohtamiseksi, joka tuki yli yksikkörajojen tapahtuvaa toimintaa. Johtajan ominaisuuksissa korostui valmentaminen, kehittäminen ja prosessijohtaminen. 1990-luvun lopulla tuli muutosjohtaminen, jossa pyritään ratkaisemaan jatkuvia haasteita. 2000-luvun alkupuolelta lähtien johtamisessa on korostunut erilaisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen, itsensä johtaminen, tulosjohtaminen ja muutosjohtaminen. (Hyppänen 2013, 26.)

Eri aikakausina hyvässä johtamisessa ovat korostuneet eri asiat: luonteenpiirteet, käyttäytyminen, erilaiset tilanteet tai psykologiset tekijät. Johtajien tärkeimpinä luonteenpiirteinä pidetään älykkyyttä, itseluottamusta, päättäväisyyttä, nuhteettomuutta ja sosiaalisuutta. Näitä luonteenpiirteitä arvostetaan yhä, vaikka piirreorioista ei enää puhuta. (Hyppänen 2013, 27.)

Vaikka menneiden vuosisatojen arvot ohjaavat vieläkin ajatteluamme johtamisesta, meidän tulee edistää sellaista johtamistapaa ja kulttuuria, joka täyttää länsimaiset eettiset arvot tasapuolisuudesta, vapaudesta ja oikeudenmukaisuudesta (Hiltunen 2011, 25).

## 5.2 Motivoinnin ja sitouttamisen nykytilanne esimiestyössä

Nykyisin johtamismallit lähtevät siitä ajatuksesta, että ihminen voi motivoida toista ihmistä toimimaan. Tämän opinnäytetyön perusajatuksena on, että esimies voi motivoida ja sitouttaa alaisiaan, sekä saada heidät samalla toimimaan tehokkaammin. Tässä kappaleessa halutaan haastaa esimiehiä edistämään nykyaikaista ja innovatiivista johtamistapaa motivoiden ja sitouttaen tiimiään.

Ihmisten johtamisessa on kyse kyvystä saada työntekijät tekemään jotain. Nykyaikaisissa transformatiivista johtajuutta toteuttavissa organisaatioissa ihmisten johtaminen ei tarkoita käskyttämistä, vaan ennemminkin karismaksi kutsuttua taitoa lukea ihmisten toiveita ja kykyä kääntää odotukset toiminnaksi.

Uudenaikainen johtajuus tulee olemaan enemmän ja enemmän luonteenomaisesti vahvasti kehittävää ja mukautumiskykyistä, sekä alaisen kannustamista. Tähän transformatiiviseen tyyliin kuuluu myös luottamuksen hakeminen alaisilta, sekä toisaalta luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan antamalla myös heille valtaa. Tulevaisuudessa vähemmän ihmisläheinen johtaja, transaktiojohtajuus, ei tule menestymään. Tähän tyyliin liittyy enemmän tietynlainen tulosajattelu, mutta tehokas johtaja osaa käyttää molempia tyyliä oikeassa mittakaavassa. (Peltonen 2008,105.)

Johtamiselle on yhtä monta määritelmää, kuin on johtamisoppikirjojakin. Määritelmässä johtamisen kohde on ihminen. Johtajan työllä on tarkoitus saada joku joukko ihmisiä toimimaan siten kuin johtaja haluaa. Koska kyse on vuorovaikutusprosessista ihmisten välillä, johtamisen hyvyys tai huonous on seurausta siitä, kuinka hyvin tuo vuorovaikutus saadaan toimimaan. Vuorovaikutuksen arvioijina ovat johtaja itse ja hänen esimiehensä, myös alaiset ja muut sidosryhmät. (Hiltunen 2011, 33.)

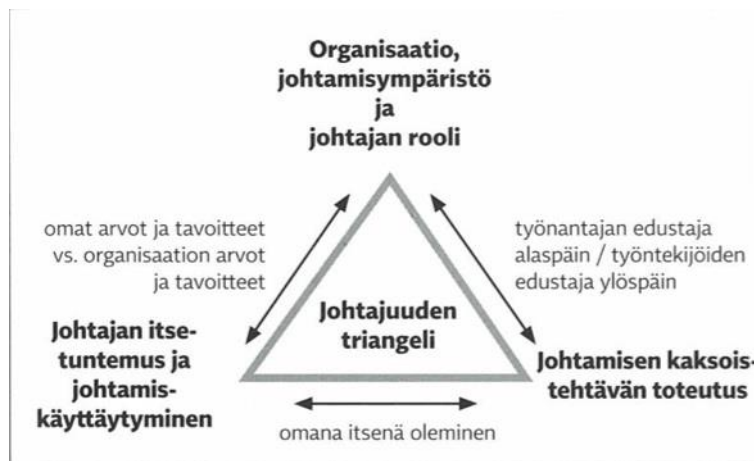
Johtamista ohjaavat monet lait ja vastuut. Esimiehen olisi hyvä tietää perusteet laeista ja taten ymmärtää omat juridiset oikeutensa lain suomien valtuuksien mukaan. Esimiehellä on direktio- eli työnjohto-oikeus, joka ei anna työnantajalle ja esimiehelle oikeutta työsuhteen ehtojen muuttamiselle. Direktio-oikeus antaa esimiehelle oikeuden päättää mitä työtä tehdään, miten tehdään ja missä työ suoritetaan. Esimiehen tehtäviin liittyy myös velvollisuuksia, jota ohjaa työsuojeluvälite. Tämä käsittää työntekijän fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin. (Kuntoutussäätiö 2011.)

Johtamiselle annetaan usein korvaavia termejä. Voidaan puhua valmentamisesta, mentoroinnista, ohjaamisesta ja palvelemisesta. Myös erilaiset toiminnot, kuten opettaminen ja koulutus, sisältävät samanlaisia elementtejä kuin johtaminen. Johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jota organisaatiossa tehdään sen päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaan. Johtamisen perustehtävä on kaikissa oloissa tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaaseen ja tuottavaan työn tekemiselle. Johtaminen voidaan työpaikalla jakaa sen kohteen mukaan

asiajohtamiseen (management) tai ihmisten johtamiseen (leadership). (Sydänmaanlakka 2004, 105; Rätty 2009, 10.)

Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan ja toimintaprosessin hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtaminen on puolestaan toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Johtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään miten ja mitä on tehtävä, jotta toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. (Rätty 2009, 10.)

Perinteisen johtamisen kahtiajaon, asia- ja ihmisjohtaminen, sijasta kannattaa puhua johtajuuden triangelistä eli kolmijaosta. Johtajuuden triangeli voidaan nähdä halujohtamisen -ajattelutavan taustalla vaikuttamassa johtamiskäsitykseen, ohjaamassa johtamistyötä ja määrittämässä johtajan roolia. Triangeli rakentuu kolmion kulmien varaan seuraavan kuvan 5. mukaisesti.



Kuva 5. Johtajuuden triangeli (Rope & Kettunen 2012, 41)

Kuva 5. kertoo johtajuuden rakentuvan kolmen keskeisen elementin varaan: johtajan itsetuntemukseen ja johtajan käyttäytymiseen, johdettavan ryhmän kaksoistehtävän johtamistoimenpiteisiin ja oman organisaation ja toimintaympäristön huomioimiseen johtajan roolissa.

Johtajan ja johtajaksi kehittyminen alkaa oman itsetuntemuksen kehittamisestä. Johtaminen on työtä, jossa oma persoona, arvo ja asennemaailma,

vuorovaikutus ja johtamistyyli ovat koko ajan vaikuttamassa johtamistehtävän onnistumiseen. Johtaminen on näin ollen vuorovaikutustyötä ja tavoitteiden saavuttamista yhdessä henkilöstön kanssa. Jos johtajan oma arvomaailma ei sovi tähän ajatukseen, kehittyminen ihmisten johtajaksi on vaikeaa. Johtamisen kaksoistehtävän johtamistoimet ovat organisaation sisäänpäin konkreettisimmin näkyvää johtamistyötä. Kaksoistehtävän johtamistoimet voidaan jakaa asiantehtävän ja tunnetehtävän johtamiseen. Asiantehtävän peruselementtejä ovat erilaiset henkilöstön kanssa pidettävät säännölliset tapaamiset, joissa pääpaino on työn sujumisessa ja sen hyvissä ja huonoissa käytänteissä. Tunnetehtävän johtamisen peruselementtejä ovat vastavuoroiset ja vuorovaikutteiset johtamistilanteet. Johtajuuden triangelin organisaation toimintaympäristö sisältää myös johtajan roolin yrityksessä. Organisaatiota työelämän toimintaympäristönä tarkastellaan sen toimintakulttuurin kautta, joka voidaan määrittää yrityksen jokapäiväistä toimintaa ohjaavaksi arvo- ja toimintamaailmaksi. (Rope & Kettunen 2012, 40-55.)

Hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on johdonmukaisuus ja ennustettavuus. Johtajan toimiessa samantyyppisissä tilanteissa saman linjan mukaisesti, luo se turvallisuuden tunnetta yritykseen. Johtajan linjan ollessa ennustettavissa, johtaminen toimii tehokkaasti, vaikkei johtaja itse olisikaan paikalla tai tavoitettavissa. Tällöin työntekijät pystyvät itse tekemään työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti, joka toimii samalla motivointikeinona työntekijöiden työn itsemääräämisen osalta. Työntekijöiden kannalta tärkeää on tietoisuus siitä, että esimies on käytettävissä silloin, kun alainen tarvitsee häntä. (Hiltunen 2011, 155-156.)

Tulevaisuuden älykäs johtaminen on mielestämme henkilöstön innostamista, ohjaavaa, kehittävää, osallistavaa, valtuuttavaa ja muutoksen johtamista. Johtamisen avainsana on ihmisten johtaminen. Johtaminen vaikuttaa merkittävästi yksilön työtyytyväisyyteen eli työmotivaatioon, työviihtyvyyteen eli yritykseen ja työhön sitoutumiseen ja siten myös työn tulokseen. Kun ihmiset viettävät työpaikoillaan päivittäin enemmän aikaa kuin kotona, ei todellakaan ole

sama miten heitä johdetaan. Hyvä johtaja on teeskentelemätön, suora ja yksinkertainen.

Hyvän esimiehen ominaisuuksia on lueteltu ja määritelty niin paljon, että esimieheksi ryhtyminen on sinällään haaste ja niin vastuullinen tehtävä, johon tulee suhtautua vakavasti ja samoin kuin perinteiseen palveluammattiin.

Tulevaisuuden esimiehen tulee suhtautua työtehtäväänsä kuin asiakaspalvelija, joka toimii alaisiaan ja asiakkaitaan varten viestintuojana ja viestinviejänä, huolehtii tavoitteista, sekä innostaa ja motivoi henkilöstöä saavuttamaan tavoitteen kaiken muun, esimerkiksi innovoinnin ja muutoksen ohella.

