



Esimiehen keinot tukea työntekijän työmotivaatiota ja työn imun kokemista

Anni Aalto

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2019

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AALTO, ANNI:

Esimiehen keinot tukea työntekijän työmotivaatiota ja työn imun kokemista

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Huhtikuu 2019

Opinnäytetyön aiheena oli työntekijöiden työmotivaatio ja työn imun kokeminen työssään Koti Puhtaaksi Oy:ssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden tämän hetkinen motivaatiotila ja työn imun kokemus työssään sekä löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja työn imuun nostavasti. Näitä on toimeksiantajayrityksessä tutkittu aikaisemminkin, mutta henkilöstön määrän kasvaessa ja toimintatapojen muuttuessa on tärkeää saada ajantasaista tietoa aiheista. Opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä kysely toimeksiantajayrityksen työntekijöille heidän tämän hetkisen motivaatiotilansa ja työn imun kokemuksensa sekä näihin nostavasti vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Työmotivaatiota ja työn imua tarkasteltiin sekä työntekijän että esimiehen ja organisaation näkökulmista.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin työmotivaatiota sekä työn imua ja työntekijän itsensä sekä organisaation keinoja vaikuttaa näihin. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kysely toteutettiin käyttäen sähköistä kyselylomaketta. Kyselyyn vastasi 34 työntekijää ja vastausprosentti oli 57. Analyysissä tarkasteltiin eri tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon ja selvitettiin työn imun taso.

Tutkimustulokset osoittivat sekä työmotivaation että työn imun olevan hyvällä tasolla Koti Puhtaaksi Oy:ssä. Joitakin seikkoja kuitenkin löytyi, joihin puuttumalla työmotivaatio ja työn imu voitaisiin saada vielä nykyistäkin korkeammiksi työntekijöiden keskuudessa. Työmotivaatioon vaikutti vahvasti työsuhteen kesto, yrityksen osakkaana oleminen ja fyysinen työympäristö. Eniten motivoivaksi tekijäksi kyselyssä nousi työyhteisö ja vähiten motivoivaksi palkka.

Asiasanat: työmotivaatio, työn imu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

AALTO, ANNI:

Manager's means to support employee's work motivation and the experience of work engagement

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 7 pages
April 2019

The objective of this thesis was to study employees work motivation and work engagement at Koti Puhtaaksi Oy company. The aim of this thesis was to find out the current state of motivation and work engagement of the employees and to find the factors that influence on work motivation and work engagement in positive ways. These have been previously tested at Koti Puhtaaksi Oy but as the number of employees increases and the procedures change, it is important to have up-to-date information about these topics. The purpose of this thesis was to make a survey and analyze the results concerning the current state of work motivation and work engagement of the employees and the factors that have an impact on them. Work motivation and work engagement were looked at from the perspective of the employee and the manager but also from the perspective of the organization.

The theoretical part of this thesis dealt with the work motivation, work engagement and the ways the employee or the organization can have influence on them. In order to gather information on work motivation and work engagement, a quantitative analysis was conducted. The data for the analysis was collected through an online survey. 34 people answered to the survey and the response percentage was 57.

The results of the survey showed that both, work motivation and work engagement, are at good level at Koti Puhtaaksi Oy. However, there were found some issues that by investing in them could have a positive effect on employee motivation and work engagement. Work motivation was strongly influenced by the duration of the employment, being a shareholder or not and the physical working environment. The most motivating factor on the basis of the survey was the work community and the least motivating one the salary.

Keywords: work motivation, work engagement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖMOTIVAATIO	7
	2.1 Sisäinen motivaatio	8
	2.2 Ulkoinen motivaatio.....	11
	2.3 Hackmanin ja Oldhamin työmotivaatioteoria	13
	2.4 Motivaation johtaminen	14
	2.4.1 Välitön palaute.....	15
	2.4.2 Vapauden johtaminen.....	16
	2.4.3 Vastuun kirkastaminen	16
	2.4.4 Osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen	17
3	TYÖN IMU	19
	3.1 Työntekijän keinot vaikuttaa työn imun kokemiseen	21
	3.2 Esimiestyön vaikutukset työn imuun	22
	3.3 Työn voimavarat.....	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	26
	4.1 Määrällinen tutkimus	26
	4.2 Aineiston hankinta ja kysely	28
5	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI.....	30
	5.1 Taustatiedot	31
	5.2 Työmotivaatio.....	32
	5.3 Työtehtävät ja työntekeminen	35
	5.4 Työyhteisö ja työn merkityksellisyys.....	37
	5.5 Suhde esimieheen	39
	5.6 Työn imu	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	46
	6.1 Tutkimuksen luotettavuus	49
	6.2 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	49
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	54
	Liite 1. Kyselylomake	54

1 JOHDANTO

Suomessa on jo pitkän aikaa tiedostettu ihmisen hyvinvoinnin merkitys työn tekemisessä ja siihen liittyen on tehty jo paljon tutkimustyötä muun muassa työterveyslaitoksen toimesta jo vuodesta 1950 lähtien. 2000-luvulla tutkimuksen kohteena on ollut erityisesti työhyvinvoinnin positiiviset puolet, eli mikä auttaa ihmisiä jaksamaan työssä ja sietämään työn kuormitustekijöitä. Tiedämme jo melko hyvin, mitkä asiat ihmisiä työssä kuormittaa, mutta koska kuormitustekijöitä ei pystytä aina poistamaan, on tiedettävä, mikä tuottaa ihmiselle voimavaroja, joiden avulla he jaksavat työssä kuormitustekijöistä huolimatta.

Työhyvinvoinnin keskeisiä käsitteitä ovat esimerkiksi työmotivaatio ja työnimu. Motivaatiolla voidaan tarkoittaa halua tehdä asioita, joko sisäisistä tai ulkoisista syistä. Ulkoiset syyt voivat työssä muodostua palkasta tai esimiehen antamasta kiitoksesta, kun taas sisäisesti motivoitunut kokee itse työn tekemisen palkitsevana. Työmotivaatioon vaikuttavat monet asiat ja motivaatiotekijät ovat hyvin yksilöllisiä. (Viitala 2004, s. 212)

Työn imua kokeva työntekijä on työssään tyytyväinen, energinen ja tehokas, kun taas työntekijä, joka ei koe työn imua, on usein kyllästynyt, eikä saa tyydytystä tekemästään työstä (Manka & Manka 2016, 41). Voidaan päätellä työn imun olevan yksi työmotivaatioon liittyvistä käsitteistä. Työn imun käsitteen on suomentanut Työterveyslaitoksen Jari Hakanen, joka on myös tutkinut paljon aihetta. Työn imun osa-alueita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Näiden kautta pystytään mittaamaan työn imun kokemusta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Koti Puhtaaksi Oy:n työntekijöiden tämän hetkinen motivaatiotila ja työn imun kokemus työssään sekä löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja työn imuun nostavasti. Opinnäytetyön tarkoitus on tehdä kysely toimeksiantajayrityksen työntekijöille heidän motivaatiotilansa ja työn imun kokemuksensa sekä näihin nostavasti vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Tätä kautta yritys saa arvokasta tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja välineitä esimiestyön kehittämiseen.

Toimeksiantajayritys on Pirkanmaalta lähtöisin oleva kotisiivouksiin erikoistunut siivousalan yritys Koti Puhtaaksi Oy. Yrityksen ovat perustaneet yrityksen toimitusjohtaja Saana Tyni puolisonsa Henri Hahon kanssa, joka toimii yrityksessä markkinointipäällikkönä. Koti Puhtaaksi Oy on perheyrittäjä, jonka arvoissa korkealla ovat perhe ja yhteisöllisyys. Yrityksen henkilöstä kutsutaan ”työperheeksi”, mikä kuvaa hyvin ilmapiiriä, jota yrityksessä halutaan pitää yllä. Toimipisteitä yrityksellä on Tampereella, Helsingissä ja Turussa. Koti Puhtaaksi Oy työllistää 65 henkilöä tällä hetkellä, mutta henkilöstön määrä kasvaa nopeasti toiminnan laajentuessa. Yritys on perustettu vuonna 2011, jonka jälkeen kasvua on tullut nopealla tahdilla. Koti Puhtaaksi Oy tarjoaa luotettavaa ja laadukasta siivouspalvelua sekä haluaa murtaa alaa koskevia myyttejä.

Koti Puhtaaksi Oy haluaa panostaa työntekijöiden jaksamiseen ja viihtymiseen työssään. Jaksamista tukemaan on keksitty erilaisia keinoja, kuten hieronta- ja fysioterapiaa. Myös ajoittain pidettävät virkistysillat toimivat työyhteisöä yhteen liimaavana tekijänä ja hyvänä vastapainona työn tekemiselle. Yrityksessä pidetään jokaisessa toimipisteessä kuukausittain palaveri, johon osallistuu aina kunkin toimipisteen henkilöstä ja lisäksi toimitusjohtaja. Palavareissa käydään läpi aiheita, jotka on poimittu työntekijöiden ehdotuksista. Työntekijöiden kuulluksi tulemistä pidetään tärkeänä tekijänä yrityksen menestymiselle. Koti Puhtaaksi Oy on palkittu kahtena viime vuotena Great Place To Work- gaalassa. Vuonna 2018 sijoitus oli kuudes ja vuonna 2019 Koti Puhtaaksi Oy sijoittui ensimmäiselle sijalle. Toimitusjohtaja Saana Tyni uskookin avaimen menestykseen olevan hyvinvoivassa henkilöstössä.

2 TYÖMOTIVAATIO

Työmotivaatiolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista tilaa, joka auttaa työntekijää voimaantumaa ja viitoittamaan sekä ylläpitämään toimintaansa työssä (Sinokki, 2016, 81). Motivaatio on aina henkilöstä itsestään lähtöisin, eikä kukaan muu pysty toista motivoimaan. Motivoituminen on kuitenkin taito, jonka kuka tahansa voi oppia. Vaikka motivaatio lähtee aina itsestä, on sillä suuri merkitys, millainen ympäristö työntekijälle on tarjolla motivoitumisensa tueksi. (Toikka 2012) Ympäristön lisäksi työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän persoonallisuus ja elämäntilanne. Vahvasti motivoitunut työntekijä on muita yritteliäämpi, sitoutuneempi toimintaan ja yhteisöön sekä hänen työstä suoriutumisen on korkeatasoisempaa. (Sinokki 2016, 80)

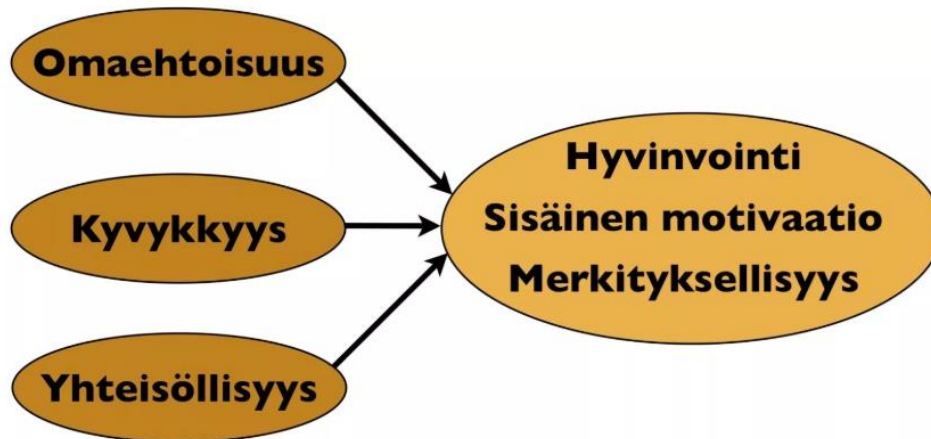
Motivoituneella henkilöstöllä on vahva yhteys organisaation tuottavuuteen. Vaikka organisaation on pelkästään jo inhimillisyyden nimissä hyvä edesauttaa työntekijöiden hyvinvointia, on sillä yritykselle taloudellistakin merkitystä. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö aiheuttaa vähemmän esimerkiksi sairauspoissaoloja, ja hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstön vaihtuvuus on vähäisempää. Työkyvyttömyydestä johtuvista poissaoloista seuraa organisaatiolle välittömiä ja välillisiä kustannuksia. Esimerkki välittömästä kustannuksesta on palkka, jota työntekijälle maksetaan sairausloman aikana, kun taas välillisiä kustannuksia voi syntyä esimerkiksi sairausloman seurauksena heikenneestä tuottavuudesta. Suomessa syntyy kaikkiaan vuosittain miljardien edestä kustannuksia sairauspoissaoloista, työtapaturmista tai sairaana töihin tulemisesta. Työhyvinvointiin on laskettu panostettavan kahden miljardin verran vuositasolla. Voidaan todeta siis motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön olevan organisaatiolle todella merkittävä voimavara. (Sinokki 2016, 84-85)

Työntekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään. Toiset motivoituvat ulkoisista motivaatiotekijöistä vahvasti, kuten palkasta, maineesta ja saamistaan tunnustuksista ja joita ohjaa eteenpäin rangaistuksen pelko. Toiset taas kokevat työstä saadun henkisen korvauksen rahallista merkityksellisemmäksi, eli kokevat sisäistä motivaatiota. Jälkimmäisiä vie työssä eteenpäin palo ja into työtään kohtaan. (Toikka 2012) Näitä kahta motivaation eri tyyppiä ei voida ajatella täysin

toisistaan erillisinä. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ennemminkin toimivat toisiinsa täydentävästi, joskin eri ihmisten välillä toiset motiivit nousevat toisia hallitsevimiksi. (Ruohotie 1998, 38)

2.1 Sisäinen motivaatio

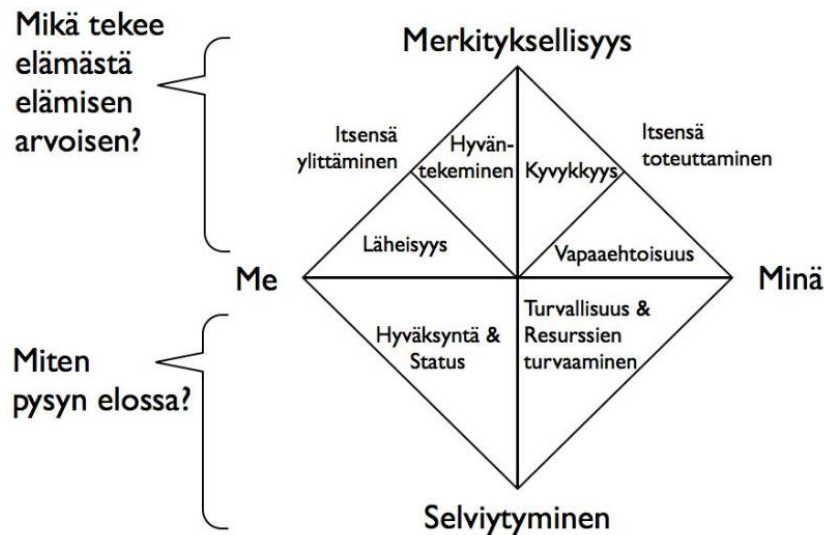
Maailma on täynnä ulkoisia motivaatiotekijöitä, mutta voimme vahvistaa sisäistä motivaatiotamme lisäämällä itseohjautuvuutta, taituruutta ja merkityksellisyyttä työhön ja elämään yleisesti (Pink 2009, 153.) Sisäisen motivaation kokemisella työssä viitataan tilaan, jossa työ itsessään antaa tekijälleen nautintoa ja on innostavaa. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat yksi organisaation menestyksen avaintekijä. Organisaatioita, joissa työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, yhdistää viestinnän vuorovaikutuksellisuus ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Sisäisestä motivaatiosta on olemassa paljon tutkimuksia, jotka osoittavat sisäistä motivaatiota kokevan työntekijän olevan tuottavampi organisaatiolle, pystyvän oppimaan paremmin ja omaavan innovatiivisen sekä laajemman näkemyksen työhönsä. (Ojanpää 2017) Sisäisen motivaation voi jakaa kahteen osa-alueeseen: sisäistettyyn motivaatioon ja sisäsyntyiseen motivaatioon. Sisäistetyssä motivaatiossa ihminen on järkeilyt tekemisen olevan arvojensa mukaista ja tukevan omia tavoitteita, jolloin tästä muodostuu sisäisen motivaation tekijä. Esimerkkinä tällaisesta voisi olla tavoitteellinen toiminta. Sisäsyntyisessä motivaatiossa ihmisellä on luonnostaan halu antautua tekemiselle ilman, että se liittyy hänen tavoitteisiinsa. Tämän kaltaisessa tilanteessa ihminen keksii ratkaisuja mahdottomiltakin tuntuviin ongelmiin sen sijaan, että toteaisi, ettei pysty suoriutumaan tehtävästä. (Jari Sarasvuo 2019)



KUVA 1. Ihmisen kolme psykologista perustarvetta. (Martela 2014)