Mikään työyhteisö ei voi jäädä kehittymisessä paikoilleen. Johdon ja esimiesten on luotava yritykseen sellainen yrityskulttuuri, jossa keskeisenä ovat olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistaminen ja jatkuva oppiminen. Työn ja toiminnan tarkastelu ei ole enää jokaisen oikeus, vaan ennemminkin jokaisen velvollisuus. Esimiehen tulee vaikuttaa omalla asenteellaan ja esimerkillään rohkaisevasti ja kannustavasti muita työyhteisön jäseniä vastaavaan. (Järvinen. 2000, 71-72.)

## 6 TUTKIMUS YRITYKSIEN KÄYTTÄMISTÄ MOTIVOINNIN JA SITOUTTAMISEN KEINOISTA

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millä tavoin henkilöstöä voidaan motivoida parempiin työsuorituksiin ja sitouttaa yritykseen eri käytänteiden kautta.

Työntekijöiden motivointi- ja sitouttamisen keinojen tunteminen ja ymmärtäminen on välttämätöntä yritykselle ja esimiehille, jotta henkilöstöä pystytään voimaannuttamaan ja sitouttamaan.

### 6.1 Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä

Opinnäytetyö yritysten käyttämistä motivoinnin ja sitouttamisen keinoista on aineistolähtöinen eli laadullinen tutkimus. Työn tutkimusmenetelmänä oli dokumenttien sisällönanalyysi, joka perustuu Great Place to Work® – Instituutin alkuperäisiin aineistoihin, eli primäärilähteisiin, parhaista työpaikoista maailmalla sekä Suomessa. Great Place to Work® on puolueeton tutkija, joka on tehnyt tutkimuksia 25:n vuoden ajalta hyvien työpaikkojen tutkimisen, tunnustamisen ja rakentamisen parissa. Great Place to Work® on globaali tutkimus-, konsultointi- ja koulutusyritys, joka auttaa organisaatioita tunnistamaan, luomaan ja ylläpitämään hyviä työpaikkoja kehittämällä luottamukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria. He palvelevat yrityksiä, yleishyödyllisiä organisaatioita ja julkisen sektorin organisaatioita 45:ssä maassa. Place to Work® missiona on parantaa yhteiskuntaa auttamalla organisaatioita kehittämään parempia työpaikkoja.

Great Places to Work® -tutkimukset ovat kyselytutkimuksia yritysten henkilöstölle, joissa pyritään selvittämään, kuinka hyvin yritykset ovat menestyneet hyvinä työpaikkoina. Tutkimukset kertovat miten ja millä keinoin yritys toimii, miten henkilöstön motivointi on toteutettu ja millaista yrityksessä on olla töissä henkilöstön mielestä. Jokainen yritykseen liittyvä tutkimus on itsenäinen tutkimus ja henkilöstön vastaukset kyselyihin on laitettu luettavaan

muotoon. Tutkimuksissa on paljon lainauksia henkilöstön vastauksista. Opinnäytetyön kohteena olevien tutkimuksien aineistopolut löytyvät liitteistä.

Anttilan (2006, 202-205) mukaan dokumenttien analysoiminen tarkoittaa kaiken sellaisten todennettavissa olevien tutkimusaineistojen analyysia, jota ei saada kokoon suorien ja välittömien havaintojen teolla.

Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan saada toistettavia ja päteviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen asia- ja sisältöyhteyteen. Se on työväline, jonka avulla voidaan tuottaa uutta tietoa tai uusia näkemyksiä sekä saattaa esiin piileviä tosiasioita. Tutkittava aineisto voi olla mitä tahansa, kunhan sillä on yhteys tutkittavaan ilmiöön ja sitä voidaan koota, havainnoida ja analysoida. (Anttila 2006, 202-205.)

Sisällön analyysille on tyypillistä tutkittavan aineiston luokittelu ja tilastollinen käsittely. Analyysin avulla pyritään laatimaan sisältöluokkia kuvaillen tai muuten sellaisessa muodossa, että niitä voidaan edelleen käsitellä. (Anttila 2006, 202-205.) Aineisto luokitellaan teorian mukaisesti kolmeen kategoriaan; motivaatioon, sitouttamiseen sekä vuorovaikutukseen motivaation ja sitouttamisen edistäjänä.

Anttilan (2006, 202-205) mukaan sisällön analyysin onnistuminen edellyttää objektiivista otetta, jotta saadaan vastaus ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkittavan aineiston teksti koodataan kategorioihin, jotka vastaavat asetettuihin kysymyksiin. Lisäksi sisällönanalyysin tulee olla systemaattista toimintaa. Se merkitsee sitä, ettei sellaista aineistoa, joka ei tue tutkijan hypoteeseja, saa myöskään jättää analyysin ulkopuolelle. Sisällönanalyysin tulee tähdätä yleistettävyyteen, joka merkitsee sitä, että analyysin tulee pohjautua teoriaan ja sillä tulee olla teoreettista relevanssia.

Lisäksi Anttila (2006, 202-205) esittää, että dokumenttianalyysissä on otettava huomioon aineiston lähdekritiikki, joka on välttämätöntä analyysin luotettavuustarkastelussa.

Mikä on ollut Place to Work® – Instituutin tärkein laajan tutkimuksen kautta saatu oivallus? Se, ettei hyvän työpaikan luomisessa olennaisin asia ole nippu työntekijäetuja, prosesseja ja käytäntöjä, vaan laadukkaiden

vuorovaikutussuhteiden muodostaminen työpaikalla. Nämä suhteet eivät pelkästään ole pehmeitä arvoja, vaan yrityksen liiketuloksia parantavia avaintekijöitä. (Great Place to Work® 2015.)

Great Place to Work® -Instituutin aineistosta valittiin kahdeksan eri yrityksen ja 24heidän käyttämiään erilaisia motivoinnin ja sitouttamisen keinoa tutkimukseen. Yritykset käyttävät paljon samankaltaisia keinoja verrattuna toisiin yrityksiin. Yritykset valittiin eri liiketoiminta-aloilta, jotta pystyttiin tutkimaan tutkimusongelmaa mahdollisimman laaja-alaisesti eri toimialoilta. Valittuja yrityksiä, niin Suomesta kuin ulkomailta, yhdistää poikkeuksetta koulutus- ja ylenemismahdollisuudet, haastavat työtehtävät, hyvä ilmapiiri, ylpeys omaa työtä ja yritystä kohtaan, hyvä kommunikaation taso ja hyvä johto.

Laadullisen aineiston saturaation vuoksi tätä useampaa yritystä ja heidän käyttämiään keinoja tutkimukseen ei tarvittu. On kaikin puolin järkevää ajatella, että aineistoa on tarpeeksi silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, eli aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään (Eskola & Suoranta 1998, 62-63).

Anttilan (2006, 292-293) mukaan sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen asia- ja sisältöyhteyteen. Tutkittava aineisto jaettiin opinnäytetyön sisällön mukaisesti, eli tutkittavasta aineistosta poimittiin keinoja ja ilmaisuja, joiden katsottiin vastaavan tutkimusongelmaa. Anttila toteaa, että tutkittava aineisto on jaettava havaintoyksiköihin, joita voivat esimerkiksi olla kirjoitetussa dokumentissa otsikot, pääkirjoitukset tai kokonainen kirja.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kohteeksi tutkittavasta aineistosta rajattiin jo menestyvien yritysten käytännön menetelmiä työmotivaation ylläpidon osalta. Menestyvä yritys käsitetään vakavaraisena, usean vuoden olemassa olleena ja yrityksenä, jolla on jo käytössään jonkinlaisia peruskeinoja henkilöstön motivoinnin sekä sitouttamisen ylläpitämiseksi.



Aineiston luokittelun toteuttaminen Anttilan (2006, 292-299) mukaan, eli koodaaminen perustuu aineiston vertailuun. Tutkittavan aineiston teksti koodataan kategorioihin, jotka vastaavat asetettuihin kysymyksiin. Aineisto luokitellaan

teorian mukaisesti kolmeen kategoriaan, motivaatioon, sitouttamiseen sekä vuorovaikutukseen motivaation ja sitouttamisen edistäjänä

Näiden keinojen käytettävyyttä ja uskottavuutta arvioitiin objektiivisesti ja kriittisesti, sekä miten keinot soveltuu muihin työyhteisöihin. Tutkittavaa aineistoa analysoitiin tuotekortin avulla, joka selkeyttää työnluotettavuuden arviointia. Tutkittavien yritysten motivoimisen ja sitouttamisen keinoista ja menetelmistä analysoitiin miksi, miten ja mitä keinoja yritys on käyttänyt. Lisäksi analysoitiin käytettyjen keinojen vahvuuksia, heikkouksia ja voiko keinoja siirtää muihin yrityksiin.

Anttilan (2006, 204-205) mukaan lähdekritiikki perustuu vastauksiin seuraavien kysymyksien kautta; kuka on koonnut dokumenttimateriaalin ja mihin tarkoitukseen, mitä informaatiota aineisto sisältää ja mitä informaatiota on tarkoitus saada kokoon, onko tutkittu juuri sitä mitä pitikin tutkia, saataisiinko sama tulos, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen sekä onko aineisto ollut kattava?

Pohdinnassa todetaan, tukivatko teorian viitekehykset tutkimustyötä ja vastasivatko ne opinnäytetyössä itsellemme asettamia tavoitteita. Lisäksi arvioimme löysimmekö tuotekortin kautta monistettavia keinoja ja menetelmiä, jotka kehittävät henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista yrityksiin.

### 6.3 Tutkimuksen toteutus tuotekortin avulla

Tutkimusaineiston analysoimisessa aineistoa selkeytetään ja tiivistetään tuotekortin avulla niin, ettei aineiston sisältämä tieto katoa. Aineisto luokiteltiin kolmeen kategoriaan, motivaatioon, sitouttamiseen sekä vuorovaikutukseen motivaation ja sitouttamisen edistäjänä. Analyysi perustuu täysin tutkittuun

aineistoon, eikä aikaisemmillä tutkimusongelman ilmiön tiedoilla ole merkitystä analyysin lopputuloksessa.

Tässä osiossa esitellään menestyvien yritysten käyttämiä henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen keinoja yrityksittäin. Aluksi kerrotaan hieman taustoja jokaisesta yrityksestä kuvaamaan tutkimuskohteiden laaja-alaista kirjoa eri liiketoiminta-alueilla. Tämän jälkeen yritysten käyttämät keinot koodataan tiivistettynä tuotekortin taulukko1. avulla. Koodauksen jälkeen aineisto luokitellaan opinnäytetyön teorian mukaisesti sen kolmeen kategoriaan; motivaatioon, sitouttamiseen sekä vuorovaikutukseen motivaation ja sitouttamisen edistäjänä.

Taulukko 1. Tuotekortti

Miksi keinoa käytetään?	Kuvataan, miksi keino soveltuu käytettäväksi motivointiin tai sitouttamiseen.
Miten keinoa käytetään?	Konkreettinen tapa keinon käyttämiseen ja sen yhteys henkilöstön motivoimiseksi tai sitouttamiseksi.
Mitä keinolla tehdään?	Keinon vaikuttavuus henkilöstön motivoimiseksi tai sitouttamiseksi.
Keinon vahvuudet?	Mitä vaikuttavia asioita keinon käyttämisessä on henkilöstön voimaannuttamiseksi.
Keinon heikkoudet?	Käytetyn keinon heikkoudet tai syy-yhteyden puuttuminen henkilöstön voimaannuttamiseksi.
Keinon käytettävyys ja siirrettävyys?	Voiko käytettyä keinoa siirtää suoraan toisiin yrityksiin ja onko keino uskottava.

### 6.3.1 Tutkimuksen kohteena olleet yritykset

Tutkimuksen kohteeksi valittiin mahdollisimman erilaisia yrityksiä, jotta opinnäytetyö ja tutkimus olisi mahdollisimman monialainen. Tutkimuksen kohteeksi on valittu yrityksiä niin ulkomailta kuin Suomesta. Kaikki tutkittavat yritykset ovat Great Place to Work Instituutin tekemässä tutkimuksessa olleita yrityksiä.

Yritykset ja heidän tyyliinsä esitellään suppeasti. Yrityksiä koskevat tiedot löytyvät sähköisistä lähteistä ja yrityksiä koskevien tutkimuksien lähteet löytyvät liitteistä.

#### Camden Property trust

Yritys toimii rakennuttamisen ja isännöinti -alalla Yhdysvalloissa. Enemmistö henkilöstöstä on ollut yritykseen työsuhhteessa pidempään kuin viisi vuotta. Yritys on onnistunut luomaan ilmapiirin hyvän vuorovaikutusjohtamisen avulla. Ilmapiiri yrityksessä on avoin ja vapaa, jossa kaikki ovat kavereita keskenään. Ilmapiiri kannustaa toimimaan yhdessä yrityksen ja yhteisten tavoitteiden eteen. (Camden Property trust 2015.)

#### Alko

Yritys toimii alkoholin vähittäismyynnin alalla Suomessa, jossa yrityksellä on monopoliasema. Yritys on perustettu vuonna 1932. Vuoden 2011 lopulla yrityksellä on ollut 348 myymälää, jota vahvistaa 110 tilauspalvelupistettä. Yritys on valittu toista kertaa peräkkäin Suomen parhaaksi työpaikaksi Great Place to Work Instituutin tekemässä tutkimuksessa. Yritys on onnistunut luomaan kulttuurin, jossa jokainen tiimi on paras työyhteisö. (Alko 2015.)

#### CHG Healthcare Services

CHG Healthcare Services on keskittynyt sairaanhoidon henkilöstön rekrytoinnin myyntiin yksityisille sekä julkisille yrityksille Yhdysvalloissa. Yritys on perustettu 1979. Alla yrityksen käyttämiä muutamia konkreettisia metodeja. Yrityksessä laitetaan työntekijät etusijalle. Työntekijöiden

mielestä johto todellakin tekee näin, joka näkyy siten, että heti työsuhteiden alusta alkaen johto on aidosti kiinnostunut työntekijöistä, heidän asioistaan, tulevaisuudestaan ja menestymisestään. (CHG Healthcare Services 2015.)

### Google

Google on kansainvälinen ja maailman johtava media-alan yritys, joka on innovaattori omalla alallaan ja työntekijöiden motivaation sekä ammattitaidon ylläpidossa. Googlelle henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja se panostaa vuosittain henkilöstön hyvinvointiin erittäin paljon. (Google 2015.)

### Edward Jones

Edward Jones on investointialan yritys, joka panostaa kaikkensa että heidän henkilöstöllään olisi tarvittavat taidot työssä suoriutumiseen ja että henkilöstön työn ja vapaa-ajan suhde olisi hyvässä tasapainossa. (Edward Jones 2015.)

### Kimpton Hotels & Restaurants

Kimpton on ravintola- ja hotellialan yritys joka pyrkii erilaisuuteen. Tämä luo persoonallisen ja uniikin palvelumallin asiakkaille. Mitä erilaisempi ihminen on, sitä parempi on tulla töihin Kimptonille. (Kimpton Hotels & Restaurants 2015.)

### Scandinavian Marketing Gainer

Gainer suomalainen on myynti- ja markkinointi –alan yritys joka tekee pääasiassa puhelinmyyntiä. Se on toiminut alalla yli 30 vuotta. Gainer haluaa olla haluttu työpaikka ja parantaa oman alansa mainetta kaikilla osa-alueilla. Gainer onkin alan ainut yritys, joka sijoittuu listoille Great Place to Work –tutkimuksissa. (Scandinavian Marketing Gainer 2015.)

## Nugget Market

Nugget Market on päivittäistavarakauppaketju. Heidän tavoitteensa on työntekijöiden hyvä moraalit ja etenkin hauskanpito töissä. Työntekijöistä suurin osa onkin ollut Nugget Marketissa töissä melkein 10 vuotta. (Nugget Market 2015.)

### 6.3.2 Motivaation vaikuttavia menetelmiä

Tutkimusaineistosta valittiin tuotekortin avulla 11 keinoa, jotka luokiteltiin motivaation vaikuttavien tekijöiden alle. Menetelmien jaottelua tähän luokkaan on perusteltu jatkuvasti toistuvilla asiasanoilla, kuten motivaatio ja motivaation seuraukset. Asiasanat löytyvät myös aineistosta ja näitä asioita on käsitelty teoriaosiossa. Kaikilla seuraavilla keinoilla yhdistävänä tekijänä on se, että ne vaikuttavat suoraan henkilöstön töissä viihtyvyyteen tavalla tai toisella. Suoraan motivaation vaikuttavat keinot näyttäisivät suurelta osin olevan melko passiivisia keinoja, jotka eivät vaadi ylimääräistä järjestelyä keinon käyttöönoton jälkeen. Keinot toimivat jatkuvasti ilman, että henkilöstö välttämättä edes huomaa niitä. Tämän lisäksi keinot lisäävät työpanosta. Motivointikeinot, keinosta riippuen, edistävät pääasiassa työhyvinvointia kokonaisuutena.

#### Keino 1. Henkilöstön osallistaminen työn kehittämiseen

Miksi keinoa käytetään? Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen yritykseen kasvaa heidän saadessaan osallistua oman työyhteisön kehittämiseen.

Miten keinoa käytetään? Henkilöstö osallistuu työyhteisön toiminnan kehittämiseen tuomalla ideat ja ajatukset julki johdolle. Johto kysyy henkilöstöltä jatkuvasti miten yritys voisi olla parempi paikka tehdä töitä.

Mitä keinolla tehdään? Henkilöstö kehittää työyhteisöään, työtään ja asiakaspalveluaan tuloksellisesti.

Keinon vahvuudet? Henkilöstö voi vaikuttaa kehitykseen suoraan omilla mielipiteillä, joka mahdollistaa myös asiakkaille parhaat mahdolliset

asiakaskokemukset. Hyvät asiakaspalautteet kasvattavat yksilön ja työyhteisön kokemuksellisuutta ja osaamista, joka edelleen voimaannuttaa henkilöstöä.

Keinon heikkoudet? Kehitysideoiden laadun ollessa heikko tai määrän ollessa korkea, johto joutuu tyrmäämään osan ideoista, joka saattaa hetkellisesti vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keino voidaan siirtää ja käyttää kaikenlaisiin yrityksiin. Keinon käyttäminen nähdään yleisesti strategisen markkinoinnin kannalta hyvänä tapana harjoittaa kehityksellistä liiketoimintaa.

## Keino 2. Tasa-arvoiset työsuhteet

Miksi keinoa käytetään? Jokainen työntekijä tuntee olevansa yhtä tärkeä työntekijä yritykselle työsuhteen muodosta ja asemasta riippumatta.

Miten keinoa käytetään? Jokaisella työntekijällä on samat edut, samat koulutusmahdollisuudet ja samat keinot vaikuttaa työhön ja työyhteisöön.

Mitä keinolla tehdään? Tasa-arvoistetaan kaikki työntekijät yhteisöllisyyden vuoksi. Kukaan ei tunne olevansa ulkopuolinen tai vähempi arvoinen kuin toinen työntekijä.

Keinon vahvuudet? Yhteisöllisyys ja työmotivaatio kasvaa sekä henkilöstön osaaminen kehittyy yhtä vahvaksi kaikissa työsuhteen muodoissa. Osa-aikaisiin työsuhteisiin saadaan palkattua helpommin henkilöstöä ja osa-aikaisia työsuhteita ei vieroksuta.

Keinon heikkoudet? Osa-aikaisiin työsuhteisiin panostus ja sitä kautta saatu osaaminen voi kadota yrityksestä työntekijöiden työllistyttyä kokoaikaiseksi muihin yrityksiin.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan siirtää ja käyttää kaikenlaisissa yrityksissä. Keinon käyttäminen vaatii työyhteisön asennemuutoksen, johdon linjauksen ja panostuksen kaikenlaisiin

työsuhteisiin. Keino voi vaatia rahallisen panostuksen osa-aikaisten työntekijöiden koulutuksien osalta.

### Keino 3. Mentori –ohjelma

Miksi keinoa käytetään? Uuden työntekijän perehdytyksen parantamiseksi ja varmentamiseksi halutaan luoda turvaverkko uusille työntekijöille sekä halutaan nostaa vanhemman työntekijän oman arvon tuntoa ja osoittaa luottamusta kun hän pääsee perehdyttäjäksi.

Miten keinoa käytetään? Jokaiselle uudelle työntekijälle valitaan mentori, joka opastaa ja auttaa uutta työntekijää, kunnes hän voi toimia työssään täysin itsenäisesti ja on oppinut tuntemaan uuden työpaikan.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla voimaannutetaan jo kokenutta työntekijää, parannetaan työpaikan sosiaalista ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta, sekä varmistetaan uuden työntekijän osaaminen.

Keinon vahvuudet? Perehdytys helpottuu ja varmistuu. Helppo tapa saada uusi työntekijä osaksi työyhteisöä. Uudelle työntekijälle tarjotaan välineet tuottavaan työhön nopeasti.

Keinon heikkoudet? Jos henkilökemiat eivät kohtaa, se voi aiheuttaa alussa monenlaisia ongelmia. Uuden työntekijän ammatillinen osaaminen ei välttämättä kehity toivotulla tavalla, jos mentori ei anna työntekijälle tilaa osaamisen kasvattamiseksi ja itsenäiseen työhön kykeneväksi.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Perehdyttäminen mentorin avulla voidaan suoraan siirtää ja käyttää sellaisenaan muissa yrityksissä. Yrityksen koosta riippuen, mentoreita voi olla yksi tai useampia. Perehdyttäminen työtehtäviin on yksi esimiehen työturvallisuuslakiin kuuluvista velvoitteista, jota voidaan parantaa mentoreiden avulla.

#### Keino 4. Torkkukapselit

Miksi keinoa käytetään? Työntekijöiden motivaatiota ja työkykyä ylläpidetään torkkukapseleiden eli päivälevon avulla. Nopeat torkut tutkitusti vähentävät stressiä ja parantavat kognitiivista toimintaa.