Richard Ryan ja Edward Deci (2000, 227-268) ovat kehittäneet teorian nimeltä itseohjautuvuusteoria. Tässä teoriassa ihmisen psykologiset perustarpeet on jaettu kolmeen osa-alueeseen: omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Näiden kolmen tarpeen tyydyttyessä työssä ihminen kokee sisäistä motivaatiota. Ryanin ja Decin mukaan nämä kolme perustarvetta luovat pohjan ihmisen hyvinvoinnille ja ilman niitä hyvinvointi ei ole mahdollista. Omaehtoisuudella, eli autonomialla, viitataan kokemukseen vapaasta tahdosta. Ihminen saa tällöin itse päättää tekemisistään, eikä niitä ohjailta ulkopuolelta. Kun halu tehdä lähtee ihmisestä itsestään, on myös motivaation lähde itsessä. Podcastissaan Jari Sarasvuo lainaa Jean-Jacques Rousseau'n ajatusta autonomiasta todeten, ettei ole vapautta, jollei ihminen valitse sääntöjä, joiden noudattamiseen hän alistuu. Työntekijän tulee tunnustaa säännöt, jotka ovat vallalla sillä kentällä, jolla hän tavoittelee menestystä. (Ryan & Deci 2000, 227-268, Jari Sarasvuo mukaan) Kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta omasta osaamisestaan ja aikaan saavuudesta. Kyvykkääksi itsensä tunteva työntekijä uskoo suoriutuvansa hänelle annetusta tehtävästä laadukkaasti. Voidakseen tuntea itsensä kyvykkääksi on työntekijän oltava selvillä, mitä kompetensseja hänen työtehtävänsä vaatii. Sen lisäksi, että työntekijä on perillä vaadittavista kompetensseista, on hänen maltettava aloittaa kyvykkyytensä kartuttaminen itselleen sopivalta tasolta. Yhteisöllisyydellä taas viitataan ihmisen perustarpeeseen kuulua osaksi yhteisöä ja olla muiden ihmisten kanssa. Kokemuksemme hyvinvoinnista riippuu paljon ympärillämme olevista ihmisistä. Saadessamme kuulua yhteisöön, jossa vallitsee kannustava ja turvallinen ilmapiiri, teemme parhaamme työssämme. (Martela

2014) Tunne yhteisöllisyydestä motivoi, sillä silloin työntekijä kokee, että kyse on jostain paljon suuremmasta, kuin vain hänestä itsestään tai omasta egosta. (Jari Sarasvuo 2019)



KUVA 2. Motivaatiotimantti. (Martela, F. 2015)

Motivaatiotimantti kuvaa ihmisen psykologisia perustarpeita ja muita yleisesti ihmistä motivoivia tekijöitä mukailen Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaa. Motivaatiotimantin alaosassa olevat osa-alueet vastaavat kysymykseen: Miten pysyn elossa? Kun taas yläosan neljä osa-aluetta vastaavat kysymykseen: Mikä tekee elämästä elämisen arvoista? Mikäli alaosan tarpeet eivät täyty, ei ihminen voi tavoittaa seuraavan tason tarpeita. Alaosan tarpeiden täytyminen vähentää ihmisen pahoinvointia, mutta ei välttämättä riitä vielä tuottamaan hyvinvointia. Toisen tason tarpeiden täyttymisestä sen sijaan seuraa hyvinvointia. Timantti on jaettu myös pystysuunnassa kahtia. Vasemmalla puolella olevat alueet kuvastavat ihmistä osana yhteisöä, kun taas oikealla yksilönä. (Jari Sarasvuo 2019)

Motivaatiotimantin oikea alaneljännes liittyy ihmisen turvallisuuden tunteeseen ja selviytymiseen. Kun henkiinjääminen on vaarassa, ihminen on valmis tekemään valtavia ponnistuksia pysyäksensä elossa. Tällaisella hetkellä ajatukset keskittyvät tekijöihin, jotka ovat välttämättömiä selviytymistä ajatellen. Motivaation kannalta ensimmäinen liikkeelle paneva asia on näin ollen fyysinen selviytyminen. Ihminen tarvitsee tunteen siitä, että hänen eloonjäämisensä on turvattu. Kun tämä on

tunne ei toteudu, ihminen alkaa toimia taatakseen turvallisuutensa. Motivaatiotimantin vasen alaneljännes kuvastaa yhteisön hyväksyntää. Ihmisissä on juurtunut syvälle tarve miellyttää muita, sopia joukkoon ja toteuttaa elämässämme valitsevia sosiaalisia normeja. Hylätyksi tulemisen pelko ajaa ihmistä tekemään kaikkensa, jotta saisi olla yhteisön hyväksyty jäsen. (Martela 2015, 39-44)

Jotta ihminen kokee elämänsä hyväksi, tulee neljän psykologisen perustarpeen, joita kuvaa timantin yläosa, täyttyä. Psykologisten perustarpeiden katsotaan olevan tarpeita, jotka ovat pitkän ajan saatossa olleet edesauttamassa ihmisten selviytymistä ja tämän kautta niistä on tullut suuri tekijä motivaation rakentumisessa. Tuntiessamme näiden tarpeiden täytymisen olevan vajavaista, pyrimme löytämään keinoja saadaksemme ne täytettyä. Näiden tarpeiden ollessa kunnossa ihminen kokee tyytyväisyyttä elämäänsä kohtaan. Kaksi näistä tarpeista koskee itsensä toteuttamista ja kaksi itsensä ylittämistä. Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat autonomia ja kyvykkyys, kun taas itsensä ylittämisen tarpeet ovat läheisyys ja hyväntekeminen. Autonomialla tarkoitetaan ihmisen vapautta valita ja toimia oman tahtonsa mukaisesti. Tällöin toiminta on ihmisestä itsesään lähtöisin ja hän kokee sen omakseen. Kyvykkyys viittaa ihmisen kokemukseen omasta osaamisestaan. Tyypillisesti ihminen nauttii tekemisestä, jossa kokee menestyvänsä hyvin. Läheisyyden tarve täyttyy, kun ihmisellä on tunne yhteenkuuluvuudesta muiden ihmisten kanssa. Tätä on mahdollista kokea, kun ihmisellä on ympärillään sellaisia henkilöitä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. Hyväntekemisen tarpeessa on kyse siitä, että ihminen kokee omilla toimillaan olevan hyvää tekeviä vaikutuksia ympäristöön ja muihin ihmisiin. Oman tekemisen merkitys kasvaa, kun sillä huomaa olevan positiivisia seurauksia myös muille ihmisille. (Martela 2015, 49-54)

2.2 Ulkoinen motivaatio

Motivaatiotekijät ulkoisessa motivaatiossa ovat henkilön itsensä ulkopuolelta lähtöisin ja ympäristöstä riippuvaisia. (Ruohotie 1998, 38) Ulkoisen motivaation muotoja ovat häpeän istuttaminen ihmiseen sekä ulkoinen kontrolli. (Jari Sarasvuo 2019) Ulkoisten palkkioiden tuoma motivaatio on usein lyhytkestoista ja tästä johtuen palkitsemista pitäisi tapahtua usein, jotta motivaatio pysyisi yllä. Ulkoiset

palkkiot tyypillisesti tyydyttävät ihmisen tarpeista alemman asteisia, kuten turvallisuuden tarvetta. (Ruohotie 1998, 38) Korostamalla tavoitteiden merkityksiä organisaation on mahdollista vaikuttaa työntekijöihinsä ja heidän toimintaansa ulkoisten kannustimien kautta (Sinokki 2016, 100). Ulkosilla palkkioilla, toisin kuin sisäisillä, ei ole hyvinvointiamme parantavaa vaikutusta. (Sinokki 2016, 99). Ulkoisesti motivoitunut työntekijä joutuu pakottamaan itsensä tarttumaan työtehtäväänsä, mikä kuluttaa henkisiä voimavaroja. Tekeminen koetaan ainoastaan välineenä päämäärän saavuttamiseksi eikä siitä itsestään saada tyydytystä. Ulkoisessa motivaatiossa on kyse keppi ja porkkanamotivaatiosta, jossa ihminen ei ota aktiivista roolia motivaationsa synnyttämisessä, vaan eteenpäin pääsy vaatii joko pelkoa rangaistuksesta tai tiedon palkinnosta. (Martela & Jarenko 2014, 14) Frank Martela vertaa blogijulkaisussaan työn tekemistä lasten leikkimiseen sanoen, että työn tulisi muistuttaa enemmän leikkimistä. Työssä koetaan ulkoiset palkinnot tärkeiksi ja saatetaan pahimmassa tapauksessa tehdä työtä vain elannon saamiseksi. Lasten leikkiessä sen sijaan itse leikki on päämäärä ja kaikki muu hyvä, mitä se tuo, on vain sivutuotetta. (Martela 2016)

Taloustieteissä oletuksena on, että työntekijät toimivat tavoitellen omaa maksimaalista etua. Tämän oletuksen mukaisesti rahallisten palkkioiden tarjoaminen olisi tie työntekijöiden motivoimiseen. Tehdyt tutkimukset kuitenkin osoittavat, ettei edellä mainittu pidä täysin paikkaansa, sillä valtaosa työntekijöistä arvostaa muita vaikuttimia kuten muiden hyötyä ja hyvinvointia. Tätä kutsutaan julkiseksi palvelumotivaatioksi. Palvelumotivaatiossa työntekijä tavoittelee työnsä toteutumisista mahdollisimman monen etua ajatellen ja nostaa yhteisön hyvinvoinnin omansa edelle. (Sinokki 2016, 83)

Ulkoista motivaatiota ja ulkoisten motivaatiotekijöiden haittavaikutuksia ovat tutkineet jo 1970-luvulta asti Mark Lepper, David Greene ja Robert Nisbett (1973, 129-137). Yksi heidän varhaisimmista tutkimuksista koski päiväkotikäisten lasten sisäistä motivaatiota. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkijat valitsivat ryhmästä ne lapset, jotka käyttivät hoitopäiviin sisältyvän vapaan leikkiajan piirtäen. Tämän jälkeen lapset jaettiin kolmeen ryhmään. Ensimmäiselle ryhmälle näytettiin palkintoa, jonka he tulisivat saamaan piirtämisen päätteeksi. Toiselle ryhmälle ei kerrottu palkinnosta, mutta heiltä kysyttiin haluavatko he piirtää. Mikäli

halusivat, he saivat yllätyksenä palkinnon piirrettyään. Kolmannen ryhmän lapsilta kysyttiin haluavatko he piirtää, mutta heille ei luvattu palkintoa, eikä heitä palkittu piirtämisen päätteeksi. Kahden viikon kuluttua tutkijat palasivat havainnoimaan kokeeseen osallistuneiden lasten käytöstä. Toisen ja kolmannen ryhmän lapset, eli ne, joille ei etukäteen luvattu palkintoa piirtämisestä, piirsivät yhtä kauan ja samalla innolla, kuin ennen tutkimusta. Ensimmäisen ryhmän lapset, joille palkinnosta kerrottiin etukäteen, osoittivat vähemmän kiinnostusta piirtämisestä kohtaan ja käyttivät siihen vähemmän aikaa. Niillä lapsilla, jotka eivät osanneet odottaa saavansa palkintoa, palkinnon saaminen vaikutti hyvin vähäisessä määrin sisäiseen motivaatioon. Lapsilla, joille ennen piirtämisen aloittamista kerrottiin, että heidät tullaan palkitsemaan piirtämisestä, oli palkinnon saamisella negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon. Tämä johtuu siitä, että piirtäminen palkintoa vastaan pakottaa lapsen luopumaan osittain itsemääräämisoikeudesta. (Pink 2009, 35-36)

Ulkoisessa motivaatiossa ihminen ei toimi itsemääräisoikeudestaan käsin, vaan esimerkiksi sosiaalisen paineen vaikutuksesta, eli tekee sen, mitä on pakko. Tällaisessa tilanteessa ihminen ei pysty antamaan parastaan, koska pakottamalla ihmistä ei saa suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä näkyy myös muun muassa opetustuloksissa. Mikäli oppilas kokee olevansa pakotettu opiskelemaan, eli opiskelee ilman omaa suostumustaan, on tämä suoraan nähtävissä opetustulosten heikkenemisenä. (Yle Areena 2019)

2.3 Hackmanin ja Oldhamin työmotivaatioteoria

Hackman ja Oldham ovat vuonna 1980 julkaisseet teorian työmotivaation ja työn ominaisuuksien välisestä yhteydestä (engl. job characteristics model). Myös työsuoritusta, työtyytyväisyyttä ja poissaoloja sekä vaihtelevuutta henkilöstössä tarkasteltiin suhteessa työn ominaisuuksiin. Tällä työn luonteenpiirteisiin keskittyvällä mallilla selitettiin työn yhteyttä psykologiseen kokemuserustaan ja yksilötason vaikutuksiin työn teossa. (Sinokki 2016, 118)

Hackmanin ja Oldhamin teoriamallissa eritellään viisi työmotivaatioon vaikuttavaa seikkaa. Ensimmäinen näistä on työnkuvan edellyttämät monipuoliset taidot.

Työn tulisi vaatia riittävän laaja-alaisesti taitoja tekijältään, jotta mielekkyys säilyisi, mutta ei saisi kuitenkaan olla liian haastavaa. Toisena ovat työtehtävät ja niiden mielekkyys. Mielekkäiksi koetaan työtehtävät, joissa tekijä pääsee toteuttamaan laajempaa kokonaisuutta ja saa olla mukana suunnitteluvaiheesta toteuttamiseen ja tulosten tarkasteluun. Mielekkään työtehtävän tulisi sisältää niin tilaa luovuudelle, kuin rutiinillekin. (Hackman & Oldham 1980) Kolmas tekijä on työtehtävän merkityksellisyys. Kun tekijä tietää ja kokee työnsä olevan merkityksellistä organisaatiolle ja muille siinä työskenteleville hän kokee työnsä mielekkääksi. Neljäntenä kohtana Hackmanin ja Oldhamin mukaan on riittävä itsenäisyys koskien työtä. Itsesuunnitellut aikataulut tai käytetyt menetelmät työssä lisäävät työntekijän halua kantaa vastuuta omasta työstään. Viimeisenä ja viidenntenä ominaisuutena on vuorovaikutuksellisuus ja palaute. Palautteella ei tarkoiteta ainoastaan johdolta saatua palautetta, vaan työn itsensä tuottamaa palautetta työntekijälle. Palautteen määrä korreloi motivaation määrään yleensä. (Sinokki 2016, 119-120)

Hackmanin ja Oldhamin teorian mukaisesti työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, kun työntekijä on tietoinen työnsä merkityksestä ja tuntee tekevänsä työnsä hyvin. Mitä enemmän työntekijä saa palautetta edellä mainituista seikoista, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän kokee motivaatiota työtänsä kohtaan, on tyytyväinen, tekee työnsä tehokkaammin ja sitoutuminen organisaatioon on voimakkaampaa. (Sinokki 2016, 120)

2.4 Motivaation johtaminen

Yritysten on mahdollista tukea merkittävässä määrin työntekijöitä oman sisäisen motivaationsa vahvistamisessa ja löytämisessä. Avainasemassa tässä ovat työntekijän autonomian tukeminen, työssä kehittymisen mahdollistaminen sekä työn merkityksen selkiyttäminen työntekijälle. Sisäisen motivaation johtamisessa tärkeää on olla tukena työntekijän etsiessä omia vahvuuksiaan ja voimavarojaan. Kun työntekijä on kartoittanut omat vahvuutensa ja voimavaransa, hänen tulisi saada kohdistamaan niiden käyttö yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen motivaation johtamisessa on tärkeää, että esimies tunnistaa tilanteet, joissa ohjaaminen on eduksi sisäisen motivaation kannalta ja toisaalta, milloin jättää

ohjaamatta. Haasteita sisäisen motivaation johtamiseen tuo työntekijöiden yksilöllisyys. Jokainen kokee hieman eri tavoin esimiehen toiminnan, joten se, mikä toisella tukee sisäistä motivaatiota, toimii toiselle päinvastoin. Tästä johtuen esimieheltä vaaditaan vahvaa sosiaalista osaamista ja tunneälyä. (Martela & Jarenko 2014, 36)

Sisäisen motivaation johtamisessa johtaminen ei tarkoita esimiehen suunnalta tulevaa pakotetta suorittaa työtehtäviä tietyllä tavalla. Esimiehen tehtävä johtaa sisäistä motivaatiota on pikemminkin luoda otolliset olosuhteet työntekijälle toteuttaa työtään parhaan kykynsä mukaan. Esimiehen tehtävänä on myös toimia valmentajana, joka yhdessä työntekijän kanssa rakentaa tien kohti asetettuja tavoitteita. Yksilöllisten ominaisuuksien ymmärtäminen on olennainen sisäisen motivaation johtamisen onnistumisen kannalta. (Martela & Jarenko 2015, 156)

2.4.1 Välitön palaute

Palautteen saamisen vähyys on tämän hetken työelämässä suuri haaste. Työntekijä saattaa joutua työskentelemään pitkään saamatta palautetta työnsä toteuttamisen laadusta. Palaute antaa tunteen tilanteen hallitsemisesta ja kertoo työn etenemisestä. Palaute edustaa myös ympärillä olevien reaktiota työntekijän omaan tekemiseen. (Martela & Jarenko 2014, 42-43)