Miten keinoa käytetään? Jokaisessa yrityksen toimistossa on torkkukapseleita, joissa työntekijöitä kannustetaan käymään ottamassa pikaiset torkut.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla halutaan parantaa yleistä työkykyä, motivaatiota ja sitouttaa yritykseen. Työntekijöiden yleinen hyvinvointi kasvaa jo pelkästä ajatuksesta että tällainen on mahdollista.

Keinon vahvuudet? Työkyky pysyy yllä. Vaikuttaa erittäin positiivisesti työmotivaatioon. Aktiivinen työpanos voi lisääntyä.

Keinon heikkoudet? Työpäivän suorittavan työn pituus voi lyhentyä jopa merkittävästi. Väärinkäytön valvominen hankalaa, jota voidaan kuitenkin ehkäistä työajan seurannalla. Vaatii rahallisen investoinnin.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinon voi siirtää ja käyttää sellaisenaan lähes kaikissa yrityksissä, joilla on kiinteät toimitilat koosta riippumatta. Investointi täytyy tehdä, jos keinoa halutaan käyttää. Torkkukapselin sijaan päivälevon voi tarjota sohvalla tai sängyllä.

#### Keino 5. Bonuksen tyyppiä saa itse valita

Miksi keinoa käytetään? Halutaan antaa työntekijöille mahdollisuus itse valita minkälaisen yrityksen antaman bonuksen he saavat. Tämä antaa työntekijälle vapauden valita ja voi säästää jopa yritykseltä rahaa.

Miten keinoa käytetään? Työntekijä päättää itse bonuksia jaettaessa millaisena he sen ottavat. Esimerkkeinä on lahjakortteja, hyväntekeväisyyttä ja käteistä.



Mitä keinolla tehdään? Keinolla voimaannutetaan työntekijää antamalla hänelle valtaa jo ansaitun bonuksen valinnan muodossa. Työntekijä saa siis valita itselleen sopivimman motivaattorin.

Keinon vahvuudet? Työmotivaatio paranee ja työntekijät saavat vapautta päätöksenteossa. Voi säästää rahaa esimerkiksi yhteistyösopimusten takia.

Keinon heikkoudet? Yritykselle voi aiheutua kuluja bonuksen tyypistä tai järjestelyistä riippuen. Voi olla hankala järjestää.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voi käyttää sellaisenaan ja siirtää mihin tahansa yritykseen, jossa jaetaan bonuksia. Käyttäminen vaatii yritykseltä bonuksen muodon vaihtoehtojen luomisen.

#### Keino 6. Kiitospalsta

Miksi keinoa käytetään? Kiittämistä tapahtuu liian harvoin tai se ei jää sanallisena palautteena hyvin mieleen. Kiitospalsta on hyvä keino välittää kiitosta muutoinkin, kuin heti tilanteessa ja johon voi aina myöhemmin palata.

Miten keinoa käytetään? Koko yrityksen laajuinen kiitospalsta, johon yrityksen henkilöstöllä on nopea ja helppo pääsy. Kuka tahansa voi kiittää ketä tahansa, mutta kiitospalstan käyttäminen on pakollista esimiehille vähintään kerran viikossa.

Mitä keinolla tehdään? Kiittämällä henkilöstölle saadaan aikaiseksi voimaantumisen tunnetta. Kiitos nostaa henkilöstön arvostusta muun henkilöstön silmissä julkisella kiitospalstalla. Tarkoitus on saada henkilöstö motivoitumaan työhönsä ja saamaan siitä myös kiitosta.

Keinon vahvuudet? Työmotivaatio kasvaa, kun työstä saa kiitosta. Helppo tapa kiittää, koska kiittäminen ei aina tule mieleen tai ei tapahdu oikeassa tilanteessa. Tekemällä kiittämisestä tapa, se helpottaa kiittämistä myös muissa tilanteissa.

Keinon heikkoudet? Motivaatio voi laskea, jos kiitosta ei koskaan saa. Vie esimieheltä viikoittaista työaika. Esimiehellä voi olla haasteita jatkuvasti löytää eri kiitoksen aiheita ja esimiehen oma mielentila, sekä motivaation taso voi vaikeuttaa kiitoksen antamista.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voi käyttää ja sen voi siirtää mihin tahansa yritykseen sellaisenaan tai muokattuna. Jos on vain yksi toimipiste, niin kiitospalstalle ei tarvitse välttämättä sähköistä järjestelmää, vaan kiitokset voi koota vaikka ilmoitustaululle.

#### Keino 7. Suora, välitön ja julkinen positiivinen palaute

Miksi keinoa käytetään? Henkilöstön motivointi suoran ja julkisen palautteen muodossa antaa henkilöstölle motivaation kasvun ja siten kannustaa henkilöstöä yhä parempiin suorituksiin.

Miten keinoa käytetään? Aina, kun joku tekee mainitsemisen arvoisen työsuorituksen tai muutoin saa työtehtävän hoidettua kunnialla loppuun saakka, esimies on paikalla antamassa positiivista palautetta julkisesti. Julkiset palautteet annetaan muun henkilöstön kuullen.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla kannustetaan työntekijää parempiin ja nopeampiin työsuorituksiin. Sillä annetaan myös muille työntekijöille tavoitteeksi toimia yhtä hyvin kuin kollegansa. Keinolla kannustetaan ja motivoidaan yksilöä sekä työyhteisöä.

Keinon vahvuudet? Välitön motivaation kasvu. Ilmainen keino esimiestyön ohessa. Antaa pienen positiivisen ja vuorovaikutuksellisen tauon työstä. Edesauttaa henkilöstön motivaatiota.

Keinon heikkoudet? Ellei positiivista palautetta saa, se voi laskea motivaatiota sekä aiheuttaa alemmuuden tunnetta ja kateutta niitä kohtaan, jotka saavat positiivista palautetta. Voi viedä liikaa aikaa ja keskeyttää työtä. Esimiehen täytyy olla koko ajan valppaana keinon käyttöä varten.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää ja siirtää suoraan sellaiseen kaikkiin yritykseen sen koosta riippumatta.

#### Keino 8. Työntekijät valitsevat kuukauden työntekijän

Miksi keinoa käytetään? Työntekijöille annetaan päätäntävaltaa. Työntekijöitä motivoi kuukauden työntekijän valinta enemmän, koska he saavat itse päättää keskuudestaan siihen sopivimman henkilön. Valinnan merkityksellisyys korostuu.

Miten keinoa käytetään? Työntekijät valitsevat kuukausittain neljä kuukauden työntekijää. Kuukauden työntekijä saa pienen rahallisen tunnustuksen ja osallistuu vuotuisen arvontaan isommista palkinnoista.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla motivoidaan työntekijöitä suoriutumaan työstään entistä paremmin. Keinolla saadaan itse valinnalle merkitystä, koska työntekijät seuraavat muiden työntekoa ja saavat itselleen kehitysideoita ja esimerkkejä.

Keinon vahvuudet? Luo yhteishenkeä ja tervettä kilpailua. Kuukauden työntekijöiden valinta tuntuu merkityksellisemmältä. Keino edesauttaa jokaista olemaan kuukauden työntekijä.

Keinon heikkoudet? Mahdollinen epäterve kilpailu. Kateus ja pettymys. Voi olla hankala organisoida.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää kaikissa yrityksissä, missä on tarpeeksi työntekijöitä valitsemaan kuukauden työntekijän.

#### Keino 9. Työaikana kuntoileminen

Miksi keinoa käytetään? Työpaikoilla tulee hetkiä, jolloin tekemistä ei ole niin paljon. Hiljaiset hetket täytetään liikunnalla. Keinon tarkoitus on saada työpäivä katkeamattomaksi ja liikunnasta saa myös paljon ylimääräistä muuta hyötyä.

Miten keinoa käytetään? Hiljaisina hetkinä, työvuoron alussa, lopussa tai ennalta sovittuna aikana työntekijät käyvät hölkkäämässä, jumppaavat tai menevät yrityksen kuntosalille. Suurin osa toiminnasta on ohjattua ja koko henkilöstö osallistuu. Osallistuminen on kaikille pakollista työtilanteen mukaan.

Mitä keinolla tehdään? Työntekijät halutaan pitää sekä tyytyväisinä että aktiivisena. Keino oikein käytettynä ei vie työaika ja se sopii kaikille. Pitkällä aikavälillä keino ehkäisee sairastumista ja parantaa yleistä työhyvinvointia.

Keinon vahvuudet? Liikunnasta saa paljon hyötyä, henkisen ja fyysisen jaksamisen sekä vähempien sairauspoissaolojen muodossa. Parantaa yhteisöllisyyttä ryhmässä tekemisen muodossa. Kaikki voivat osallistua. Parhaimmillaan täysin ilmainen.

Keinon heikkoudet? Voi viedä työaika. Tapaturmien vaara. Joku voidaan jättää ulkopuolelle jopa vahingossa. Aina ei kaikkia huvittaisi liikkua.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää ja siirtää sellaisenaan kaikkiin niihin yrityksiin, joissa on päivän tai viikon aikana hiljaisia hetkiä. Keinoa voi myös muokata yrityksen aikatauluun sopivaksi vaikka ennen ja jälkeen työvuoron.

#### Keino 10. Toimenkuvien vaihdot

Miksi keinoa käytetään? Työntekijän motivaatio voi alentua heidän suorittaessaan jatkuvasti samaa työtehtävää, varsinkin jos se kattaa vain pienen osa-alueen työyhteisön tehtävistä. Tehtävien vaihdoksella energisoidaan ja motivoidaan henkilöstöä uudestaan.

Miten keinoa käytetään? Yksinkertaistettuna työntekijän työtehtävät vaihdetaan toisiin saman tason työtehtäviin. Tämä ei tarkoita ylentämistä vaan ainoastaan työtehtävien vaihtoa tai kiertoa.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla lisätään työssä jaksamista ja motivaation tasoa kouluttamalla tai ohjeistamalla työntekijä uusiin tehtäviin. Yksi

työtehtävä ei käy tylsäksi, koska tehtäviä voi vaihtaa tai vaihdetaan, joten suoriutuminen eri tehtävässä antaa uuden alun työlle. Työntekijät myös tulevat tietoisiksi kaikkien tehtävien tärkeydestä ja oppivat ymmärtämään kokonaisuutta.

Keinon vahvuudet? Työtehtävien tasa-arvo paranee. Työntekijät eivät kyllästy ja saavat uutta energiaa. Auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Johto näkee kokonaisuuden ja voi tunnistaa työntekijän kyvykkyyden.

Keinon heikkoudet? Kaikki tehtävät ei ole kaikille mieluisia. Keino voi tulla kalliiksi, jos henkilöstöä tarvitsee kouluttaa. Mahdollisia tulonmenetyksiä yritykselle uusien tehtävien oppimisen aikana. Työntekijöiden vahvuudet eivät välttämättä pääse esille joka tehtävässä.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Hankala käyttää ilman selkeitä toimenkuvia ja erikoisilla toimenkuvilla koulutus tulee kalliiksi. Voidaan sinänsä käyttää ja siirtää mihin tahansa yritykseen, joissa on useita eri työtehtäviä. Keino on kohtuullisen helppo ottaa käyttöön yrityksissä, missä on selkeät toimenkuvat.

#### Keino 11. Viikkoarvonnat ja –palkitseminen

Miksi keinoa käytetään? Työssä suoriutuminen vaatii jatkuvaa panostusta ja työntekijöillä on mukava odottaa viikoittaista palkitsemista. Vaikka työviikko ei olisikaan mennyt omalta osalta niin hyvin kuin olisi toivonut, niin on silti mahdollisuus voittaa tai saada tunnustusta.

Miten keinoa käytetään? Joka viikko pidetään työpaikalla viikoittainen arvonta- ja palkitsemistilaisuus. Arvotaan erilaisia palkintoja koko henkilöstölle esimerkiksi yhteistyökumppaneilta saaduilla tuotteilla ja lisäksi palkitaan viikon aikana hyvin ansioitunut henkilöstö.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla saadaan työntekijän motivaation taso nousemaan ja pysymään tasaisena joka viikko. Keinolla motivoidaan myös suoriutumaan työstä esimerkillisesti mahdollisen tunnustuksen

toivossa. Keinolla lisätään yhteisöllisyyttä tuomalla henkilöstö samaan tilaan joka viikko.

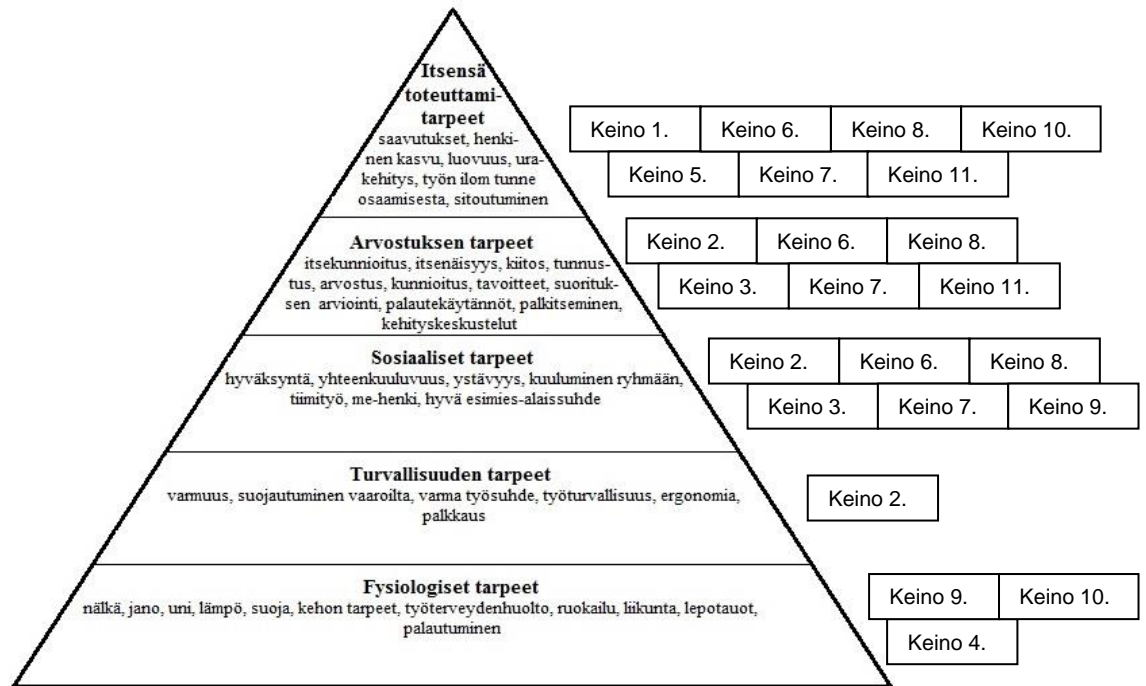
Keinon vahvuudet? Keino toimii passiivisesti jatkuvasti ja sillä voidaan saada aikaan korkeampikin motivaation taso hetkellisesti. Keino ei maksa juuri mitään, jos palkitsemisessa käytetään hyväksi yhteistyökumppaneita ja oman yrityksen tuotteita tai palveluja. Kokoaa yrityksen henkilöstön yhteen, joka mahdollistaa myös muun informaation välittämisen.

Keinon heikkoudet? Jos ei voita tai saa tunnustusta, voi motivaation taso laskea. Kateus toistuvasti voittavia tai tunnustusta saaneita kohtaan. Kaikki eivät pidä julkisesta tunnustuksesta.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää ja sen voi siirtää sellaisenaan mihin tahansa yritykseen. Keinoa on myös helppo muokata sopivaksi omaan työyhteisöön.

Motivointikeinot näyttäisivät aineiston perusteella vaikuttavan suoraan henkilöstön sitoutumiseen viihtyvyyden lisäksi. Lähes kaikkia keinoja

yhdistää myös erilaiset tunnustuksien antamiset, palautteet ja työntekijän arvostaminen. Motivointiin vaikuttavat keinot sisältävät jonkin verran myös vuorovaikutusta. Kaikki suoraan motivaatioon vaikuttavat keinot toimivat eri ihmisillä eri tavoin ja henkilöstö kokeekin keinojen käyttämisen myös eri tavoin. Kaikkien keinojen pääasiallinen motivaation lähde on myös selvästi näkyvissä Maslow'n tarvehierarkiassa. Mitä alemmaksi portaissa mennään tai mitä useampaa porrasta keinossa tyydytetään, sitä tehokkaammin keino toimii. Jokainen keino tyydyttää omalla tavallaan henkilöstön tarpeita työn ohessa. Seuraavassa kuvassa 6. kuvataan keinojen sijoittuminen Maslow'n tarvehierarkiaan, sen mukaan mitä keinolla tehdään ja miten se vaikuttaa. Osa keinosta täyttää useita tarpeita.



Kuva 6. Motivointikeinojen sijoittuminen Maslow'n tarvehierarkiaan

### 6.3.3 Sitouttamiseen vaikuttavia menetelmiä

Tutkimusaineistosta valittiin tuotekortin avulla 6 keinoa, jotka luokiteltiin henkilöstön sitoutumiseen suoraan vaikuttavien tekijöiden alle. Menetelmien jaottelua tähän luokkaan perustellaan jatkuvasti toistuvilla asiasanoilla, kuten sitoutuminen. Asiasanat löytyvät myös aineistosta ja näitä asioita on käsitelty teoriaosiossa. Kaikilla keinoilla yhdistävänä tekijänä on se, että ne vaikuttavat suoraan henkilöstön yritykseen sitoutumiseen.

#### Keino 1. Ei mikrojohtamista

Miksi keinoa käytetään? Mikrojohtamisen poistolla halutaan vapauttaa työntekijät ajattelemaan ja tekemään päätöksiä itse. Sillä myös pyritään poistamaan keinon toimiessa ylimääräinen kuluerä (esimies). Keinon tarkoitus on vähentää hierarkiaa, joka taas nopeuttaa päätöksentekoa.

Miten keinoa käytetään? Työntekijöille annetaan vapaus suorittaa työtehtävän annettu kokonaisuus alusta loppuun itse tietyssä

määräajassa ilman erillistä valvontaa. Johto vastaa kokonaisuudesta ja työntekijät hoitavat työn.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla voimaannutetaan työntekijää ja osoitetaan luottamusta, mikä taas lisää sitoutuneisuutta. Keinon tarkoitus on myös parantaa motivaatiota vastuun lisääntyessä ja kannustaa työntekijää yhä parempiin suorituksiin.

Keinon vahvuudet? Liiketoiminnan kuluissa tulee säästöä. Työntekijät kehittyvät työssään ja hallitsevat kokonaisuuksia. Hierarkia vähenee ja päätöksenteko nopeutuu.

Keinon heikkoudet? Henkilöstön rekrytointi on hankalampaa, koska täytyy olla ihmisiä, jotka eivät välttämättä tarvitse mikrojohtamista. Organisaation ja työntekijöiden täytyy sopeutua toimintamalliin.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinota ei voi käyttää kaikissa organisaatioissa. Yrityksen toiminnan täytyy olla sellaista että mikrojohtamista ei tarvita. Henkilöstömäärän kasvaessa keinon käyttö hankaloituu. Keinon voi siirtää vain tekemällä siitä sopiva versio omaan organisaatioon.

## Keino 2. Tiimi- ja työsuunnittelu

Miksi keinoa käytetään? Parantaa työnlaatua ja -tulosta. Henkilöstön yhteistyöosaaminen ja yhteisöllisyys kasvaa. Keino voimaannuttaa niin yksilöä kuin työyhteisöä. Yritys kasvattaa keinon avulla moniosaajien määrää, joka takaa töiden keskeytyksettömyyden kaikissa tilanteissa.

Miten keinoa käytetään? Henkilöstö suunnittelee ja muodostaa tiimit itse. Tiimi voi vaikuttaa henkilöstön toimenkuviin miettimällä keiden henkilöiden osaaminen on parhaimmillaan missäkin yhteisessä työtehtävässä.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla parannetaan yhteistyö- ja työtehtävä osaamista. Kasvatetaan henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Varmistetaan yhteistyön ja töiden sujuvuus.



Keinon vahvuudet? Yhteisöllisyyden älykkyys ja tiimien vahvuus kasvaa. Vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota sekä vastuita heidän voidessaan osallistua päätöksiin heitä koskevissa asioissa.

Keinon heikkoudet? Yksilöiden itsetuntemus ja osaaminen voidaan kyseenalaistaa jättämällä henkilö valitsematta tiimiin. Henkilöstön osaaminen saattaa rajoittua, mikäli tiimi valitsee pelkästään homogeenisia työntekijöitä tiimeihinsä.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää ja siirtää sellaisenaan muihin yrityksiin. Keino edellyttää johdon luottamusta ja päätäntävällän siirtämistä henkilöstölle.

### Keino 3. Yrityksen johtoon tutustuminen

Miksi keinoa käytetään? Uudet työntekijät tutustuvat yrityksen johtoon ensimmäisen työviikon aikana henkilökohtaisesti. Työntekijöille halutaan luoda heti työsuhteen alussa arvostuksen tunne siitä, että heidän tulevaa työpanostaan tullaan arvostamaan.

Miten keinoa käytetään? Ensimmäisellä työviikolla ylin johto kutsuu uuden työntekijän rentoon tapaamisen esimerkiksi lounaan merkeissä. Tässä tapaamisessa ei puhuta työhön liittyvistä asioista, vaan tutustutaan toisiin henkilökohtaisella tasolla.

Mitä keinolla tehdään? Sitouttamiseen ja työmotivaatioon voidaan vaikuttaa esimiehen käyttäytymisellä työntekijöitään kohtaan, jossa erityisesti korostuu ihmisten arvostaminen. Keinolla myös luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä syntyy tutustuessa uusiin ihmisiin.

Keinon vahvuudet? Työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi ja on motivoituneempi tulevaa työtä kohtaan. Johtohenkilöstöstä tulee myös helpommin lähestyttävä, mikä edesauttaa tulevien mahdollisten ongelmien ratkaisemisessa ja avun pyytämisessä.