Sisäisen motivaation vahvistamiseen on kehitetty palkitsemismalleja. Esimerkkinä on erään amerikkalaisen insinööri-toimiston palkitsemismalli. He ovat kehittäneet bonusjärjestelmän, jolla vahvistetaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Tässä järjestelmässä kuka tahansa voi palkita koska tahansa kollegansa 50 dollarin arvoisella bonuksella. Kerran vuodessa annettujen kiitosten sijaan poikkeuksellisen hyvä työ huomataan ja siitä palkitaan välittömästi. Tämä bonusjärjestelmä luo ympäristön, jossa palautteen anto on jatkuvaa. Työntekijät eivät tarkalleen tiedä, mitä tekemällä bonus ansaitaan, mutta tästä huolimatta bonusjärjestelmä kannustaa tekemään parhaansa. Kehun tullessa kollegalta, eikä esimieheltä, on sillä erilainen, ehkä jopa syvempi merkitys. (Pink 2009, 169) Sisäisten palkkioiden vaikutus motivaatioon on pitkäkestoista ja ne voivat saada aikaan pysyvän motivaatiotilan. (Ruohotie 1998, 38)

2.4.2 Vapauden johtaminen

Vapauden johtamisella tarkoitetaan työntekijän omaehtoisuuden tukemista. Antamalla työntekijän mahdollisimman vapaasti tavoitella annettua päämäärää itse parhaiksi kokemillaan keinoilla, tuetaan samalla hänen sisäisen motivaationsa syntyä ja vahvistamista. Kokemusta vapaudesta voidaan työpaikoilla vahvistaa esimerkiksi johtamistyylin muuttamista demokraattisempaan suuntaan ja alaisten osallistamisella päätösten tekemiseen. Esimiehelle vapauden antaminen vaatii rohkeutta luopua osittain asioiden hallinnasta ja tämä onkin yleisin kompastuskivi vapauden tukemiselle työpaikoilla. Työntekijä kokee tämän epäluottamuksena, mikä taas vaikuttaa hänen halukkuuteensa ottaa vastuuta työstään. Esimiesten tulisi ymmärtää, että vastuun käänköpuoli on vapaus ja toista tarvitaan, jotta toinen onnistuisi. (Martela & Jarenko 2014, 37-38)

Vapauden johtaminen alkaa yhteisen tavoitteen selväksi tekemisellä työntekijöille. Tämän jälkeen tulisi esimiehen luovuttaa ohjat työntekijöille ja luottaa, että he saatuaan vapauden, toimivat tavoitellen yhteistä päämäärää. (Martela & Jarenko 2014, 37-38) Kun oikea henkilö on palkattu oikeaan työtehtävään, voi luottaa, että hän osaa hoitaa työnsä menestyksekkäästi. Sisäisen motivaation yrityksissä on rekrytointivaiheessa erityisen tärkeää kiinnittää huomioita hakijan kiinnostukseen tarjottavaa työtä kohtaan. Löydettäessä jokaiseen työtehtävään sellainen työntekijä, jolta löytyy sekä vahvaa osaamista että kiinnostusta työtehtävää kohtaan, on vapauden antaminen työntekijöille huomattavasti hedelmällisempää. Hyvä ja innostunut työntekijä ei tarvitse esimiestä päättämään puolestaan parhaita työskentelytapoja, vaan on motivoitunut itse löytämään ne. (Martela & Jarenko 2015, 67-80)

2.4.3 Vastuun kirkastaminen

Ihmisellä on tarve kuulua yhteisöön. Yhteisöön kuulumisen itsessään ei riitä, vaan tämän lisäksi ihminen haluaa olla tärkeä osa edustamaansa yhteisöä. Työelämässä tämä tarkoittaa työn merkityksen lisääntymistä, mistä on hyötyä myös muille työyhteisön jäsenille. Työyhteisöä yhdistää yhteinen tehtävä ja esimiehen onkin tärkeä kirkastaa tämä koko yhteisölle. On tutkittu, etteivät työntekijät koe

uupuvansa työn määrän vuoksi, vaan asetetun päämäärän ollessa liian epäselvä. Tätä on mahdollista ehkäistä kirkastamalla jokaiselle työyhteisön jäsenelle koko yrityksen kattava yhteinen tavoite. (Martela & Jarenko 2014, 44-45)

Yhteinen tehtävä luo edellytyksen yhteisön synnylle. Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää kirkastaa myös yksilötasolla jokaisen työntekijän merkitys yhteisen tehtävän toteuttamisessa. Tämä onnistuu, mikäli päämäärä tai sen saavuttamiseksi vaadittavat toimet edustavat työntekijän omaa arvomaailmaa ja intressejä. (Martela & Jarenko 2014, 44-45)

Jotta työntekijä voi hoitaa oman osuutensa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi hänen tulee tietää niin organisaatio-, tiimi-, kuin yksilötasolla, mitkä ovat esimerkiksi seuraavan kuukauden tavoitteet. Tavoitteiden kirkastamisella on tärkeä merkitys myös hallinnan tunteen lisäämisen kannalta. Kun työntekijälle on selvää, mitkä ovat tavoitteet hän pystyy priorisoimaan työtehtäviään paremmin. (Martela & Jarenko 2015, 106)

2.4.4 Osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen

Kaikki ihmiset kokevat halua kehittää taitojaan. On yksilökohtaista, kuinka usein ja paljon kukin kaipaa haasteita selätettäväksi uuden oppimisen muodossa. Tärkeää olisi, että jokainen saisi kehittää osaamistaan omaan tahtiinsa. Näin mahdollistuu optimaalisen tuloksen saavuttaminen jokaiselle. Koska tällä hetkellä muutoksia työelämässä tulee nopealla tahdilla muun muassa kehittyvän teknologian myötä, ei voida ennustaa kuinka työtehtävät sisältöineen tulevat muuttumaan lähivuosina. Tämän vuoksi työntekijälle on mahdotonta opettaa kaikkea työssä tarvittavaa osaamista kenenkään muun toimesta. Yrityksen tulee tarjota työntekijälle työtehtävään vaadittavaan perusosaamiseen perehdytys ja tukea sisäisen motivaation vahvistamiseen. Sisäisesti motivoituneena työntekijä itse ymmärtää tarpeensa kehittyä ja kokee innostusta uusien taitojen opettelusta. (Martela & Jarenko 2014, 43-44)

Vauhdilla muuttuvan työelämän vuoksi oppimista tapahtuu työn tekemisen ohessa enemmän kuin koulussa. Parhaassa tapauksessa sen lisäksi, että organisaatioon kuuluvat yksilöt ovat osana jatkuvaa oppimista, koko organisaatio on itsessään oppiva. Tällä tarkoitetaan organisaation kykyä liittää yhteen yksilöiden osaaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 110)

3 TYÖN IMU

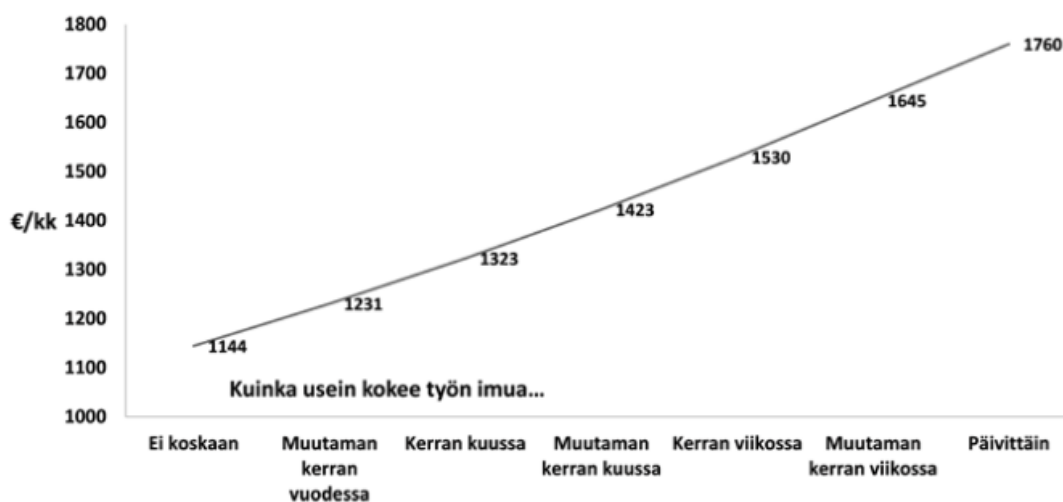
Työn imu on työhön liittyvä myönteinen tunnetila, jossa ihminen kokee saavansa työstään tyydytystä ja on motivoitunut (Schaufeli ym. 2002). Työn imun osa-alueita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuutta kokeva työntekijä on energinen, hän haluaa panostaa työhönsä ja kokee sinnikkyyttä sekä ponnistelun halua kohdatessaan vastoinkäymisiä työelämässä. Omistautumiseen liittyy kokemus työn merkityksellisyydestä ja omistautunut työntekijä kokee innokkuutta ja inspiraatiota sekä ylpeyttä työstään. Uppoutuminen tarkoittaa työhön paneutumista ja syvää keskittyneisyyttä sekä näistä koettua nautintoa. Uppoutunut työntekijä ei huomaa ajankulkua ja työstä irrottautuminen voi tuntua joskus vaikealta. Työn imussa oleva työntekijä kokee työnsä myönteisesti ja lähtee töihin mielellään myös kohdatessaan vastoinkäymisiä. (Hakanen 2009)

Työn imua voidaan saada aikaan ja ylläpitää erilaisin keinoin. Edistäviä tekijöitä työn imun kokemiseen ovat muun muassa tuntemus kuulluksi tulemisesta, selkeästi rajatut työtehtävät ja toimiva vuorovaikutus työyhteisön kesken. (Hakanen 2011, 44) Työn imusta nauttivilla työntekijöillä on useita yhdistäviä piirteitä. He ovat työssään tehokkaita, myönteisiä uudistuksille, auttavat mielellään työyhteisön muita jäseniä sekä kokevat halua pysyä pidempään mukana työelämässä. Työn imun positiiviset vaikutukset voivat sitä kokevilla ulottua työn ulkopuoliseenkin elämään. He kokevat tyytyväisyyttä rooleihinsa puolisoina ja vanhempina sekä ovat kokonaisuudessaan onnellisempia, kuin työn imua kokemattomat henkilöt. (Hakanen 2011, 41) Työn imun on myös tutkittu tarttuvan samassa työyhteisössä työskentelevien välillä. Työyhteisössä koettava työn imu korreloi yksittäisten työntekijöiden kokemaan työn imuun. Kääntöpuolena todettakoon, että myös työuupumuksen on todettu tarttuvan työyhteisössä. (Bakker, van Emmerik, & Euwema 2006, 33)

Lähikäsitteitä työn imulle ovat esimerkiksi flow, työuupumus ja työholismi. Virtaus on melko lähellä uppoutumisen käsitettä, mutta se tarkoittaa lyhytaikaisia huipukokemuksia myös työelämän ulkopuolella siinä missä uppoutumisella viitataan pidempiaikaiseen ja kokonaisvaltaisempaan työhön liittyvään kokemukseen

(Schaufeli & Bakker 2010, 24). Työuupumus ja työn imu on alun perin nähty toisensa vastakohtina. Työn imun käsitteisiin kuuluvan tarmokkuuden vastakohtana nähdään työuupumukselle tyypillinen uupumusasteinen väsymys, omistautumisen vastakohtana kyynisyys ja uppoutumisen vastakohtana ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Tuoreemman tutkimuksen valossa työn imu ja työuupumus nähdään kuitenkin erillisinä ilmiöinä (Schaufeli ym. 2002) ja niitä voidaan kokea myös samanaikaisesti (Hakanen 2005, 21). Työholismilla ja työn imulla on yhteisiä piirteitä, koska työn imussa oleva työn tekijä on työlleen omistautunut ja uppoutunut sekä voi kokea vaikeaksi päästä irti työstään. Eroavaisuutena näillä ilmiöillä on kuitenkin se, että työn imussa oleva henkilö kokee vaikeaksi irrottautua työstään, koska saa siitä nautintoa ja haluaa tehdä paljon työtä, kun taas työholismista kärsivä tekee työtä pakonomaisesti ja saamatta siitä tyydytystä. (Taris, Schaufeli & Shimaz 2010, 39-53)

Kuva 1. Työn imun ja tuottavuuden (= toimenpidepalkkioiden) yhteyden graafinen esitys



KUVA 2. Työn imun ja tuottavuuden yhteyden selitys graafisesti. (Hakanen, J. & Koivumäki, J. 2014)

Sen lisäksi, että työn imua työssään kokeva henkilö voi itse hyvin ja kokee mielekkyyttä työtään kohtaan, hänestä on myös hyötyä työnantajalleen taloudellisesti. Työntekijä tekee tällöin laadullisesti parempaa työnjälkeä, hänelle kertyy vähemmän poissaoloja esimerkiksi sairastumisten vuoksi ja hän on tuottavampi työssään. (Työterveyslaitos 2014) Työterveyslaitos on toteuttanut vuoden 2012

syksyllä tutkimuksen työn tuottavuuden ja työn imun yhteydestä toisiinsa. Tutkimukseen vastasi 268 hammaslääkärinä. Tutkimus osoitti työn imun ja tuottavuuden olevan vahvasti kytköksissä toisiinsa. Mittareina tutkimuksessa käytettiin tehdyn työn määrää ja hammaslääkärien toimenpidepalkkioita, jotka perustuvat työn vaativuuteen. Tutkimuksen tulosten mukaan työn imua kokeva työntekijä ansaitsi noin 800 € enemmän kuukaudessa, kuin työhönsä kyllästynyt ja työn imua koke-maton kollegansa. Työn imussa oleva työntekijä todennäköisemmin tekee työtään energisemmin ja tarttuu mieluummin haastaviinkin työtehtäviin, kuin sysää niitä muiden tehtäväksi. (Hakanen, J. & Koivumäki J. 2014)

3.1 Työntekijän keinot vaikuttaa työn imun kokemiseen

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työssään kokemaansa työn imuun (Työterveyslaitos 2019.) Työn imun kokeminen edellyttää sen hyväksymistä, että vaikka työssä ja työympäristössä on asioita, jotka tuntuvat vastentahtoisilta, on samaan aikaan mahdollista kokea hyvää oloa työssään (Hakanen 2011 s. 82.) Tämä vaatii työntekijältä itseltään aktiivista otetta muokata työnkuvaansa itsestä oikealta tuntuvaan suuntaan. (Työterveyslaitos 2019) Tämän hetken työelämässä perinteinen johtamismalli ylhäältä alaspäin ei toimi enää, vaan pikemminkin tekee työntekijän passiiviseksi. Omaa työtään tuunaamalla (engl. job crafting) työntekijän kokema imu työtään kohtaa lisääntyy ja sitoutuminen työhön on voimakkaampaa. Tämän myötä vähenee myös riski kokea työuupumusta. (Työn imua itsekkäästi tuunaamalla 2017) Työn tuunaaminen voi olla kertaluontoista yksittäisen asian muuttamista tai työntekijän pysyvä tapa suhtautua työhön. Sen lisäksi, että tuunaamalla lisää omaa työn imuaan, voi sillä vaikuttaa positiivisesti muihin, kuten asiakkaisiin tai koko muuhun työyhteisöön. (Uusitalo-Malmivaara 2014 s. 358)

Jari Hakanen (2018) on listannut keinoja, joiden avulla jokainen pääsee alkuun työnsä muokkaamisessa mieleisekseen ja lisäämään työn imua. Työssään kannattaa tarkastella, mikä itselle antaa energiaa ja tuntuu mielekkäältä, mutta samalla on hyvä tunnistaa ne tekijät, jotka tuntuvat kuluttavilta ja lisäävät tunnetta turhautumisesta. Lähemmäs työn imun kokemista työssä pääsee, kun pohtii, mitä

keinoja on lisätä niitä asioita työpäiviin, jotka tuottavat mielihyvää ja onko mahdollista vähentää niitä asioita, jotka tuntuvat rasittavilta työssä. On tärkeää ymmärtää oman työn tarkoitus ja merkitys osana koko yrityksen toimintaa. Ymmärrys oman työn merkityksestä ja siitä, miksi työtehtävää tarvitaan, auttaa lisäämään merkityksellisyyden tunnetta omasta työstään. Uusien toimintatapojen kokeileminen vaatii rohkeutta. Työnkuvan muokkaamisessa joutuu välillä huomamaan, etteivät kaikki ratkaisut ole toimivia, mutta tästä huolimatta kannattaa lähteä kokeilemaan seuraavaa ratkaisua. Oma työtänsä muokatessa täytyy huomioida, että ei samalla huononna muiden työyhteisössä olevien asemaa. Työn tuunaamisessa on tarkoitus toimia entistä älykkäämmin, ei itsekkäämmin. Työtapojen muuttamisesta ja uusista vaihtoehdoista on hyvä keskustella koko työtiimin kesken. Yhdessä on mahdollisuus löytää paremmin vaihtoehtoja entisille toimintatavoille ja kehittää toimintaa hyvinvointia tukevaksi. (Jari Hakasen vinkit työn tuunaamiseen 2018)