Keinon heikkoudet? Jos henkilökemiat eivät kohtaa uuden työntekijän ja johdon välillä voi syntyä epäluottamusta ja jopa riitatilanteita heti työsuhteen alussa.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinon voi siirtää toiseen yritykseen sellaisenaan ja sitä voi käyttää kaikenlaisissa yrityksissä. Haarakonttoreista puhuttaessa keinon käyttö voi osoittautua maantieteellisesti hankalaksi.

#### Keino 4. Yhteistyösopimukset toisten yritysten kanssa palveluista tai tuotteista

Miksi keinoa käytetään? Erilaiset lisäedut auttavat henkilöstöä pärjäämään työssään ja motivoivat heitä päivittäin.

Miten keinoa käytetään? Yritys tekee erilaisia yhteistyösopimuksia toisten yritysten kanssa, jotta henkilöstö käyttäisi niiden tuotteita ja palveluita edukseen. Sopimukset tekevät toisen yrityksen tuotteista tai palveluista yleensä edullisemmän tai saatavamman toisen yrityksen henkilöstölle. Esimerkiksi kutsuvierastilaisuuksissa henkilöstö saa yritysesittelijöiden tuotteita edullisemmin, kun vastaavasti muut eivät välttämättä voi edes ostaa kyseisiä tuotteita.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla sitoutetaan henkilöstöä yritykseen, koska henkilöstö oppii elämään tiettyjen etuuksien kanssa ja niistä luopuminen voi olla rahallisesti ja elämäntavallisesti hankalaa. Lisäksi yritysten välinen yhteistyö kasvaa ja molemmat saavat liiketaloudellista hyötyä.

Keinon vahvuudet? Yritysten välinen yhteistyö. Henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio ylimääräisen hyödyn muodossa. Yleensä edullista tai ilmaista.

Keinon heikkoudet? Vääristää kilpailua, koska pienemmät yritykset kärsii. Etujen käyttämättömyys saattaa lieveilmiönä johtaa ärsyyntymiseen. Yhteistyösopimuksen hankkiminen yritykselle voi olla kallista.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Kaikki yritykset eivät suostu toisten yritysten haluamaan yhteistyöhön. Pienemmillä yrityksillä on vaikeuksia hankkia niin hyviä yhteistyösopimuksia, kuin mitä suuret yritykset pystyvät

hankkimaan. Keinon voi periaatteessa siirtää sellaisenaan, mutta se ei välttämättä toimi yhtä hyvin tai samalla tavalla kaikissa yrityksissä.

#### Keino5. Osakkuus

Miksi keinoa käytetään? Henkilöstö halutaan sitouttaa heti alusta alkaen yritykseen, jotta työntekijät saataisiin pidettyä.

Miten keinoa käytetään? Jokaisesta uudesta työntekijästä tulee koeajan jälkeen automaattisesti osakas osuuskunnassa ja näin ollen osa yritystä.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla sitoutetaan henkilöstö yritykseen sekä rahallisesti, että mahdollisen ylimääräisen osingonjaon muodossa. Työntekijän siirtyminen toiseen työpaikkaan vaikeutuu. Työntekijä sitoutuu osaomistajana antamaan yritykselle suuremman työpanoksen.

Keinon vahvuudet? Sitouttaa työntekijän todella hyvin yritykseen. Osakkaita saadaan lisää ja tätä kautta yritykselle lisää pääomaa.

Keinon heikkoudet? Sitouttaa työntekijän liian hyvin yritykseen. Huonosta rekrytoinnista on hankala päästä irti. Jos työntekijä kokee, että toiset eivät tee työtä yhtä hyvin tai tuloksellisesti kuin hän itse, niin työntekijän motivaatio voi laskea.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinon voi periaatteessa helpoiten siirtää perustamisvaiheessa lainsäädännön niin salliessa mihin tahansa yritykseen. Jo olemassa olevaan yhtiöön osakkeiden uudelleenorganisointi on hankalaa.

#### Keino 6. Työajan joustavuus ja -suunnittelu

Miksi keinoa käytetään? Keinolla halutaan saada aikaan työntekijälle vapaus valita työaikansa, joka edistää työssä jaksamista. Keinolla on tarkoitus myös helpottaa työaikasunnittelua, sekä mahdollistaa etätö. Keinolla halutaan huomioida henkilöstön henkilökohtaiset tarpeet.

Miten keinoa käytetään? Työntekijät saavat itse suunnitella ja päättää työaikansa tai tehdä töitä vaikka kotoa käsin. Työajat voivat olla osa- tai kokoaikaisia, projektiluontoisia, ilta-, aamu- tai päivätöitä.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla osoitetaan luottamusta työntekijöiden ja heidän tekemiseensä. Sillä myös sitoutetaan työntekijä työhön, koska hän saa tehdä töitä hänelle sopivana ajankohtana. Keinolla saadaan aikaiseksi joustava ja rento ilmapiiri, joka edesauttaa työtä ja siinä jaksamista.

Keinon vahvuudet? Helpottaa työaikasuunnittelua. Työntekijä ovat saatavilla koko päivän.

Keinon heikkoudet? Voi lisätä työajanseurantaan liittyviä töitä. Johtaminen etätyössä on haasteellista. Asiakaspalvelu voi kärsiä. Oman työajan suunnittelu ja toteutus voi olla stressaavaa. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus jää pois etätyössä.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voi käyttää vain yrityksissä jonka työtehtävät mahdollistavat työntekijöiden itse suunnitteleman työajan ja toteutustavan. Keinon voi siirtää sellaisenaan tai siitä voi kehittää yritykselle itselleen toimivan version. Keinon voi ottaa käyttöön myös osittain.

Sitoutumisen keinoja yhdistää henkilöstön voimaannuttaminen ja henkilöstölle vapauksien tai päätöksentekomahdollisuuksien lisääminen. Vastavuoroisesti motivaation verraten, yritykseen sitoutuminen näyttäisi myös lisäävän henkilöstön motivaation tasoa. Motivaation tason lisääminen tosin tapahtuu viiveellä, vasta kun tässä osiossa purettuja sitouttamisen keinoja on käytetty, tai se on kokonaan otettu käyttöön, eli yleensä ei itse keinon käytön aikana, vaan sen jälkeen. Sitouttamisen keinoista näyttäisi myös suoranainen vuorovaikutus puuttuvan lähes kokonaan. Sitoutuminen kuuluu Maslow'n tarvehierarkiassa ylimmälle tasolle. Nämä keinot tosin voidaan jaotella kolmen eri asennetekijän mukaan. Asennetekijät ovat affektiiviset eli tunneperäiset tekijät, käyttäytymistekijät ja kognitiiviset eli tiedolliset tekijät. Seuraavassa kuvassa 7. keinot on jaoteltu niille kuuluviin kategorioihin.



Kuva 7. Sitouttamisen keinojen luokittelu käyttäytymistekijöiden mukaan

#### 6.3.4 Vuorovaikutuksellisia menetelmiä

Tutkimusaineistosta valittiin tuotekortin avulla 7 keinoa, jotka luokiteltiin vuorovaikutuksellisiin keinoihin. Menetelmien jaottelua tähän luokkaan perustelemme jatkuvasti toistuvilla asiasanoilla, kuten vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Asiasanat löytyvät myös aineistosta ja näitä asioita on käsitelty teoriaosiossa. Vuorovaikutukselliset menetelmät parantavat yhteisöllisyyttä ja ihmisten välistä kanssakäymistä. Kaikki keinot madaltavat yrityksen hierarkiaa esimiesten ja alaisten välillä.

##### Keino 1. Henkilöstö tekee työtä yhdessä

Miksi keinoa käytetään? Yhdessä tehtävä työ on läpinäkyvää kaikille, joka samalla eliminoi virheitä kaikkien valvoessa työn etenemistä yhdessä. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus kasvaa henkilöstön kesken ja johdon kanssa heidän työskennellessään saman työtehtävän parissa.

Miten keinoa käytetään? Henkilöstöllä ei ole omia työtehtäviä, on vain yhteisiä työtehtäviä. Yrityksessä ei ole mikrojohtamista, joka lisää työntekijöiden vastuita.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla luodaan yhteisöllisyyden, vaikuttavuuden ja voimaannuttamisen tunnetta vuorovaikutuksellisesti ja tuloksellisesti laatua varmistaen.

Keinon vahvuudet? Työn laatu paranee, yhteisöllisyys, motivaatio, työmielisyys ja sitoutuminen yritykseen kasvaa, yrityksen hierarkia madaltuu.

Keinon heikkoudet? Johtaminen ja henkilöstön rekrytointi on haasteellista, henkilökemiat vaikuttavat vahvasti keinon toimivuuteen.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää ja siirtää sellaisenaan samankaltaiseen työyhteisöön tai yritykseen, joka alkuvaiheessa haluaa samanlaisen yrityskulttuurin. Erilaiseen yrityskulttuuriin keinon siirtäminen vaatii pitkäjänteistä muutosjohtamista ja uudenlaista yrityskulttuurin luomista.

## Keino 2. Avoin kommunikaatio

Miksi keinoa käytetään? Yritys mahdollistaa avoimella kommunikoinnilla työn sujumisen, kehityksen ja innovoinnin.

Miten keinoa käytetään? Yritys ei rajoita eikä puutu työyhteisön kommunikointiin millään tavoin. Johto antaa henkilöstön keskustella mistä tahansa ja milloin tahansa avoimesti.

Mitä keinolla tehdään? Keino lisää yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstön ja johdon välillä.

Keinon vahvuudet? Avoin ja vapaa kommunikointi edesauttaa työn tekemistä laadukkaasti. Kommunikointi mahdollistaa yrityksen kehitystä ja tukee jatkuvaa innovointia. Henkilöstön innostuminen asioista voi vaikuttaa muuhun henkilöstöön positiivisesti.

Keinon heikkoudet? Avoin ja keskustelu voi hidastuttaa työn etenemistä. Henkilöstön henkilökohtaiset asiat voivat vaikuttaa muuhun henkilöstöön negatiivisesti.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää ja siirtää sellaisenaan muihin yrityksiin. Saattaa vaatia yrityskulttuurin muutosta.

### Keino 3. Osallistuva johtaminen

Miksi keinoa käytetään? Yhteisöllisyys ja tiimihenki kasvaa, luottamus johtoa kohtaan kasvaa, matala hierarkia, töiden sujuvuus helpottuu.

Miten keinoa käytetään? Toimipisteiden johto osallistuu kaikkiin työtehtäviin yhdessä henkilöstön kanssa.

Mitä keinolla tehdään? Luodaan yritykseen yhteisöllisyyden tunnetta ja vähennetään eriarvoisuutta johdon ja työntekijöiden väliltä. Keino mahdollistaa yrityskulttuurin, jossa jokainen tiimi on paras työyhteisö.

Keinon vahvuudet? Työntekijöillä on matala kynnys keskustella läsnä olevan johdon kanssa asioista työn ohessa. Johtaminen helpottuu, kun johto itse osallistuu yrityksen kaikkiin työtehtäviin.

Keinon heikkoudet? Yrityksen keskinäiset työsuhteet saattavat vaikeuttaa johtamista. Toimipaikkakohtaisen johdon muut hallinnolliset työtehtävät voivat viivästyä, ellei niille varata säännöllisesti erikseen aikaa.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keino voidaan siirtää ja käyttää sellaisenaan kaikenlaisissa yrityksissä. Osallistuva johtaminen on nykyaikaista johtamista.

### Keino 4. Yrityksen henkilöstön nimittäminen yhteistyökumppaneiksi

Miksi keinoa käytetään? Henkilöstön ollessa yrityksen tärkein voimavara, heitä kutsutaan yhteistyökumppaneiksi. Työntekijä nimityksenä ei ole riittävä.

Miten keinoa käytetään? Työntekijöitä kutsutaan yhteistyökumppaneiksi.

Mitä keinolla tehdään? Nimitys yhteistyökumppani kuulostaa työntekijälle paremmalta ja saa hänet tuntemaan itsensä tärkeäksi, eli keino toimii motivoivana tekijänä voimaannuttamisen kautta.

Keinon vahvuudet? Ilmainen. Motivoi työntekijää passiivisesti. Ei vaadi erillistä työtä.

Keinon heikkoudet? Ulkopuolinen ei välttämättä ymmärrä nimitystä. Yleensä yhteistyökumppaniksi nimitetään yrityksen ulkopuolista tahoa.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voi käyttää ja siirtää sellaisenaan mihin tahansa yritykseen, jossa yhteistyökumppanuutta ei käytetä muussa yhteydessä. Nykypäivänä tämä voi olla haasteellista.

#### Keino 5. Yksilöllisyyteen kannustaminen

Miksi keinoa käytetään? Keinolla halutaan erottaa henkilöstö muiden yritysten henkilöstön joukosta, jotta asiakkaat saisivat uniikin palvelukokemuksen. Keino kannustaa henkilöstöä olemaan ainutlaatuinen ja erilainen yksilö.

Miten keinoa käytetään? Yritys ei vaadi samanlaisten työvaatteiden käyttämistä, sallii henkilöstön lävistyksset ja näkyvät tatuoinnit, edellyttäen hygieniatason säilyttämisen. Yritys ei puutu henkilöstön puhetapaan, eikä vaadi tietynlaista palvelukäyttäytymistä.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla motivoidaan työntekijöitä antamalla heille vapauksia. Työntekijät saavat osoittaa oma-aloitteisuutta ja soveltaa omaa itseään työssä työyhteisön pelisääntöjä noudattaen. Keinolla rakennetaan luottamusta esimiehien ja työntekijöiden välille. Keinolla haetaan myös avoimuutta käytökseen ja kommunikointiin, eli avoimia vuorovaikutussuhteita työyhteisössä.

Keinon vahvuudet? Ihmiset tuntevat olonsa mukavaksi jatkuvasti, koska saavat olla täysin omia itseään. Keinon käyttö ei maksa mitään ja voi säästää jopa rahaa, esimerkiksi työvaatteiden hankinnan muodossa. Asiakkaat saavat varmasti uniikin palvelukokemuksen ja tämä vetoaa erittäin hyvin tiettyyn asiakassegmenttiin.

Keinon heikkoudet? Kaikki työntekijät eivät välttämättä pidä toistensa erilaisuudesta. Toiset asiakkaat eivät halua tulla liian erilaiseen



ympäristöön. Mielenpitoet ja pukeutuminen voi aiheuttaa vaaratilanteita ja riitoja.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää ja siirtää mihin tahansa yritykseen sellaisenaan, keino ei kuitenkaan sovi maankulttuurin tai yrityskulttuurin vuoksi jokaiseen liiketoiminta-alaan. Keinoa on hankala siirtää jo olemassa olevaan yritykseen, koska radikaali muutos työyhteisössä voi aiheuttaa monenlaisia ongelmia. Helpompi ottaa käyttöön yrityksen perustamisvaiheessa. Keinoa ei voi käyttää, jos yritys karkottaa keinon käytöllä asiakkaat. Vaatii ennakkoluulottomuutta johdolta.

#### Keino 6. Selkeä toimenkuva

Miksi keinoa käytetään? Selkeät toimenkuvat auttavat työntekijöitä suoriutumaan päivittäisestä työstä helpommin. Koko henkilöstö tietää mitä ja milloin hänen kuuluu tehdä. Keinolla halutaan, että yrityksen työt tehdään tehokkaasti, jolloin aikaa jäisi muuhun toimintaan.

Miten keinoa käytetään? Jokaisella työtehtävällä ja työntekijällä on rajattu selkeä toimenkuva ja tehtävä.

Mitä keinolla tehdään? Keinolla halutaan saada aikaa työnteon lisäksi työntekijöiden väliselle kanssakäymiselle ja hauskanpidolle. Keinon pääasiallinen tavoite on lisätä työpaikalla tapahtuvaa työntekijöiden välistä vuorovaikutusta työn ohessa.

Keinon vahvuudet? Helpottaa työvuorosuunnittelua ja rekrytointia huomattavasti, koska jo haastatteluvaiheessa voidaan nähdä henkilön sopivuus tarvittavaan tehtävään. Toiset ihmiset pitävät selkeydestä ja järjestelmällisyydestä työtehtävissä.

Keinon heikkoudet? Voi aiheuttaa "Ei ole minun homma" –reaktion ja kateutta toisten työtehtäviä kohtaan prosessin omaisissa organisaatioissa. Toiset eivät pidä työtehtävien kapea-alaisuudesta. Vaatii usein paljon henkilöstöä.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää ja siirtää sellaisiin yrityksiin, joissa työtehtävät voidaan selkeästi jaotella. Kaikissa työyhteisöissä keinon käyttö sellaisenaan ei onnistu. Muokattuna tai selkeällä työtehtävien listauksella voi tosin olla muissakin yrityksissä positiivinen vaikutus.

#### Keino 7. Kilpailut muiden toimipisteiden kesken

Miksi keinoa käytetään? Leikkimielinen kilpailu toimipisteiden välillä silloin tällöin auttaa jaksamaan päivittäisessä työssä. Auttaa työssä kehittymistä, jos kilpailut liittyvät työkohtaisiin suorituksiin.

Miten keinoa käytetään? Muutaman kerran vuodessa yrityksen toimipisteiden välillä järjestetään erilaisia leikkimielisiä kilpailuja joko etänä, eli johto valvoo suorituksia tai paikan päällä koko yrityksen laajuisten tapahtumien aikana. Lajeina voi toimia normaalit urheilulajit tai yrityksen työtehtäviin liittyvät suoritukset. Toimipisteet voivat kilpailla myös muina aikoina esimerkiksi asiakastyytyväisyydellä ja tuloksella.

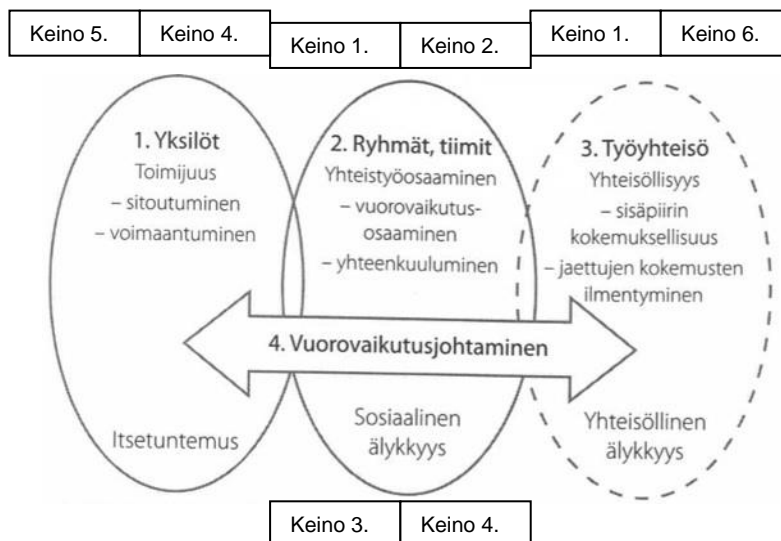
Mitä keinolla tehdään? Keinolla luodaan yrityksen toimipisteille me – henkeä ja parannetaan yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Keinolla myös kehitetään ammattitaitoa, sekä irrottaudutaan hieman arjesta työssä jaksamisen takia.

Keinon vahvuudet? Kilpailu parantaa suoritusta ja sitä kautta tulosta. Pakottaa kehittymään ja siitä hyöttyy koko ketju.

Keinon heikkoudet? Kilpailu ei motivoi kaikkia. Jatkuva kilpailu voi myös heikentää motivaatiota. Voi maksaa rahaa.

Keinon käytettävyys ja siirrettävyys? Keinoa voidaan käyttää sellaisenaan ja siirtää se yrityksiin, joilla on useita suunnilleen saman kokoisia toimipisteitä. Kilpailla voi myös yritysten sisäisten osastojen tai jopa yrityksen kilpailijoiden kanssa. Keinoa on hankala käyttää pienissä yrityksissä.

Vuorovaikutukselliset menetelmät vaikuttavat aineiston mukaan suoraan työssä viihtyvyyteen ja motivaation tasoon ihmisten kesken tapahtuvan kommunikoinnin kautta. Keinot edistävät parhaimmillaan myös työhön ja yhteisöön sitoutumista esimiestyön kautta. Vuorovaikutukselliset keinot summaavat kuvan 3. (vrt. kuva 3. sivu 19) mukaisen vuorovaikutusjohtamisen toteutumisen työyhteisöissä. Yksilöstä muutetaan ryhmäksi tai tiimeksi, siitä työyhteisöksi ja kaikessa on avain roolissa johtamisesta lähtevät asiat. Seuraavassa kuvassa 8. kuvataan vuorovaikutuksellisten menetelmien jaottelu kuvan 3. mukaan. Keinot voivat sijoittua useampaan kohtaan.



Kuva 8. Vuorovaikutuksellisten menetelmien sijoittuminen vuorovaikutuksen toimintakenttään työyhteisöissä

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin henkilöstön motivaatiota voidaan ylläpitää ja kehittää sekä miten henkilöstön voi sitouttaa yritykseen. Työllä haluttiin myös selvittää, miten vuorovaikutus näihin osa-alueisiin liittyy. Työn tarkoitus oli löytää käytännön keinoja esimiestyön avuksi, henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen vuorovaikutusta hyödyntäen. Työelämän kehittämisen lisäksi tavoitteena oli kasvattaa omaa ammatillista osaamista.

Opinnäytetyö olisi voitu toteuttaa myös yhteen työyhteisöön toimeksiantona siten, että kyseiseen työyhteisöön olisi kehitetty käyttöön motivoinnin, sitouttamisen ja vuorovaikutuksen menetelmiä. Kehitettyjä ja käytettyjä keinoja olisi voitu mittaroida palautteiden kautta. Työllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan työ toteutettiin oman ammatillisen kasvun ja mielenkiinnon vuoksi. Toimeksiantajan puuttuessa työstä saatiin jatkotutkimusehdotus, sekä potentiaalisia välineitä käytettäväksi omissa työyhteisöissä, joiden soveltuvuuden arvioiminen tapahtuu itsenäisesti oman työn ohessa.