3.2 Esimiestyön vaikutukset työn imuun

Esimiehillä on tärkeä rooli työn imun kokemuksen aikaan saamisessa. Taitavalla esimiestyöllä on mahdollista vaikuttaa työn imuun niin suoraan kuin välillisestikin. Hyvälle johtamiselle ominaista on innostavan ja turvallisen ilmapiirin luominen. Tällainen esimies tukee työntekijän oppimista ja kehittymistä työssä. Lisäksi jokainen saa nauttia esimiehen arvostusta sekä kunnioitusta. Työyhteisössä, jossa ei lasketa täydellisen vastavuoroisuuden varaan, vaan on onnistuttu perustamaan työkuultuuri anteliaisuudelle, on todennäköisesti vallalla palvelevan johtamisen johtamismalli. (Uusitalo-Malmivaara 2014 s.353-354) Palvelevan johtamisen mallin keskiössä on esimiehen halu ensisijaisesti palvella ja tämän kautta syntyvä tietoinen halu johtaa. Palvelevassa johtamisessa esimies ei ansaitse auktoriteettiaan muiden kustannuksella tai omaa etuaan tavoittelemalla. Palveleva johtaminen keskittyy työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja kaikkien siinä osana olevien potentiaalain esille pääsyyn. Tämä johtamismalli edesauttaa työn imun syntyä työpaikalla. (Hakanen 2011, 76)

Esimiehen rooli on pitää yllä ja kasvattaa yhteisöllisyyttä, joka kantaa yli osastorajojen. Organisaation tulisi korostaa me-ajattelua koko henkilöstön kesken, eikä

asetella vastakkain eri osastoja. Parhaiten tähän päästään, kun on luotuna yhteinen tavoite kattamaan koko organisaation toiminta ja oman työn koetaan kuuluvan osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tunne yhteisöön kuulumisesta on yksi työn imun kokemista mahdollistava tekijä. (Hakanen 2011, 46) Työyhteisön jäsenet toimivat toisilleen sosiaalisina voimavaroina ja näin edistävät työn imua työyhteisössä. (Hakanen 2011, 56)

Työn imun kokemusta vahvistaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja vapaus tehdä siitä tekijän itsensä näköistä. Esimiehen tehtävä on kannustaa työntekijää ottamaan aktiivista roolia työssään ja viemään työn sisältöä toivomaansa suuntaan, mutta hän ei kuitenkaan voi tehdä kenenkään puolesta tätä muutosta. Kannustaminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen osoittaa kypsyyttä esimiehen toiminnassa. (Työterveyslaitos 2018) Esimiehen on tarvittaessa osattava näyttää suuntaa, mutta myös antaa tilaa työntekijälle ottaa vastuuta ja oppia itsenäisesti. (Hakanen 2011, 46) Itsenäiseen työotteeseen kannustaminen on tärkeä teko esimieheltä ja tätä suuri osa työntekijöistä kaipaakin. Ristiriitaa luo kuitenkin se, että samalla, kun saadaan kaivattua vapautta, ei tuen ja avun tarve poistu. Tähän ristiriitaan hyvä väline esimiehelle on palautteen antaminen. Palautetta antamalla esimies tukee työntekijän itsenäistä kasvua ja on viitoittamassa oikeaan suuntaan. (Järvinen 2014, 111)

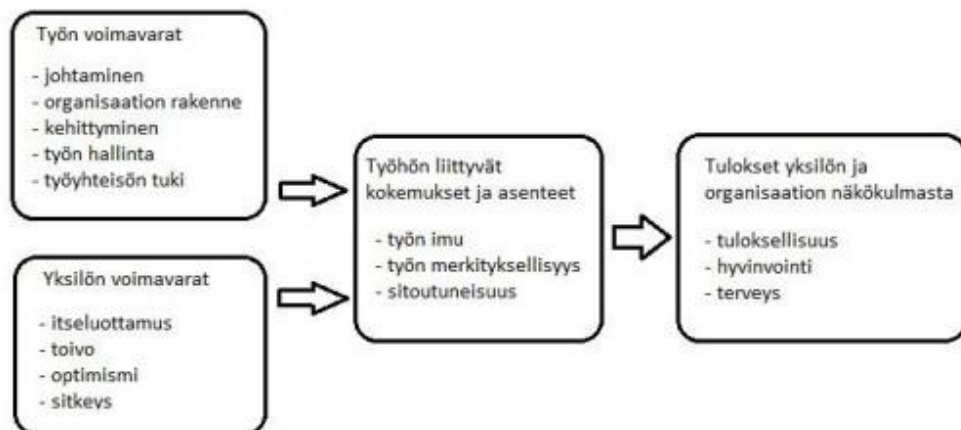
3.3 Työn voimavarat

Työn voimavaroilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psykologisia, organisatorisia ja sosiaalisia piirteitä, joiden kautta työn kuormitustekijät on helpompi kohdata ja jotka auttavat työntekijää pääsemään tavoitteisiinsa työssään. Tätä kautta voimavartekijät motivoivat ulkoisesti, kun taas tyydyttäessään perustarpeita itsenäisyydestä ja yhteisöön kuulumista työntekijä kokee myös sisäistä motivaatiota. (Hakanen 2011, 49-50) Ihmisessä on syvään juurtunut tarve tulla hyväksytyksi, miellyttää muita ja elää sosiaalisten normien mukaisesti. Tämän takia on tärkeää saada kokea tunnetta ryhmään kuulumisesta myös työpaikalla. (Martela 2015, 42) Sisäisen ja ulkoisen motivaation avulla työssä olevat voimavarat voimaannuttavat työntekijää ja tämän on mahdollista kokea sekä ylläpitää työn imua. Työn

voimavarat ovat syy sille, miksi työntekijä haluaa ja kykenee antamaan parhaansa työssään (Hakanen 2011, 49-50.)

Martin Seligman on keskittänyt 1990-luvulla tutkimustensa painopisteen työn voimavareteikijöihin masennuksen ja opitun avuttomuuden sijaan. Seligmania kutsutaankin ”positiivisen psykologian isäksi”. Hänen mukaansa onnellisuutta työelämässä on mahdollista lisätä tunnistamalla ihmisessä valmiiksi olevia vahvuuksia ja valjastamalla nämä käyttöön. Kun huomiota kiinnitetään näihin tekijöihin, rakentuu ihmiselle luonnostaan kyky käsitellä negatiivisia tunteita ja kohdata vastoinkäymisiä paremmin. (Manka & Manka 2016, 68-69)

Pohjoismainen ministerineuvosto rahoitti projektia, jonka tarkoituksena oli kehittää menetelmiä koskien työn positiivisia puolia ja teoriaa tähän liittyen. Tämän projektin aikana luotiin alla olevassa kuvassa (kuva 3) näkyvä malli, josta käy ilmi, että työn imua on mahdollista saada aikaan työn ja yksilön voimavarat huomioimalla. Tutkittaessa työn voimavaroja nousi esiin seikkoja, jotka työssä lisäävät voimaantumisen tunnetta, kuten esimieheltä ja työyhteisöltä saatu sosiaalinen tuki, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja innostava työympäristö. (Manka & Manka 2016, 69-70)



KUVA 3. Voimavaramalli. (Manka & Manka 2016, 70)

Myönteisiä tunteita tulisi olla moninkertaisesti verrattuna negatiivisiin tunteisiin, sillä kielteiset tunteet koetaan voimakkaampina. Myönteisten tunteiden kokemisella on suuri merkitys niin koko työyhteisön, kuin yksilönkin näkökulmasta. Aihetta on tutkittu paljon ja myönteisillä tunteilla on havaittu olevan muun muassa seuraavanlaisia seurauksia: toimintakyvyn laajeneminen fyysisesti ja sosiaalisesti, havaintokentän laajeneminen, yhteisyyden tunteen lisääntyminen ja muiden ihmisten tunnereaktioiden lukeminen tulee helpommaksi. (Manka & Manka 2016, 70-71) Barbara Fredrickson on luonut teorian avarra ja rakenna ("boarden and build"), jonka mukaan luovuus mahdollistuu myönteisten tunteiden kautta, sillä myönteiset tunteet lisäävät tarkkaavaisuutta ja huomiokykyä. Nämä lisäävät myös yksilön voimavaroja ja tätä kautta yleisesti tyytyväisyyttä elämässä. (Manka & Manka 2016, 71)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kohdeyritykselle arvokasta tietoa työntekijöiden työmotivaation ja työn imun tilasta. Tässä luvussa käydään läpi kyselyn toteutusta, teoriaa määrällisestä tutkimuksesta sekä aineiston hankinnasta. Tutkimusta varten järjestettiin kyselytutkimus, jonka tarkempi sisältö selviää liitteestä 1. Kyselytutkimuksen vastaukset laadittiin esitettävään muotoon siten, että yrityksen johdon on helppo niitä tulkita ja jalostaa toimintaa saadun tiedon pohjalta. Kyselytutkimus sisälsi itselaaditun kyselylomakkeen lisäksi alun perin Schaufelin ja Bakkerin laatiman, Jari Hakasen suomentaman, testin työn imun mittaamiseksi.

4.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimusmenetelmä, joka tunnetaan myös nimellä kvantitatiivinen menetelmä, ilmoittaa tutkimustuloksen numeerisesti. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä keskiössä ovat kysymykset: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Käyttäessään määrällisen tutkimuksen menetelmää, tutkija saa vastauksen tutkittaviin kysymyksiin numeraalisessa muodossa. Numerotiedoista olennaisen tutkija avaa sanallisesti ja osoittaa eri asioiden suhteet toisiinsa. (Vilka 2005, 13-14) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pystytään kartoittamaan nykytilanne, mutta asioiden syiden tarkastelu jää pintapuoliseksi. (Heikkilä 2014, 8)

Tutkittaessa ihmisiä käyttäen määrällistä tutkimusta, tulee tutkittava ilmiö operationalisoida ja strukturoida (Vilka 2005, 14). Operationalisointi tarkoittaa tutkimukseen liittyvän teorian ja käsitteiden muuttamista mitattavissa olevaan muotoon, jota vastaajan on helppo ymmärtää (Vilka 2005, 36). Strukturointi taas tarkoitetaan tutkittavan asian vakioimista niin, että kaikki kyselyyn vastaavat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla ja kaikki voivat vastata täysin samoihin kysymyksiin. Operationalisointi ja strukturointi suoritetaan ennen aineiston keruuta. (Vilka 2005, 14-15)

Tehtäessä määrällisestä tutkimusta objektiivisuus on olennaista. Objektiivisuuden tulisi näkyä niin tutkimustuloksissa, kuin niiden tulkitsemisessäkin. Puolettomuuden saavuttamisessa on eduksi, mikäli tutkittava ja tutkija ovat etäisessä suhteessa toisiinsa tutkimuksen ollessa käynnissä. Tämän saavuttamiseksi verkkokysely toimii esimerkiksi kasvotusten tai puhelimitse käytyä haastattelua paremmin. Tutkimuksia tulkitessa tulee saatuja tuloksia tarkastella käyttäen ulkopuolista viitekehystä, eikä omaa tulkintaa. Tutkija valitsee itse, minkä viitekehysten kautta tarkastelee tutkimuksen tuloksia ja tästä johtuen täyttä objektiivisuutta ei voida saavuttaa määrällisessä tutkimuksessa. (Vilkkä 2005, 16)

Määrälliselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä on suuri vastaajien joukko. Määrällistä tutkimusta tehtäessä on mahdotonta muodostaa havaintoja tutkimustuloksista ilman suurta aineistoa. Mitä suurempi otoskoko on, sitä paremmin se edustaa perusjoukon näkemystä tutkittavana olevasta asiasta. Tilastollisia menetelmiä käytettäessä tulisi otoskoon oltava riittävän suuri taatakseen tulosten luotettavuuden. (Vilkkä 2005, 17) Pyrittäessä luotettavaan tulokseen määrällisessä tutkimuksessa, tulee tiedon keräämisen sekä niiden syöttämisen ja käsittelyn tapahtua virheettömästi. (Heikkilä 2014, 12)

Määrällisen tutkimuksen tavoitteita ovat hypoteesin muodostaminen, olemassa olevan teorian tiedon hyödyntäminen mittaamisessa sekä asioiden välillä vallitsevien eroavaisuuksien löytäminen ja niiden selittäminen syy-seuraus-suhteilla. Määrällisellä tutkimuksella tarkoituksena on pystyä selittämään, kuvaamaan, kartoittamaan, vertailemaan tai ennustamaan ihmisiin liittyviä asioita. Määrällisen tutkimuksen eri tutkimustyyppejä on viisi. Selittävä tutkimus, kuvaileva tutkimus, kartoittava tutkimus, vertaileva tutkimus ja ennustava tutkimus. (Vilkkä 2005, 19)

Tähän opinnäytetyöhön sisältyvään tutkimukseen valitsin tutkimusmenetelmäksi määrällisen tutkimuksen. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopi käytettäväksi tässä tutkimuksessa, sillä mahdollisuutta vastaajien haastatteluun henkilökohtaisesti ei ollut ja kaikille oli tarpeen esittää samat kysymykset saman sisältöisinä. Vastaajien joukon ollessa 65 henkilöä, aikaa henkilökohtaisiin haastatteluihin ei järjestynyt. Tutkimuksen vastaukset piti saada numeeriseen esitysmuotoon ja tästäkin syystä kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli sopivin käytettäväksi tässä

opinnäytetyössä. Tutkittava asia oli myös ennestään tuttu ja sitä on aiemminkin tutkittu toimeksiantajayrityksessä.

4.2 Aineiston hankinta ja kysely

Kun tutkimussuunnitelmaa tehtäessä on valittu tutkimusmenetelmä, siirrytään valitsemaan millä tavalla aineisto tutkimukseen kerätään. Kun kaksi edellä mainittua ovat selvillä, pohditaan sopiva otoskoko tutkimusaineistolle. Otokseen tulee olla riittävän suuri antaakseen kattavan vastauksen tutkittavaan ongelmaan. (Vilkkä 2005, 77) Määrällisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämisen tapoja ovat internetkysely, postikysely, lomakehaastattelu ja systemaattinen havainnointi (Vilkkä 2005, 27)

Kohdeyrityksen työntekijöille laadittiin kysely, johon oli mahdollista vastata sähköisen lomakkeen kautta. Aikaa vastata kyselyyn oli viikko. Internetissä toteutetun kyselyn etuja ovat esimerkiksi tulosten tarkastelun mahdollisuus reaaliajassa, tiedon siirtämisen helppous exceliin jatkotarkasteluun ja kustannustehokkuus (Heikkilä 2014, 20). Kyselyä jaettiin aluksi toimitusjohtajan toimesta yrityksen yhteisissä Whatsapp-ryhmissä, joiden kautta työntekijöiden tavoitettavuus oli paras. Kyselyn jakelijaksi valittiin toimitusjohtaja, sillä näin uskottiin vastausprosentin nousevan korkeammaksi. Vastauksia tämän seurauksena tuli vain muutamia. Tulokset ja niihin pohjautuva analyysi olisi jäänyt tällä vastaajamäärällä todella epäluotettaviksi ja tämän vuoksi lähetin itse jokaisella työntekijälle henkilökohtaisen viestin, jossa pyysin täyttämään kyselylomakkeen oheen liitetyn linkin kautta.

Kysely tehtiin kokonaistutkimuksena, eli se lähetettiin vastattavaksi kaikille yrityksen työntekijöille, kaikilla kolmella toimipaikkakunnalla. Kokonaistutkimuksen käyttö on suositeltavaa silloin, kun otoskooksi tulisi vähintään puolet koko perusjoukosta. Kokonaistutkimusta tehtäessä otantamenetelmiä ei siis tarvitse käyttää. (Vilkkä 2005, 78) Kysely sisälsi kaksi erillistä osiota, joista toinen koski työmotivaatiota ja toinen työnimua. Kumpaankin osioon vastaaminen oli pakollista, jotta voi lähettää vastauksia.