Vastaava opinnäytetyö olisi voitu tehdä kyselytutkimuksena tai vahvistaa tätä työtä käyttämällä lähteinä haastatteluja. Toiveena oli myös, että opinnäytetyössä olisi päästy tutkimaan useampia eri yrityksiä ja niiden käyttämiä motivoinnin keinoja, mutta tämä ei ollut järkevää aineiston saturaation vuoksi. Opinnäytetyö olisi tällöin myös kasvanut huomattavan paljon isommaksi.

Työn tuloksina löydettiin käyttökelpoisia motivoinnin, sitouttamisen ja vuorovaikuttamisen keinoja esimiesten sekä työyhteisöjen käytettäväksi käytännön työelämässä. Kaikkia löydettyjä keinoja ja niiden käytettävyyttä tukee opiskeltu teoria. Ammattiosaaminen laajeni ja kasvoi tutustuessa sekä aiheeseen liittyvään teoriaan, että tutkimuksiin parhaista työpaikoista maailmalla. Työskentelemme itse ihmisten johtajina ja työmme kautta saimme onnistumisen tunteita siitä, että olimme käyttäneet useita eri menetelmiä työyhteisöissämme. Tämän työn kautta saatiin itselle lisää työkaluja käytettäväksi työelämässä.

Yhteenvedona todetaan, että valitun teorian viitekehykset sopivat pinnäytetyöhön. Teoriaa oli laajasti saatavilla. Työssä onnistuttiin löytämään tärkeimmät asiat tukemaan tutkittavaa aineistoa. Työn loppuvaiheessa todettiin, että ei olisi voitu valita sopivampaa teoriaa tukemaan työtä. Motivoinnin, sitouttamisen ja vuorovaikuttamisen keinoja löydettiin vertailevalla tutkimuksella Great Places to Work –instituutin tekemistä tutkimuksista hyvistä työpaikoista. Työn aikana tutustuttiin useaan eri alan yritykseen ja heidän käyttämiin motivoinnin, sitouttamisen ja vuorovaikutuksen keinoihin. Vaikka yritykset toimivat usealla toimialalla, niin heidän käyttämänsä keinoissa oli erittäin paljon päällekkäisyyksiä ja saman kaltaisia keinoja käytettiin useassa eri yrityksessä.

Tutkielman etenemisen aikana todettiin motivoinnin, sitouttamisen ja vuorovaikutuksen keinojen samankaltaisuus erilaisten yritysten kesken. Useita keinoja löydettiin, mitkä olivat käytössä kaikissa tutkielman kohteena olleissa yrityksissä. Osa keinoista oli myös käytössä toisissa yrityksissä hieman muunneltuna yritykseen sopivaksi. Työssä raportoitiin vain jokainen erilainen keino kerran, sillä haluttiin kuvata mahdollisimman monta erilaista keinoa yritysten käyttöön.

Maslow'n tarvehierarkia on vanha teoria, mutta vielä tänäkin päivänä se summaa täydellisesti, kuinka henkilöstöä voidaan portaittain motivoida työpaikalla. Kuvan 3. mukainen vuorovaikutuksen toimintakenttä kuvaa vuorovaikutuksen työyhteisöissä, niin kuin sen kuuluisi olla. Vuorovaikutuksen todetaan olevan usein haasteellista tai puutteellista työyhteisöissä ja siihen keskittymällä ja panostamalla, se voitaisiin saada sille tasolle, että se motivoi ja sitouttaa henkilöstöä yritykseen.

Mikäli esimiehet ja johtajat kertoisivat avoimesti henkilöstölleen käyttämistään motivoinnin, sitouttamisen ja vuorovaikutuksen keinoista, se parantaisi henkilöstön motivaatiota jo itsessään. Tästä seuraisi avointa keskustelua työpaikoilla, joka edesauttaisi kaikkia ymmärtämään, kuinka yritykset jo panostavat henkilöstöön ja sen hyvinvointiin. Suurin osa nykyisin käytössä olevista keinoista ovat jo niin itsestäänselvyksiä, että niitä ei enää mielletä työyhteisöissä motivaatiota kasvattavina tekijöinä. Näin ollen, jos keinojen

käyttämisestä oltaisiin avoimempia, niin se parantaisi kaikkien hyvinvointia työpaikoilla.

Teoriaa opinnäytetyön aiheesta löytyy ja teoriaa on ollut saataville jo monia kymmeniä vuosia motivaation, sitouttamisen ja vuorovaikutuksen tueksi. Nykyaikana yritysten kuluja kiristettäessä, tässä työssä haluttiin keskittyä ilmaisiin tai edullisiin keinoihin henkilöstön viihtyvyyden ja yrityksen menestymisen lisäämiseksi. Keinoja löytyy käytettäväksi kaiken kokoisille yrityksille suoraan sellaisenaan tai sovellettuna itselle sopivaksi.

Työntekijää motivoivat aikaansaamisen tunne ja ylpeys omista saavutuksista, hyvä johtaminen ja mukavat työkaverit. Näihin vaikuttamalla kipinä ja innostus saadaan syttymään ja pysymään. Kuitenkin, työpaikka tai esimiehet eivät voi tehdä kaikkea työntekijöiden eteen, vaan motivaatio ja työviihtyvyys lähtee oleellisesti meistä jokaisesta itsestään.

*Uskallus ja viitseliäisyys murtaa rutiinit, rohkea johtaminen – vain taivas on rajana!*

Käsillä olevassa työssä on keskitytty tarkastelemaan henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen keinoja esimiestyössä. Jatkotutkimusten osalta olisi mielenkiintoista tutkia esiteltyjen menetelmien käyttökelpoisuutta motivaation ja sitoutumisenlisääjänä pitkällä aikavälillä. Tämä edellyttäisi, että jokin yritys ottaisi käyttöön esiteltyjä menetelmiä ja keinoja sekä arvioisi niiden tehokkuutta erilaisten mittareiden avulla systemaattisesti.

## LÄHTEET

## KIRJALLISUUSLÄHTEET

- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.
- Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review*, 58 (2) 64 – 71.
- Bratton, L. & Gold, J. 2007. *Human Resource Management, Theory and practice*. 4th edition. Hampshire: Palgrave Macmillian.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. *Dialogi – avain innovatiivisuuteen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Helin, K. 2006. *Yhdessä menestymisen taito*. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hiltunen, A. 2011. *Johtamisen taito, elämänmittainen matka*. WSOYpro Oy.
- Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. 2003. *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät, hyvä saa palkkansa?* Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jabe, M. 2006. *Kyvyt käyttöön, eväitä esimiestyöhön*. Kirjapaja Oy. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. *Menestyksen pelikirja*. Docendo Oy. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Järvinen, Pekka. 2000. *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY oppi materiaalit.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lehto, H. & Sutela, A-M. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977 - 2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ, johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Luoma, M. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Pauli Juuti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Matikainen, E. 1995. Hyvä työkyky: työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos ja Ilmarinen.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Feldt, T. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Paasivaara, L. 2012. Johtamisen psykologia, ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Perttula, J. & Syväjärvi, A. PS-Kustannus. Juva: BookwellOy.
- Perry, J.L. & Porter, L.W. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. The Academy of Management Review. Vol.7, No. 1.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Räty, T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu: Oulun yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Takala, T. 2001. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ukko, J., Karju, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Helsinki: Tykes.
- Vesterinen, P-L. 2012. Menestyksen salat. Juuti, P. Vantaa: Hansaprint.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.



- Viitala, R.2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Wren, Daniel A. 2004. The History of Management Thought. Somerset, NJ: John Wiley & Sons.

## SÄHKÖISET LÄHTEET

Alko. 2013. Tietoa Alkosta. Viitattu 10.5.2015.

<http://www.alko.fi/alko-oy/yritys/>

Camden Property Trust. 2012. We are Camden Property Trust. Viitattu 3.5.2015.

<http://www.camdenliving.com/about-camden/meet-camden/who-we-are/index.htm>

CHG Healthcare Services. 2013. About us. Viitattu 6.4.2015.

<http://www.chghealthcare.com/about-us/>

Edward Jones. 2015. What Makes Us Different. Viitattu 3.5.2015.

[https://www.edwardjones.com/en\\_US/different/index.html](https://www.edwardjones.com/en_US/different/index.html)

Gainer. 2015. Yritys. Viitattu 10.5.2015.

<http://www.gainer.fi/yritys/>

Google. 2015. Company overview. Viitattu 12.5.2015.

<https://www.google.fi/intl/en/about/company/>

Great Places to Work®. 2015. Viitattu 1.3.2015.

<http://www.greatplacetowork.com/>

Great Places to Work®. 2015. Viitattu 22.3.2015

<http://www.greatplacetowork.fi/etusivu>

Kimpton Hotels. 2015. Overview. Viitattu 12.5.2015.

<https://www.kimptonhotels.com/press>

Nugget Markets. 2015. About us. Viitattu 3.5.2015.

<http://www.nuggetmarket.com/about/>

Parikka, U-R. 2011. Bénéfice Oy. Vuorovaikutustaidoista työyhteisöissä. Viitattu 11.2.2015.

<http://www.benefice.fi/Documents/Ty%C3%B6yhteis%C3%B6viestint%C3%A4%20Vuorovaikutustaidot%20NJKO%202011up.docx>

Suomisanakirja. 2015. Sivistyssanakirja. Viitattu 2.5.2015.

<http://www.suomisanakirja.fi>

Terävä. K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Kuntoutussäätiö. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Viitattu 12.2.2015

[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö, työolobarometri. 2015. Viitattu 1.3.2015.

[http://www.tem.fi/tyo/tyoelaman\\_laatu/tyoolobarometri\\_ja\\_muut\\_selvitykset](http://www.tem.fi/tyo/tyoelaman_laatu/tyoolobarometri_ja_muut_selvitykset)

Työturvallisuuskeskus TTK. 2015. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 11.2.2015.

[http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison\\_toiminta/vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta/vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

## LIITTEET

Great Places to Work®.2015. Google. <http://us.greatrated.com/google-inc>.

Great Places to Work®. 2015. Camden Property Trust. <http://us.greatrated.com/camden-property-trust>.

Great Places to Work®. 2015. CHG Healthcare Services. <http://us.greatrated.com/chg-healthcare-services>.

Great Places to Work®.2015.Kimpton Hotels & Restaurants. <http://us.greatrated.com/kimpton-hotels-restaurants>.

Great Places to Work®. 2015. Edward Jones. <http://us.greatrated.com/edward-jones>.

Great Places to Work®.2015. Nugget Market. <http://us.greatrated.com/nugget-market-inc>.

Great Places to Work®.2015. Alko. <http://www.alko.fi/alko-oy/yritys/suomen-paras-tyopaikka/>.

Great Places to Work®. 2015. Scandinavian Marketing Gainer. <http://www.rakkaudestamyyntiin.fi/2015/02/06/ihan-ilman-taikatemppuja-suomen-paras-tyopaikka/>