Kysely toteutettiin käyttäen Google Formsia sähköisen kyselylomakepohjan laatimiseen. Kyselylomake on määrällisen tutkimusmenetelmän käytetyin tapa aineiston keräämiseen. Kyseessä oli vakioitu kysely. Kyselyn vakioiminen tarkoittaa, että kaikki vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin, eli kyselyn asiasisältö on kaikille täysin sama. (Vilkkä 2005, 73) Kyselylomakkeen käyttö tutkimuksessa on perusteltua etenkin silloin, kun kysymykset koskevat arkaluontoista aihetta tai vastaajien joukko on maantieteellisesti kaukana toisistaan. Kyselylomakkeen etuna pidetään anonymiteettiä, kun taas haitta puolena on korkea riski vastausprosentin vähäisyyteen. (Vilkkä 2005, 74) Kyselylomakkeen tulisi olla ulkoasultaan siisti ja houkutteleva, jotta vastaaja kokee mielekkääksi vastaamaan ryhtymisen. Kysymykset ja niiden ohjeistuksen tulisi olla selkeät ja yksinkertaiset, jotta vastaajalle ei jää tulkinnan varaa. Tärkeää on, että yhdessä kysymyksessä kysytään kerrallaan vain yhtä asiaa. (Heikkilä 2014, 36)

5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Määrällisen tutkimuksen aineiston analyysiin kuuluu kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on palautettujen lomakkeiden tarkastaminen, toinen saadun aineiston muuttaminen muotoon, jossa numeraalinen käsittely onnistuu ja kolmas vaihe on tallennetun aineiston tarkastaminen. Aineistoa tarkastettaessa on olennaista kiinnittää huomiota tutkimuksen katoon. Kadolla viitataan puuttuviin tietoihin ja niiden määrään tutkimuksessa. Vähäinen tai satunnaisesti jakautunut kato ei ole tutkimuksen kannalta merkittävä. (Vilkkä 2007, 105-106) Aineistoa alettaessa käsitellä kaikki havainnot syötetään taulukkoon, jota kutsutaan havaintomatriisiksi. Heti alkuun on tärkeää numeroida numerojärjestyksessä lomakkeet. Tämä mahdollistaa havaintojen tekemisen yksittäisistä havaintoyksistöistä. (Vilkkä 2007, 111) Aineistoa tarkastettaessa tutkija ei saa enää muuttaa valittujen muuttujien nimiä tavalla, joka muuttaa käsitteiden merkityksiä. Tällainen tuottaa virheellistä tietoa, eikä saadut tulokset vastaa enää alun perin asetettua tutkimusasetelmaa. Myös muuttujien nimien ja arvojen tulee täsmätä kyselylomakkeeseen. Huolellinen suunnitteluvaihe lomakkeen, muuttujien nimeämisen ja tietojen tallennuksen kanssa vähentää virheen mahdollisuutta huomattavasti. (Vilkkä 2007, 113-115)

Aineiston analysointi tähän oppinäytetyöhön kuuluvan kyselyn osalta alkoi, kun vastausaika kyselyyn päättyi. Kaikki vastaukset käytiin ensin läpi havaintomatriisista ja katsottiin, että ne ovat oikein täytetty. Vastauksista kaikkia voitiin käyttää osana analyysiä. Kyselyn tekemiseen käytetty Google Forms muodosti automaattisesti kuvaajia vastausten pohjalta ja keräsi ne yhteen Google Sheets-ohjelmistoon. Kysymyksiä ristiintaulukoimalla löytyi vastauksia opinnäytetyölle asetettuun tavoitteeseen motivaatiotilan kartoittamiseksi ja siihen vaikuttavien tekijöiden löytämiseksi. Ristiintaulukoinnin pohjalta syntyi opinnäytetyön analyysissä esitetyt kuviot. Pelkästään yksittäisien kysymysten vastauksia tarkastelemassa näitä havaintoja ei olisi saatu.

5.1 Taustatiedot

Kyselyyn lähetettiin 65 henkilölle ja vastauksia siihen saatiin 34 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli näin ollen 57%. Tulosten ei voi siis katsoa edustavan koko yrityksen henkilöstöä, sillä vastaamatta jättäneet saattavat olla erilaisia vastaajiin nähden. Kaikki saadut vastaukset olivat oikein täytettyjä ja voitiin ottaa mukaan analyysiin.

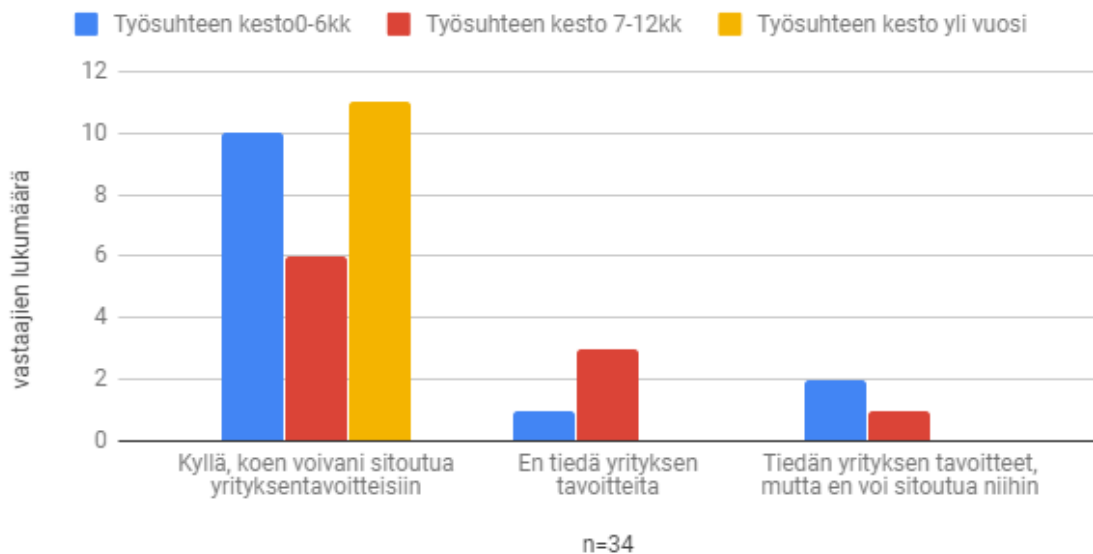
Kyselyssä selvitettiin paikkakunta, jolla vastaaja työskentelee, mutta paikkakuntien väliset erot päädyttiin jättämään pois analyysistä, koska vastauksia Helsingistä ja Turusta saatiin verrattain todella vähän Tampereeseen nähden. Yrityksellä on Tampereella huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin Helsingissä. Turussa toiminta on vasta aluillaan ja tämän vuoksi Turku oli hyvin vähäisesti edustettuna kyselyn vastaajissakin. Tampereelta vastauksia saatiin 26, Helsingistä 7 ja Turusta 1. Paikkakuntien välillä motivaation määrä kulki samassa linjassa, joskin vastausten niukkuus osan paikkakunnista kohdalla tekee tuloksesta epäluotettavan.

Kyselyssä kartoitettiin myös vastaajien työsuhteen kestoa. Vastaajista 38 % oli ollut työsuhteessa alle puoli vuotta, 29 % seitsemästä kuukaudesta vuoteen ja 32 % yli vuoden. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti vaihtoehtojen välille, joten tulokset antavat hyvän kuvan työsuhteen keston yhteydestä työmotivaatioon.

Taustatietona kysyttiin myös, onko vastaaja yrityksen osakkaana vai ei. Vastaajista vain 15 % olivat osakkaita. Tätä taustatietoa käytettiin vastausten epätasaisesta jakaumasta huolimatta analyysissä osoittamassa eroavaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä osakkaiden ja ei osakkaana olevien välillä. Parhaiten tulokset kuitenkin osoittavat ei osakkaina olevien työntekijöiden kokemuksia työmotivaatiosta.

Kyselyn alkupuolella selvitettiin myös, kokevatko työntekijät yrityksen arvot itselleen sopiviksi ja tuntevatko he voivansa sitoutua yrityksen tavoitteisiin. Arvot itselleen sopiviksi koki 94 % vastaajista ja 6 % vastaajista ei olleet tietoisia yrityksen arvoista. Yksikään vastaajista ei siis kokenut yrityksen arvojen olevan itselleen epäsopivia. Yrityksen tavoitteet olivat tutut lähes kaikille vastaajille ja niihin

oltiin pääosin sitoutuneita. Vastaajista 79 % koki voivansa sitoutua yrityksen tavoitteisiin, 12 % ei tiennyt yrityksen tavoitteita ja 9 % tiesi tavoitteet, mutta ei kokenut voivansa sitoutua niihin. Tavoitteisiin sitoutumisella ja työsuhteen kestolla voi vastausten perusteella päätellä olevan yhteys. Kaikki yli vuoden yrityksessä työskennelleet vastasivat voivansa sitoutua yrityksen tavoitteisiin, kuten kuviosta 1 näkyy. Lyhempien työsuhteiden kohdalla vastaukset jakautuivat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken.



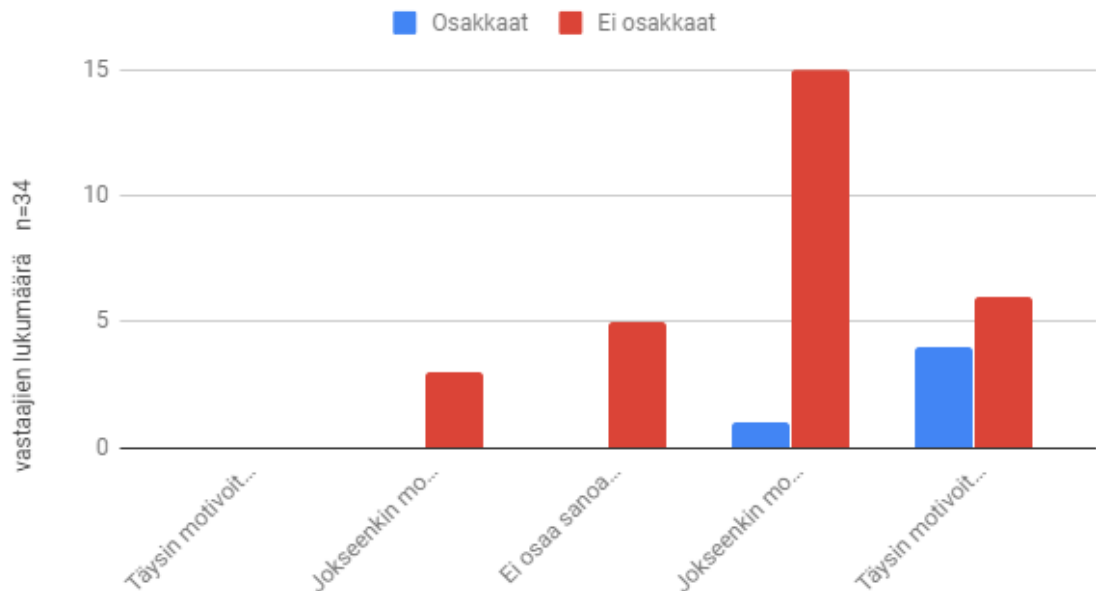
KUVIO 1. Tavoitteisiin sitoutuminen ja työsuhteen kesto

5.2 Työmotivaatio

Kyselyssä selvitettiin toimeksiantaja yrityksen työntekijöiden työmotivaation määrää. Kysyttäessä kuinka motivoituneeksi työntekijä pääsääntöisesti itsensä kokee, eniten esiintyi asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa vastaajan olevan täysin eri mieltä, eli ei lainkaan motivoitunut ja 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä, eli täysin motivoitunut, vaihtoehtoa 4. Voidaan siis päätellä työntekijöiden olevan pääosin motivoituneita työssään. On kuitenkin huomioitava, että lähes puolet työntekijöistä jätti kokonaan vastaamatta kyselyyn. Tällä todennäköisesti on vaikutusta saatuun keskiarvoon, sillä vastaamatta jättäminen voi viestiä motivaatiopulasta.

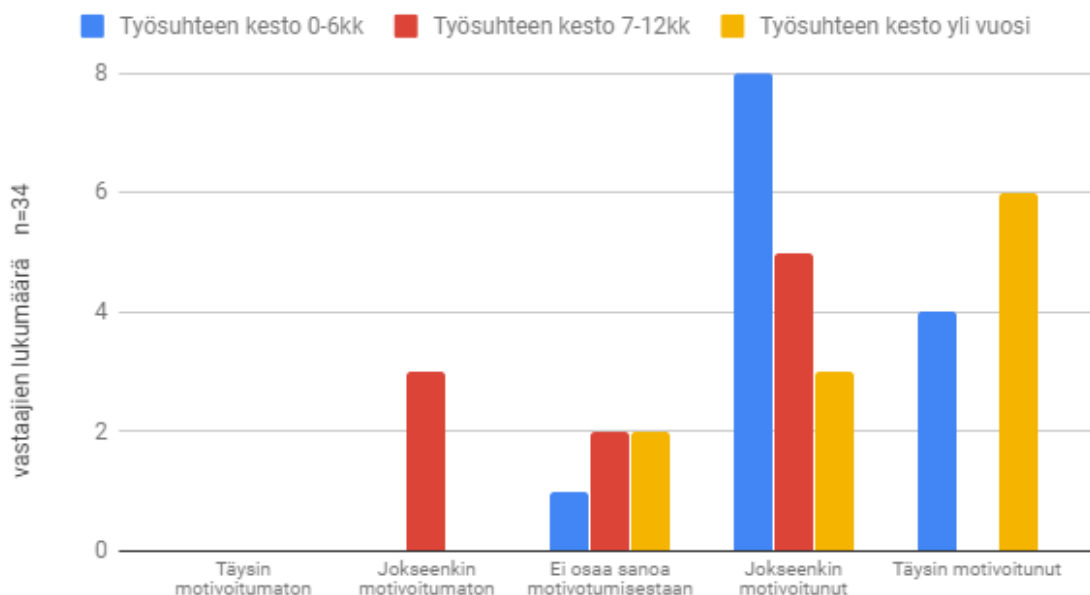
Työmotivaation vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa havaittiin esimerkiksi osakkuudella olevan yhteys työmotivaation korkeaan tasoon. Yrityksessä osakkaina olevien työmotivaation keskiarvo oli 4,8 asteikolla 1-5, jossa numero 1 kuvastaa ei

lainkaan motivaatiota ja numero 5 täysin motivoitunutta henkilöä. Osakkaiden vastaukset jakautuivat siis asteikolla arvoille 4 ja 5. Muiden kuin osakkaiden vastauksissa hajontaa asteikolla oli hieman enemmän ja keskiarvoksi saatiin 3,8. Kuvio 2 ilmentää vastausten jakautumista osakkaiden ja ei osakkaiden välillä.



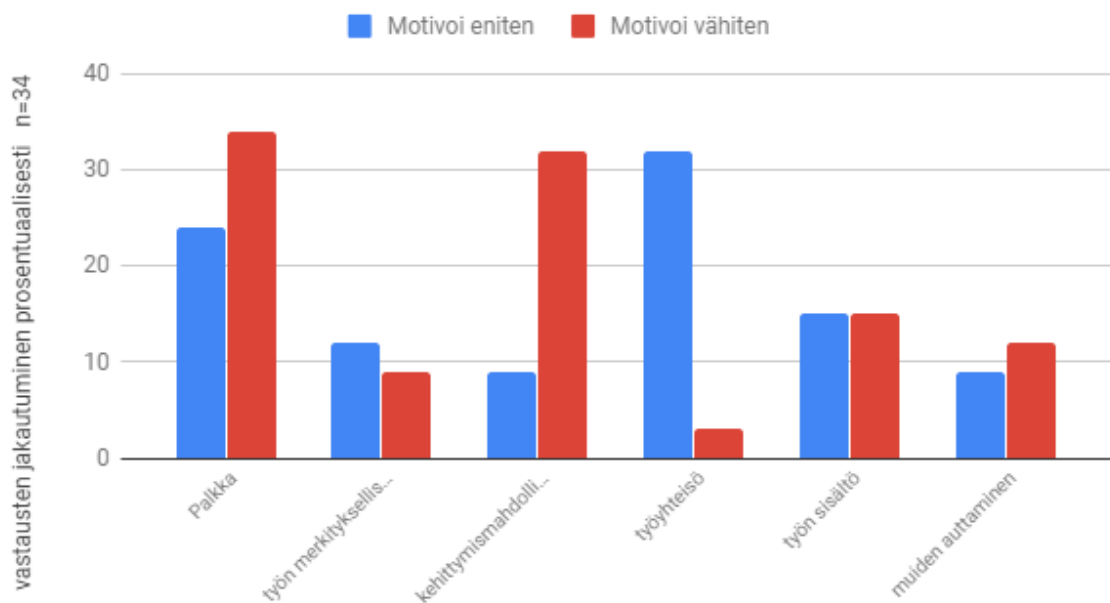
KUVIO 2. Osakkuus ja työmotivaatio

Toinen työmotivaatioon sidoksissa oleva tekijä, jota tutkittiin, oli työsuhteen kesto. Työsuhteen kesto oli jaettu kolmeen ryhmään, joista ensimmäinen oli 0-6 kuukautta, toinen 7-12 kuukautta ja kolmas yli vuoden jatkuneet työsuhteet. Saatujen vastausten pohjalta voidaan päätellä, että vastausmäärään suhteutettuna yli vuoden työsuhteessa olleet ovat eniten motivoituneita. Heidän keskiarvokseen tuli 4,4 asteikolla 1-5, joten motivaationsa taso on hieman korkeampi, kuin kaikkien vastanneiden kesken. Seuraavaksi motivoituneimmat työntekijät löytyivät ryhmästä 0-6 kuukautta työsuhteessa olleet. Heidän motivaationsa keskiarvoksi tuli 4,2. 7-12 kuukautta työsuhteissa olleiden motivaatio oli kaikista alhaisin ja keskiarvoksi tuli 3,2. Motivaatiossa voidaan päätellä tapahtuvan notkahdus työsuhteen ensimmäisen puolen vuoden jälkeen. Motivaation taso kuitenkin kasvoi pitkän työsuhteen myötä vastausten perusteella. Kuvio 3 esittää vastausten jakautumisen ryhmien välillä.



KUVIO 3. Työsuhteen kesto ja työmotivaatio

Kyselyssä selvitettiin myös työntekijöille tärkeimmät ja vähiten tärkeät motivaatiotekijät. Kysymykseen oli valittu kuusi eri motivaatiotekijää, jotka vastaajien tuli asettaa oman kokemuksensa mukaan tärkeysjärjestykseen. Numerolla 1 kuvattiin tärkeintä motivaatiotekijää ja numerolla 6 vähiten tärkeää. Ylivoimaisesti tärkeimmäksi ja eniten motivoivaksi tekijäksi nousi työyhteisö. Vastaajista 32 % vastasivat sen olevan merkittävän tekijä työmotivaatiossa. Vain 3 % koki sen olevan vähiten tärkeä motivaatiotekijä. Palkka oli toiseksi eniten motivaatioon nostavasti vaikuttava tekijä, mutta samalla se sai eniten vastauksia vähiten tärkeänä motivaatiotekijänä. Tärkeimpänä sitä piti 24 % vastaajista ja 34 % koki sen olevan annetuista vaihtoehdoista vähiten tärkeä. Toinen esiin noussut tekijä, joka koettiin vähiten tärkeäksi motivaatiota ajatellen, oli kehittymismahdollisuudet. Vastaajista 32 % koki sen vähiten tärkeänä motivaatiotekijänä ja vain 9 % piti sitä tärkeimpänä tekijänä. Saaduista vastauksista voisi päätellä, että hyvä työyhteisö auttaa pysymään työssä motivoituneena palkkaa paremmin ja työntekijöiden kokevan tämän hetkisen työnkuvan itselleen riittävänä motivaation kannalta. Työn mielekkyys kumpuaa muista tekijöistä, kuin rahasta sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista. Työyhteisöä vaalimalla pystytään vastausten perusteella pitämään motivaatio hyvällä tasolla tai jopa lisäämään sitä. Kuvioon 4 on kerätty prosentuaalinen jakauma tärkeimmiksi ja vähiten tärkeiksi koettujen motivaatiotekijöiden kesken.



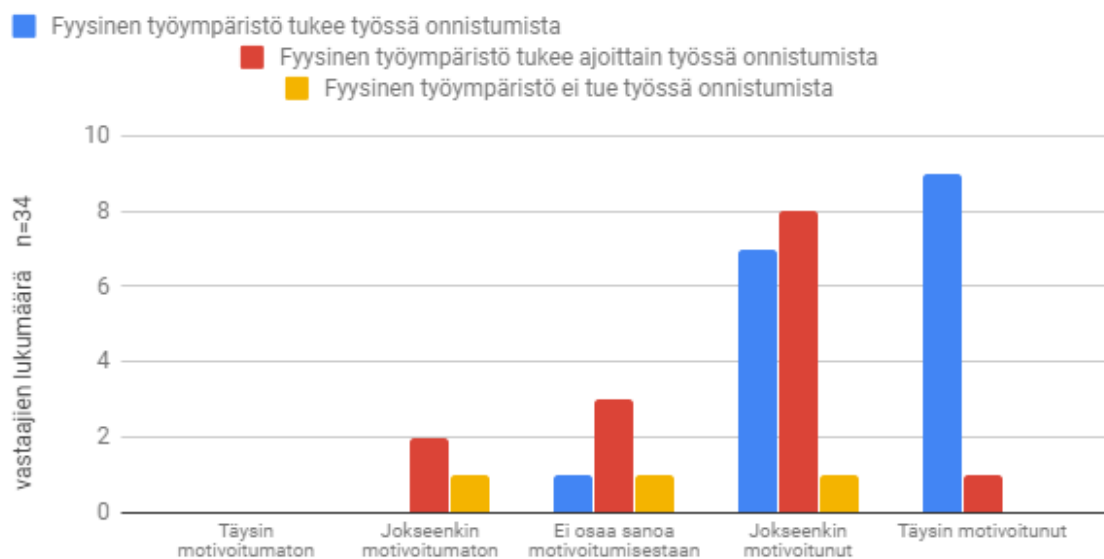
KUVIO 4. Työmotivaatioon liittyvät tekijät

5.3 Työtehtävät ja työntekeminen

Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden kokemusta työtehtäviensä haastavuudesta. Vastaajista 65 % koki, että työtehtävät tarjoavat riittävästi haastetta nykyisellään. Sen sijaan 15 % koki, että työtehtävät eivät tarjoa heille riittävästi haastetta. 21 % vastasi työtehtävien olevan riittävän haastavia, mutta kaipasivat monipuolisuutta tehtäviin. Pääasiassa työtehtävät koettiin siis riittävän haastaviksi, mutta hieman suppeiksi. Osaamisen vastaavuutta työtehtäviin nähden kysyttäessä, vastasi 91 % osaamisensa vastaavan työtehtävien vaativuutta ja vain 9 % koki, että osaaminen ei riittänyt työtehtävien tekemiseen.

Kyselyssä selvitettiin, kuinka työntekijät kokivat fyysisen työympäristön tukevan työssä onnistumista. Fyysisellä työympäristöllä viitattiin työssä käytettäviin laitteisiin, ohjelmistoihin, vaatteisiin ja muihin välineisiin. Vastauksissa tuli selkeää hajontaa niiden kesken, jotka kokivat fyysisen työympäristön tukevan työssä onnistumista ja jotka taas kokevat sen tukevan vain joskus. Vastaajista 50 % oli sen kannalta, että fyysinen työympäristö tukee onnistumista, 41 % koki sen tukevan joskus ja 9 % koki, ettei se tue lainkaan työssä onnistumista. Tutkittaessa fyysisen työympäristön vaikutusta työmotivaation määrään, huomattiin näillä olevan yhteys toisiinsa. Vastaajat, jotka kokivat fyysisen työympäristön tukevan työssä

onnistumista, olivat työssään motivoituneempia kuin ne, jotka kokivat fyysisen työympäristön tukevain vain ajoittain tai ei ollenkaan työssä onnistumista. Kuviossa 5 on kuvattu fyysisen työympäristön ja työmotivaation määrää. Kyselyssä kartoitettiin myös kokevatko työntekijät ylipäätään työssään onnistumisen kokemuksia. Tähän 73 % vastasi saavansa usein ja 27 % kokevansa harvoin onnistumisen kokemuksia työssään. Yksikään vastaajista ei kokenut onnistumisen kokemusten puutteen johtuvan liian haastavista työtehtävistä tai siitä, ettei heidän työpanostaan huomioida.

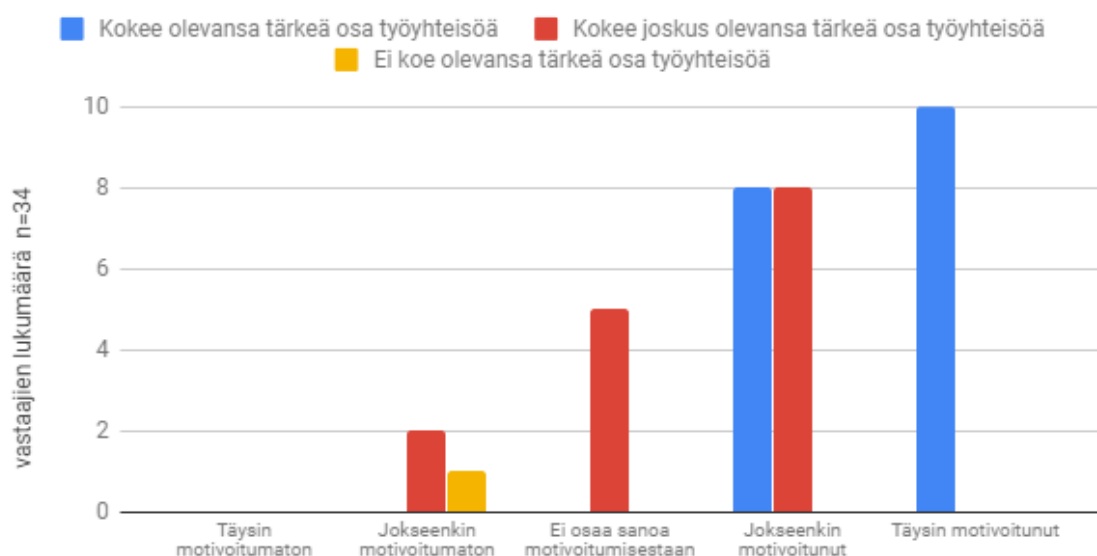


KUVIO 5. Fyysisen työympäristö ja työmotivaatio

Tutkimuksessa selvitettiin myös, kokevatko työntekijät heillä olevan mahdollisuutta vaikuttaa työnsä sisältöön. Työn sisällöllä viitattiin työskentelytapoihin, työmenetelmiin ja työvälineisiin. Vastaajista 32 % koki voivansa vaikuttaa jonkin verran ja 29 % melko paljon. Vain 6 % vastaajista koki, ettei heillä ollut lainkaan vaikutusmahdollisuutta työnsä sisältöön ja 15 % koki voivansa vaikuttaa vähäisesti. Runsaasti vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön koki olevan 18 % vastaajista.

5.4 Työyhteisö ja työn merkityksellisyys

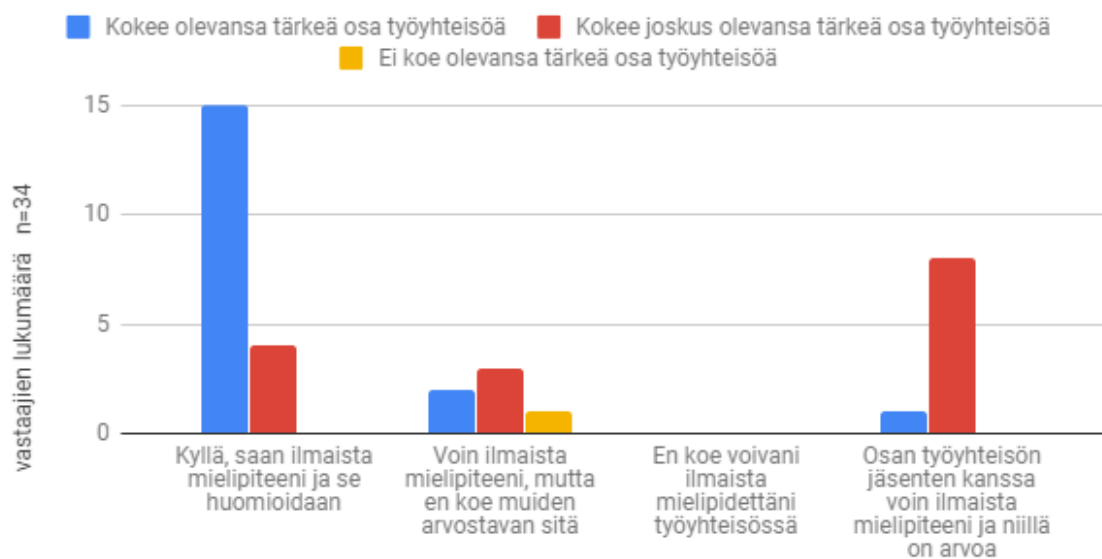
Työyhteisö on kyselyn vastausten perusteella tärkeä tekijä toimeksiantajayrityksen työntekijöille työmotivaation kannalta. Kyselyssä kävi ilmi, että 53 % vastaajista kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Vastaajista 41 % kokee olevansa joskus tärkeitä työyhteisölle ja 3 % kokee, etteivät ole lainkaan tärkeitä työyhteisölle. Tutkittaessa kuinka kokemus tärkeänä osana työyhteisössä olemisesta vaikuttaa työmotivaatioon huomattiin näillä olevan vahva yhteys keskenään, kuten kuvio 6 osoittaa. Y-akseli osoittaa vastaajien lukumäärän ja x-akseli motivaation tason asteikolla 1-5. Ne vastaajat, jotka kokivat olevansa tärkeä osa työyhteisöä, olivat selkeästi motivoituneempia työssään. Työmotivaation tila oli alhaisempi vastaajilla, jotka kokivat vain joskus olevansa tärkeä osa työyhteisöä tai eivät kokeneen olevansa sitä lainkaan. Kuten tässä kuviossa 4 kävi ilmi, on työyhteisöllä suuri merkitys motivaatioon Koti Puhtaaksi Oy:n työntekijöillä. Tämän huomioon voi päätellä, että aikaansaamalla työntekijöille kokemuksen omasta tärkeydestä osana työyhteisöä, nousisi työmotivaation taso korkeammaksi.



KUVIO 6. Työmotivaation taso sen mukaan, miten tärkeäksi osaksi työyhteisöä vastaaja kokee itsensä

Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden näkemystä siitä, voivatko he ilmaista mielipiteensä työyhteisössä. Vastaajista 56 % vastasi voivansa ilmaista, 26 % vastasi voivansa osan työyhteisön jäsenistä seurassa ilmaista mielipiteensä ja koki, että mielipiteellään olisi arvoa, 18 % vastaajista koki voivansa ilmaista mielipiteensä,

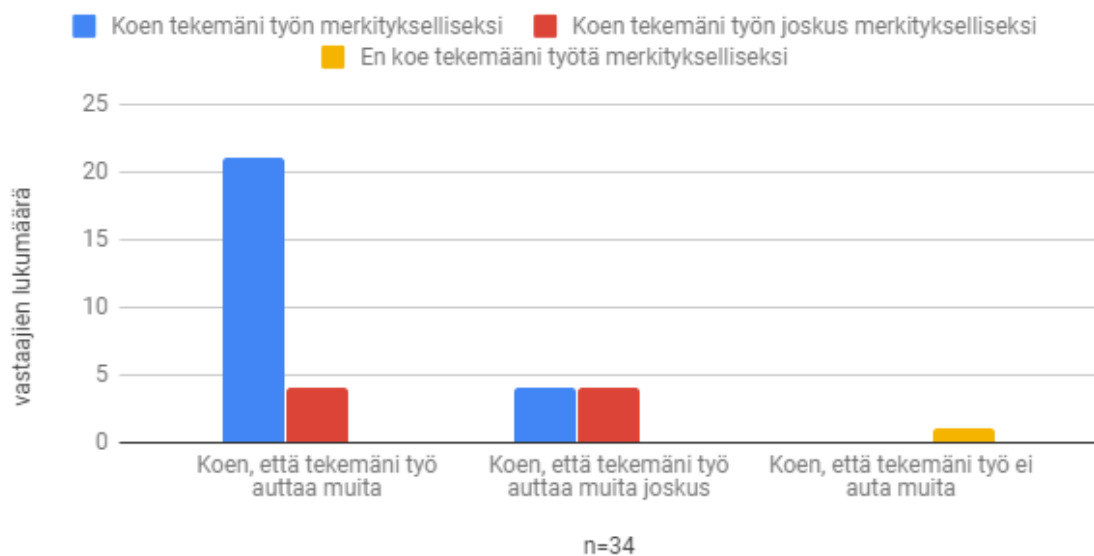
mutta ei kokenut mielipiteillään olevan arvoa. Vastaajista kukaan ei kokenut, että ei olisi voinut lainkaan ilmaista mielipidettään työyhteisössä. Kun verrattiin vastaajien kokemusta omasta tärkeydestään osana työyhteisiä siihen, kokivatko he voivansa ilmaista mielipiteensä työyhteisössä (kuvio 7), huomattiin vastausten kulkevan linjassa keskenään. Vastaaja, joka koki olevansa tärkeä osa työyhteisössä, koki myös voivansa pääasiassa ilmaista mielipiteensä ja sillä olevan arvoa. Vastaajat, jotka taas kokivat olevansa vain joskus tärkeitä tai eivät lainkaan, eivät kokeneet yhtä vahvasti voivansa ilmaista mielipiteitään työyhteisössä. He kokivat enimmäkseen voivansa jakaa mielipiteensä vain osan työyhteisön jäsenistä kanssa. Lisäksi he olivat valinneet voivansa ilmaista mielipiteensä, mutta eivät kokeneet sillä olevan arvoa sekä voivansa ilmaista mielipiteensä ja sen tulevan huomioduksi. Voidaan päätellä, että henkilö, joka kokee voivansa ilmaista itseään tulevansa kuulluksi, kokee olevansa tärkeä osa työyhteisössä. Ja kuten aikaisemmin todettu, vastaajat pitivät työyhteisössä tärkeänä motivaatiotekijänä, joten saamalla työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi, voisi tällä olla positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon.



KUVIO 7. Oman mielipiteen ilmaisemisen mahdollisuus sen mukaan, miten tärkeäksi osaksi työyhteisössä

Vaikkei työn merkityksellisyys noussut motivaatiotekijöitä tutkittaessa vastaajille tärkeäksi tekijäksi, vastaajista 74 % koki työnsä olevan merkityksellistä. 23 % vastasi kokevansa työnsä olevan ajoittain merkityksellistä ja 3 % ei kokenut työ-

tään lainkaan merkitykselliseksi. Tismalleen samat prosenttiluvut vastattiin siihen, kokevatko työntekijät tekemänsä työn auttavan muita. Kuviosta 8 käy ilmi, että valtaosa vastaajista, jotka kokivat työnsä auttavan muita, kokivat myös työnsä merkitykselliseksi. Ne, jotka kokivat työnsä joskus auttavan muita, kokivat työnsäkin vain joskus merkitykselliseksi. Työnsä merkityksettömäksi kokeneet vastaajat, eivät myöskään kokeneet työstään olevan apua muille. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että vastaajat kokevat muiden auttamisen tuovan merkityksellisyttä työhön.



KUVIO 8. Työn tekijän kokemus työnsä merkityksellisyydestä sen mukaan, koeekeko vastaaja oman työnsä auttavan muita

5.5 Suhde esimieheen

Kyselyssä selvitettiin muutamalla kysymyksellä, miten työntekijät kokivat suhteensa esimieheensä. Kysyttäessä esimieheltä saadun palautteen riittävyyttä, vastaajista 65 % koki saavansa riittävästi palautetta esimieheltään, 24 % koki, ettei saanut riittävästi palautetta ja 12 % sai mielestään riittävästi palautetta, mutta ei hyötynyt siitä mitenkään. Riittävällä palautteen saamisella huomattiin olevan vaikutus työmotivaatioon, kuten taulukko 1 osoittaa. Vastaajat, jotka kokivat saavansa riittävästi palautetta, olivat huomattavasti motivoituneempia työssään. Näistä vastaajista 14 % vastasi motivaationsa olevan tasolla 3 asteikon ollessa 1-5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä, 41 %

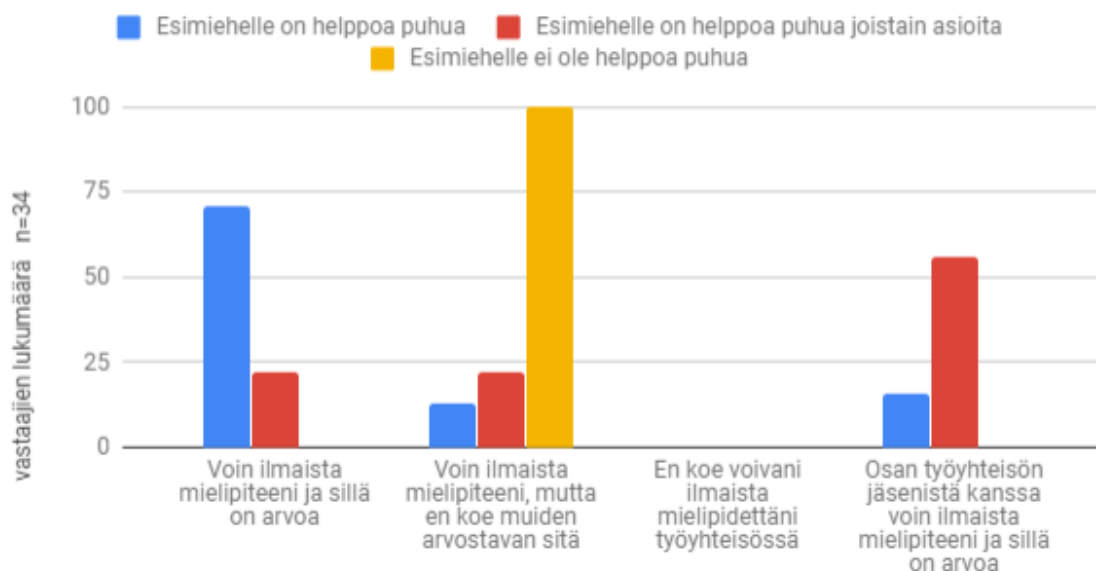
tasolla 4 ja 45 % tasolla 5. Ne, jotka kokivat, etteivät saaneet riittävästi palautetta olivat vastanneet motivaationsa alhaisemmaksi. Heistä 12,5 % vastasi motivaationsa olevan tasolla 2, 12,5 % tasolla 3 ja 75 % tasolla 4. Kaikista alhaisin motivaatio oli vastaajilla, jotka kokivat saavansa palautetta, mutta eivät koe saavansa siitä hyötyä. Heidän vastauksensa jakoutuivat seuraavasti: 50 % vastasi motivaationsa tasoksi 2, 25 % tasoksi 3 ja 25 % tasoksi 4. Voidaan siis päätellä palautteen saamisen esimieheltä parantavan työmotivaatiota.

TAULUKKO 1. Palautteen saannin vaikutus työmotivaatioon.

	Kyllä, koen saavani riittävästi palautetta	En koe saavani riittävästi palautetta	Saan riittävästi palautetta, mutta en hyödy siitä
Täysin motivoitumaton	0 %	0 %	0 %
Jokseenkin motivoitumaton	0 %	13 %	50 %
Ei osaa sanoa motivoitumisestaan	14 %	13 %	25 %
Jokseenkin motivoitunut	41 %	75 %	25 %
Täysin motivoitunut	45 %	0 %	0 %

Kyselyssä selvitettiin, kokevatko työntekijät helpoksi puhua kaikesta tarpeellisesta esimiehelleen. Vastaajista 71 % koki helpoksi puhua esimiehelleen kaikesta tarpeellisesta, 26 % koki helpoksi puhua joistain asioista esimiehensä kanssa ja 3 % koki vaikeaksi puhua esimiehen kanssa. Kun tutkittiin sitä, kokevatko samat vastaajat voivansa ilmaista mielipiteensä työyhteisössä ja helpoksi puhua esimiehelle kaikesta tarpeellisesta selvisi, että ne, joiden on helppo ilmaista mielipiteensä työyhteisössä ja kokevat sillä olevan arvoa, vastasivat kokevansa esimiehelle puhumisen kaikesta tarpeellisesta helpoksi. Vastaajat, jotka kokivat, etteivät heidän mielipiteellään ole arvoa, vaikka he sen ilmaisivatkin, kokivat ettei esimiehelle ole helppo puhua kaikesta tarpeellisesta. Epäkohdista

puhumisesta oli erillinen kysymys, jossa selvitettiin, kokevatko työntekijät helpoksi kertoa epäkohdista esimiehelleen. Vastaajista 65 % koki helpoksi ottaa epäkohdat esille esimiehen kanssa, 29 % koki myös helpoksi ottaa epäkohdat esiin, mutta ei kokenut, että niistä kertomisesta esimiehelle olisi hyötyä ja 6 % vastaajista koki vaikeaksi kertoa epäkohdista esimiehelle.



KUVIO 9. Vastaajien kokemus esimiehelle puhumisen helppoudesta osana oman mielipiteen ilmaisua työyhteisössä

Kyselyn työmotivaatiota käsittelevän osuuden viimeisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan sanallisesti, millaista tukea he kaipaavat esimieheltä. Vastauksissa esiin nousi toive saada enemmän palautetta, niin positiivista, kuin rakentavaa kritiikkiäkin sekä onnistumisten näkyvämpi huomioiminen tai palkitseminen. Säännölliset kehityskeskustelut koettiin myös tarpeelliseksi osaksi esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Myös fyysistä läsnäoloa kaivattiin nykyistä enemmän. Saatuja vastauksia yhdistää lähes kaikkia toive kommunikoinnin lisäämisestä ja toimintatapojen selkeyttämisestä epäselvyyksien vähentämiseksi. Vastaajista vain yhdeksän oli kommentoinut kysymykseen toiveitaan esimiehen tuesta, joten tästä voisi päätellä valtaosan olevan tyytyväisiä esimiehensä tällä hetkellä tarjoamaan tukeaan. Yksi kyselyyn vastanneista kommentoikin kysymykseen saaneensa kaiken tuen, mitä on tarvinnut esimieheltään.

5.6 Työn imu

Kyselyssä oli työn imusta oma erillinen osionsa. Työnimua mittaavan testin ovat alun perin laatineet Bakker ja Schaufeli vuonna 2003, mutta käytin Jari Hakasen suomentamaa versiota kyseisestä testistä. Testistä on olemassa lyhyempi yhdeksän kysymyksen mittainen versio ja pidempi 17 kysymyksinen versio. Keräsin taulukkoon 2 kaikki vastaukset testistä ja laskin niiden pohjalta vastaajien keskimääräisen työnimun tason. Työn imun testin oheen on kehitetty laskentakaava, jolla saadaan laskettua testiin vastanneen työn imun taso. Laskukaavassa lasketaan ensin yhteen kaikkien testin kolmen osa-alueen, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen, pisteet ja tämän jälkeen jaetaan saatu vastaus yhdeksällä. Korkein mahdollinen pistemäärä jokaisesta väittämästä oli 204, sillä vastaajia oli 34 ja yhden vastaajan suurin pistemäärä jokaisen väittämän kohdalla oli kuusi. Koko vastaajajoukon työn imu -kyselyn lopputulos oli 5,1. Suurin mahdollinen työn imun määrä on testin mukaan kuusi. Tuloksesta voi päätellä vastaajien keskimäärin kokevan vahvaa työn imua. Kolmen osa-alueen välillä ei ollut suuria eroja. omistautumisen yhteenlasketut pisteet olivat myös 517 ja uppoutumisen 541.

Testin ensimmäisen osa-alueen kolme väittämää koskivat tarmokkuuden tunnetta työssä. Tästä osiosta eniten pisteitä saikin väittämä: tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni. Vastausvaihtoehdoista eniten vastauksia kaikkiin kolmeen tämän osa-alueen väittämään tuli kohtaan ”muutaman kerran viikossa”. Vain yksi vastaaja vastasi, ettei koe koskaan työssään väittämien mukaisesti. Vastaukset kertovat, että vastaajat haluavat panostaa työhönsä ja ovat valmiita vastoinkäymisiäkin kohdatessaan ponnistelemaan.

TAULUKKO 2. Työn imu -testin tarmokkuuden osa-alue

	Enkoskaan	Muutamankerranvuodessa	Kerran kuussa	Muutamankerran kuussa	Kerran viikossa	Muutamankerran viikossa	Päivittäin	Yhteensä
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	1	0	0	3	7	19	6	168
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	1	0	0	3	6	15	12	180
Olen innostunut työstäni	1	0	1	1	6	16	10	169

Taulukko 3 näyttää yhteenlasketut pisteet omistautumisen osa-alueetta koskien. Vähiten testissä pisteitä kertyi väittämälle: työni inspiroi minua. Kyseinen väittämä sai pisteitä 161. Erot olivat kuitenkin melko vähäisiä, eivätkä minkään väittämän yhteenlasketut pisteet eronneet huomattavasti muista. Vähiten pisteitä kerännyt väittämä sopii hyvin yhteen motivaatiokyselyn tulosten kanssa koskien työtehtävien monipuolisuutta. Työtehtävien monipuolisuus voisi toimia inspiraatiota kasvattavasti, kun taas suppea työtehtävien kirjo saattaa vähentää työtä kohtaan koettavaa inspiraatiota. Vastausten jakautumisesta voi päätellä, että valtaosa vastaajista kokee työnsä merkitykselliseksi ja löytää siitä itseään onnistavia asioita.

TAULUKKO 3. Työn imu -testin omistautumisen osa-alue

	Enkoskaan	Muutamankerranvuodessa	Kerran kuussa	Muutamankerran kuussa	Kerran viikossa	Muutamankerran viikossa	Päivittäin	Yhteensä
Työni inspiroi minua	1	1	1	5	3	13	11	161
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	3	0	0	4	4	11	13	179
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	1	1	0	6	4	8	17	177

Taulukosta 4 näkyy kyselyyn vastanneiden vastausten jakautuminen koskien työhön uppoutumista. Tämä osa-alue sai korkeimmat pisteet kyselyn kolmesta osa-alueesta. Erityisen hyvät pisteet keräsi väittämä: kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. Tämän osa-alueen hyvien pisteiden voi päätellä kertovan siitä, että vastaajat nauttivat voidessaan keskittyä syvästi työhönsä ja työstä irtottautuminen voi ajoittain olla hankalaa.

TAULUKKO 4. Työn imu -testin uppoutumisen osa-alue

	Enkoskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin	Yhteensä
Olen ylpeä työstäni	1	1	1	2	4	9	18	178
Olen täysin uppoutunut työhöni	1	0	1	5	2	13	14	174
Kun työkentelen, työ vie minut mukanaan	0	0	3	2	2	11	19	189

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Koti Puhtaaksi Oy:n työntekijöiden tämän hetkinen motivaatiotila ja työn imun kokemus työssään sekä löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja työn imuun nostavasti. Tarkoituksena oli tehdä kysely toimeksiantajayrityksen työntekijöille, jolla kartoitettiin heidän työmotivaatiotaan sekä työn imun kokemuksen nykytilaa ja selvitettiin näihin nostavasti vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymykseen, eli onko esimiestyöllä yhteys työntekijän kokemaan työmotivaatioon ja työn imuun, saatiin vastaus.

Tehdyn tutkimuksen avulla nousi esiin muutamia työmotivaation kanssa selkeästi yhteydessä olevia asioita. Osakkuudella oli yhteys työntekijän kokemaan työmotivaatioon. Osakkaina olevan työntekijät olivat motivoituneempia, kuin työntekijöistä ne, jotka eivät ole yrityksen osakkaita. Osakkuus vaikuttaa olevan siis tekijä, joka lisää sitoutumista yritykseen ja tätä kautta vaikuttaa työmotivaatioonkin nostavasti. Osakkaat saattavat kokea suhteensa toimeksiantajayritykseen muunakin, kuin työnantajan ja työntekijän välisenä suhteena ja heidän on helppo löytää merkityksellisyyttä työstään.

Toiseksi työmotivaatioon selkeästi sidoksissa olevaksi asiaksi nousi työsuhteen kesto. Työsuhteen keston ollessa alle puoli vuotta, työmotivaation taso oli korkeammalla, kuin alle vuoden, mutta yli puoli vuotta työskennelleiden keskuudessa. Yli vuoden työsuhteessa olleet olivat taas kaikista vastaajaryhmistä motivoituneimpia. Työsuhteen aivan alun jälkeen tapahtuu saatujen vastausten mukaan notkahdus työmotivaatiossa, joka kuitenkin korjaantuu työsuhteen keston saavuttaessa yli vuoden mitan. Yksi mahdollinen selitys tälle voisi olla työsuhteen alkuun liittyvä innostus uudesta työstä. Uusien asioiden opettelu vaatii energiaa, jolloin kaikki keskittyminen menee uuteen työhön ja työyhteisöön sisään pääsemiseen, eikä kapasiteettia jää epäkohtien huomioimiselle. Työn opittuaan työntekijä alkaa havainnoimaan työtään ja työympäristöä eri tavalla, jolloin epäkohdat alkavat nousta esiin. Mikäli työntekijä kokee, että omat vaikutusmahdollisuudet epäkohtien korjaamiseksi ovat heikot, hänen työmotivaationsa saattaa laskea, kuten kyselyn tuloksetkin osoittivat. Yli vuoden työsuhteessa olleet ovat ehtineet sitoutua työsuhteensa aikana yritykseen jo vahvemmin, mikä voisi selittää heidän

korkeaa motivaatiotaan. Työsuhteen kestolla osoitettiin kyselyssä olevan vaikutusta siihen, kuinka syvästi työntekijä on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin.

Tutkimuksessa selvitettiin millaiset tekijät työhön liittyen motivoivat työntekijöitä eniten ja millä he kokivat olevan vähiten vaikutusta työmotivaatioon. Eniten motivoivaksi tekijäksi nousi työyhteisö. Se nousi ylivoimaiseksi vastaajien keskuudessa tärkeimmäksi seikaksi työmotivaation kannalta. Tämä ei tuntunut yllättävältä, sillä Koti Puhtaaksi Oy:ssä panostetaan työkuultuuriin ja työyhteisön hyvinvointiin. Maineeltaan toimeksiantajayritys on erinomainen työnantaja, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on merkitystä. Ehkä tästä johtuen yritykseen hakeutuu töihin henkilöt, joille hyvä työyhteisö on korkealla tärkeysjärjestyksessä ja vaikuttaa vahvasti työmotivaatioon. Palkka oli toinen tekijä, joka tulosten mukaan vaikutti monella työmotivaatioon nostavasti. Hieman yllättäen palkka oli kuitenkin myös se tekijä, joka sai eniten vastauksia vähiten motivoivana tekijänä. Työn kehittymismahdollisuudet olivat palkan ohella toinen vähiten motivoivana tekijänä vastauksia kerännyt vaihtoehto. Saaduista vastauksista voisi päätellä, että hyvä työyhteisö auttaa pysymään työssä motivoituneena palkkaa paremmin ja työntekijöiden kokevan tämän hetkisen työnkuvan itselleen riittävänä motivaation kannalta. Työn mielekkyys kumpuaa muista tekijöistä, kuin rahasta sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista. Työyhteisöä vaalimalla pystytään vastausten perusteella pitämään motivaatio hyvällä tasolla tai jopa lisäämään sitä. Työn merkityksellisyyttä vastaajien mukaan lisäsi tunne siitä, että omalla työllään voi auttaa muita. Työn merkitykselliseksi kokeminen oli korkealla tasolla vastaajien keskuudessa.

Fyysisen työympäristön merkitys näkyi hyvin kyselyn tuloksissa. Sillä näytti olevan yhteys työmotivaation tasoon. Jos vastaaja koki fyysisen työympäristön tukevan työssä onnistumista, hän oli myös motivoitunut työssään. Vastaaja, joka koki työympäristön tukevan ajoittain tai ei lainkaan työssä onnistumista, vastasi motivaationsa tason alhaisemmaksi. Panostamalla työssä onnistumista tukevaan fyysiseen työympäristöön saataisiin motivaation tasoa työntekijöiden keskuudessa korkeammaksi.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että valtaosa vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta esimieheltään, mutta melko paljon vastattiin palautetta saatavan liian vähän tai palautteen olevan hyödytöntä. Ne, jotka kokivat saavansa riittävästi palautetta, olivat työssään motivoituneempia, kuin vastaajat, jotka kokivat saavansa palautetta liian vähän tai eivät kokeneet saavansa hyötyä saamastaan palautteesta. Palautekulttuuria muuttamalla tai aktivoimalla voitaisiin vastausten perusteella todennäköisesti vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti. Palaute antaa työntekijälle tunteen hallinnasta ja mahdollistaa työssä eteenpäin menemisen. Kyselyn ainoassa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, millaista tukea työntekijät esimieheltään kaipaavat. Tässäkin palaute nousi useamassa vastauksessa esille. Esimieheltä toivottiin enemmän kannustusta ja onnistumisten huomioimista sekä läsnäoloa nykyistä enemmän. Myös konkreettisia toimia työolosuhteiden parantamiseksi esitettiin tehtäväksi. Osa toivoi huomatuksi tulemista omien ansioiden vuoksi ja osa taas vastasi tarvitsevänsä enemmän toimia epäkohtien parantamiseksi, kuin itseän kohdistuvaa huomiota. Kaiken kaikkiaan esimiehellä näyttää vastausten perusteella olevan merkittävä rooli työntekijän työmotivaation kannalta. Esimies voi tavoillaan toimia vaikuttaa sekä nostavasti että laskevasti työmotivaation tasoon.

Esimiehen ja työntekijän välisestä kommunikaatiosta selvitettiin kyselyn avulla myös, kokevatko työntekijät helpoksi puhua kaikesta tarpeellisesta esimiehensä kanssa. Valtaosa vastasi näin olevan, mutta kuitenkin useampi vastasi kokevänsä helpoksi puhua esimiehen kanssa vain joistain tarpeellisista asioista. Samat vastaajat, jotka kokivat esimiehelle puhumisen helpoksi, kokivat muutenkin omien mielipiteidensä jakamisen työyhteisössä olevan ongelmattonta. Tästä voi päätellä, että vahvalla vuorovaikutuksella työyhteisön kanssa on motivaatiota nostattava vaikutus. Sillä kysely osoitti, että mitä tärkeämmäksi osaksi työyhteisössä itsensä vastaaja kokee, sitä motivoituneempi hän on työssään. Kokemus oman mielipiteen merkityksellisyydestä niin esimiehelle kuin kollegoille kasvattaa tunnetta omasta tärkeydestä osana yhteisöä.

Työn imua ja sen tasoa työntekijöiden keskuudessa testattiin myös. Testin tulokset osoittavat työn imun olevan korkealla tasolla Koti Puhtaaksi Oy:ssä. Työn imun kokeminen alkaa vastaajien mukaan heti aamulla herättyä, kun ajatus töihin lähtemisestä tuntuu hyvältä. Työssä koetaan vastausten mukaan energisyyttä ja

tarmokkuutta. Työn vastattiin myös vievän mukanaan ja siihen syventymisen tuovan nautintoa. Työntekijät vastasivat myös kokevansa ylpeyttä omasta työstään. Vastaukset työn imua koskien olivat kaikkiaan hyvällä tasolla hyvin pientä hajontaa lukuun ottamatta. Tästä voisi päätellä itse olevan se tekijä, joka antaa vastaajille virtaa ja hyvää mieltä, eikä niinkään ulkoiset tekijät, kuten palkka tai muu palkitseminen. Työn imun tason ollessa korkea pysyy työntekijän vireys työtä kohtaan hyvänä ja hänellä on valmiudet kestää työssä tulevat vastoinkäymiset paremmin, kuin henkilön, joka ei koe vahvaa työn imua. Työn imu auttaa kantamaan siis vaikeiden hetkien yli, mutta hyvinä hetkinä lisää entisestään työstä koettua mielihyvää.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden voisi sanoa olevan hyvä, sillä tutkimus käsittelee työntekijöiden työmotivaatiota ja sen tasoa sekä työn imun kokemusta, kuten oli tarkoituskin. Valittu menetelmä, kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, antoi tarkoitetun mukaiset tulokset. Tutkimuksen perusjoukkona toimi toimeksiantajayrityksen rivityöntekijät kaikilta eri tehtäväalueilta.

Kysely mittasi tarvittavia aihealueita ja kokonaisuus oli selkeä. Kyselystä saadut tulokset syötettiin sekä raportoitiin huolellisesti tekemättä niihin muutoksia. Toisintoa tutkimuksesta ei tehty, joten sisäistä reliabiliteettia ei voida vahvistaa. Todennäköisesti vastaukset olisivat hyvin saman suuntaiset, mikäli kysely samalle vastaajajoukolle toistettaisiin. On kuitenkin huomioitava, että lähes puolet työntekijöistä jätti kokonaan vastaamatta kyselyyn. Tällä todennäköisesti on vaikutusta saatuihin tuloksiin, sillä vastaamatta jättäminen voi viestiä motivaatiopuolasta.

6.2 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Tutkimuksen ja siitä saatujen tulosten pohjalta syntyi joitain kehitysehdotuksia, joiden avulla työmotivaation ja työn imun tasoa työntekijöiden keskuudessa voisi

saada vielä nykyistäkin korkeammaksi. On epätodennäköistä, että löytyisi ratkaisua, joka vaikuttaisi koko henkilöstön motivaatioon ja työn imuun positiivisella tavalla. Pelkästään erilaiset persoonallisuudet työyhteisössä vaikuttaa siihen, että tehtävät muutokset esimerkiksi toimintamalleissa, eivät vaikuta samalla tavalla kaikkiin.

Kysely osoitti, että osakkuus vaikutti positiivisesti työmotivaatioon. Olisi siis yrityksen kannalta suotuisaa, että mahdollisimman moni työntekijä olisi yrityksen osakkaana. Osakkuus voi kuulostaa työntekijälle vieraalta ja sitä myöten hieman pelottavalta asialta. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus olla Koti Puhtaaksi Oy:n osakas. Tämä tieto on kaikkien saatavilla, mutta syvempi asiaan perehtyminen vaatii työntekijältä itseltään huomattavaa omatoimisuutta. Työntekijöiden kiinnostusta osakkuutta kohtaan voisi kartoittaa aktiivisemmin esimerkiksi ottamalla sen aiheeksi yrityksessä kuukausittain järjestettävässä KiKy-palaverissa, jossa koko henkilöstö on paikalla. Kiinnostusta osoittavien kanssa voisi jatkotoimenpiteenä sopia ajankohdan, jolloin kiinnostuneet saavat kasvotusten esittää kysymyksiä ja käydä esimiehen kanssa keskustelua osakkuudesta. Tätä tapaa mista ennen siihen osallistuville tulisi lähettää kattava, mutta selkeä tietopaketti koskien osakkuutta ja siihen liittyviä asioita. Osakkuuden mahdollisuudesta puhuminen ja siihen liittyvän tiedon jakaminen madaltaisi kynnystä osoittaa kiinnostusta asiaa kohtaan ja tekisi siitä myös helpommin lähestyttävän.

Työyhteisön tärkeys nousi vahvasti esiin kyselyn tutkimuksia tarkasteltaessa, joten työyhteisön hyvinvointiin panostamalla yrityksellä olisi mahdollisuus vaikuttaa työmotivaatioon nostavasti. Työyhteisöön panostetaan tälläkin hetkellä yrityksessä paljon ja haastetta tuo kovalla vauhdilla kasvava henkilöstön määrä sekä sen jakautuminen usealle paikkakunnalle. Työnkuvakin on monella työntekijällä sellainen, ettei kaikkia kollegoita edes samasta toimipisteestä tapaa muulloin, kuin kuukausittaisessa palaverissa. Eri paikkakunnilla työskentelevät sen sijaan eivät näe toisiaan juuri lainkaan. Teoriaosuudessa on mainittu, että ihminen tarvitsee tunnetta yhteenkuuluvuudesta, jotta hän voi kokea elämänsä olevan hyvää (11). Yrityksessä tulisi siis vahvistaa koko henkilöstön välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja oloa siitä, että kaikki tekevät töitä saman määränpäin eteen. Tähän ratkaisuna voisi olla säännöllisesti järjestettävät koko henkilöstön kattavat virkis-

tystapahtumat, joissa olisi mahdollista tutustua muissakin toimipisteissä työskenteleviin. Aluksi tulisi valita muutama mahdollinen ajankohta ja aktiviteetti ja järjestää näistä äänestys. Eniten ääniä saaneet vaihtoehdot valikoidaan toteutettaviksi. Yksimielistä näkemystä tuskin on mahdollista saada, joten äänenemmistön mukainen valinta on oikeudenmukaisin vaihtoehto. Kaikki eivät varmasti pääsisi aina osallistumaan, mutta pelkästään tällaisen mahdollisuuden tarjoaminen voisi lisätä tunnetta koko henkilöstön yhteisöllisyydestä.

Esimiehen ja työntekijän väliseen kommunikaatioon toivottiin joitain muutoksia kyselyn tuloksissa. Eniten toivottiin, että esimies olisi enemmän läsnä ja aikaa keskustella olisi enemmän. Esimieheltä toivottiin myös aktiivisempaa palautteen antamista. Palautekulttuuri yrityksessä kaikkiaan on aktiivinen, sillä kaikki asiakailta työntekijöille tulleet palautteet julkaistaan Slack-sovelluksessa kaikkien nähtävillä ja kuukausipalaverissa eniten positiivista palautetta saaneet palkitaan. Toimiston seinälle on kerätty kaikkien työntekijöiden kuvat ja niiden ympärille on muiden kollegoiden toimesta kirjoitettu henkilökohtaisia positiivisia kommentteja kuvan henkilölle. Esimiehen läsnäoloon ja kasvokkain annettavan palautteen määrään vaikuttavat varmasti hektiset työpäivät ja ajanpuute. Yrityksessä voisi ottaa vahvemmin käytäntöön tavoite- ja kehityskeskustelut. Vuoden alussa käytäisiin tavoitekeskustelu esimiehen ja työntekijän välillä, jolloin kartoitettaisiin työntekijän itselleen asettamat tavoitteet kuluvalle vuodelle ja mitä muuta hän odottaa työltään. Samoin esimies kertoisi yrityksen tavoitteita ja katsottaisiin, miten työntekijän ja yrityksen tavoitteet voisi saada tukemaan toisiaan. Kehityskeskustelu käytäisiin loppuvuodesta, jolloin katsottaisiin menneeseen vuoteen ja verrattaisiin tilannetta vuoden alussa asetettuihin tavoitteisiin. Esimiehellä olisi näissä tilaisuuksissa mahdollista antaa henkilökohtaista palautetta ja antaa omia kehitysehdotuksia työntekijälle. Tämä takaisi jokaiselle työntekijälle ainakin kaksi kertaa vuodessa henkilökohtaisen tapaamisen esimiehen kanssa ilman kiirettä ja häiriötekijöitä. Tällä voisi lisätä myös työntekijöiden tunnetta kuulluksi tulemisesta ja tätä kautta omasta tärkeydestään osana työyhteisöä, mikä taas vaikuttaa työmotivaatioon nostavasti.

LÄHTEET

Bakker, A. B., van Emmerik, H. & Euwema, M. C. 2006. Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*.

Elomedia. 27.3.2018. Jari Hakasen vinkit työn tuunaamiseen. Luettu 2.1.2019. <https://elomedia.elo.fi/artikkelit/jari-hakasen-vinkit-tyon-tuunaamiseen>

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointi tutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. & Koivumäki, J. 2014. Engaged or exhausted – How does it affect dentists' clinical productivity? Helsinki: Finnish institute of occupational health. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/DDF65DE99C85E569CD078E06814B6EF2E3D0F2BEE327E5F7B6DE35CC42FB5178961805181EC6FF3EB25321655E6F1A93>

Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lepper, M., Greene, D., Nisbett, R. 1973. *Journal of Personality and Social Psychology* 28, no. 1.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Luettu: 15.1.2019 <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>

Martela, F. 4.4.2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Luettu: 9.1.2019. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F. 5.4.2016. Leikki on aikuisten työtä. Luettu: 10.1.2019. <https://frankmartela.fi/tag/ulkoinen-motivaatio/>

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerrus Kustannus Oy.

Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997. The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ojanpää, H. 22.3.2017. Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa. Valtiokonttori. Luettu 8.1.2019. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/>

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

Pink, D. 2009. Drive : the surprising truth about what motivates us. New York: Riverhead Books.

Sarasvuo, J. 28.1.2019. Pelko on tarve ja hyvän opettajan kanssa on turvallista pelätä. Yle Areena. <https://areena.yle.fi/1-50044532?autoplay=true>

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), Work engagement. A Handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzàles-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Shimazu, A. 2010. The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), Work engagement. A Handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press.

Telma-Lehti. 17.11.2017. Työn imua itsekkäästi tuunaamalla. Luettu 2.1.2019. <https://telma-lehti.fi/tyohon-imua-itsekkäästi-tuunaamalla>

Toikka, V. Talouselämä. 15.2.2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Luettu 3.1.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-loydät-sisaisen-motivaation/ad1bc004-21f7-3fd3-b249-670f2f86b8ff>

Työterveyslaitos. 4.9.2018. Jokaisen työssä on asioita, joita voi tuunata itselleen paremmiksi. Luettu 2.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/jokaisen-tyossa-on-asi-oita-joita-voi-tuunata-itselleen-paremmiksi/>

Työterveyslaitos. 21.11.2014. Työn imua kokeva työntekijä voi hyvin ja on tuottava. Luettu 4.4.2018. <https://www.ttllehti.fi/tyon-imua-kokeva-tyontekija-voi-hyvin-ja-on-tuottava/>

Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) 2014. Positiivisen psykologian voima. Juva: PS-kustannus.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

1 (7)

Liite 1. Kyselylomake

Työmotivaatiokysely

Tällä kyselyllä selvitetään Koti Puhtaaksi Oy:n työntekijöiden työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Valitse se vaihtoehto, joka vastaa pääsääntöisesti ajatuksiasi ja tarpeitasi työelämässä tällä hetkellä.

Pakollinen*1. Paikkakunta ****Merkitse vain yksi soikio.*

- Tampere
 Helsinki
 Turku

2. Työsuhteen kesto **Merkitse vain yksi soikio.*

- 0-6kk
 7-12kk
 yli vuosi

3. Oletko yrityksen osakas? **Merkitse vain yksi soikio.*

- Ei
 Kyllä

4. Koen yrityksen arvot itselleni sopiviksi **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, koen yrityksen arvot itselleni sopiviksi.
 En tiedä yrityksen arvoja.
 Tiedän yrityksen arvot, mutta en koe niitä itselleni sopiviksi.

(jatkuu)

5. Koen voivani sitoutua yrityksen tavoitteisiin **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, koen voivani sitoutua yrityksen tavoitteisiin.
- En tiedä yrityksen tavoitteita.
- Tiedän yrityksen

4. Olen työssäni pääasiassa motivoitunut *

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

5. Minua motivoi työssäni *

Aseta väittämät tärkeysjärjestykseen. Sarake 1 kuvaa eniten motivoivaa tekijää ja sarake 6 vähiten motivoivaa.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

	1	2	3	4	5	6
Palkka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn sisältö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muiden auttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Työtehtäväni ovat riittävän haastavia. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, työtehtäväni tarjoavat sopivasti haastetta.
- Työtehtäväni eivät tarjoa riittävästi haastetta.
- Koen työtehtävät liian haastavaksi.
- Työtehtävät ovat sopivan haastavia, mutta kaipaen monipuolisuutta työtehtäviin.

7. Koen, että osaamiseni vastaa työtehtävien vaativuutta. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, osaamiseni on riittävällä tasolla ja saan hoidettua minulle osoitetut tehtävät.
- Ei, työtehtävät vaativat osaamista, jota minulla ei vielä ole.

8. Koen, että fyysinen työympäristö* tukee työssä onnistumista. *

*esimerkiksi laitteet, välineet, ohjelmistot, vaatteet yms.

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä, fyysinen työympäristö tukee työssä onnistumista erinomaisesti.
- Fyysinen työympäristö tukee ajoittain työssä onnistumista.
- Ei, fyysinen työympäristö ei tue työssä onnistumista.

9. Saan työssäni onnistumisen kokemuksia. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Saan usein onnistumisen kokemuksia työssäni.
- Saan harvoin onnistumisen kokemuksia työssäni.
- En saa onnistumisen kokemuksia työssäni, koska työtehtävät ovat liian haastavia.
- En saa onnistumisen kokemuksia työssäni, sillä työsuorituksiani ei huomioida.

10. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön. (Esim. työskentelytapoihin, työvälineisiin tai työmenetelmiin.) *

1 = Ei lainkaan, 2 = Vähäisesti, 3 = En osaa sanoa, 4 = Jonkin verran, 5 = Runsaasti

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Koen olevani tärkeä osa työyhteisöä. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä
- Ei
- Joskus

12. Koen, että voin ilmaista mielipiteitäni työyhteisössä. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, saan ilmaista mielipiteeni ja se huomioidaan.
- Voin ilmaista mielipiteeni, mutta en koe muiden arvostavan sitä.
- En koe voivani ilmaista mielipiteitäni työyhteisössä.
- Osan työyhteisön jäsenten kanssa voin ilmaista mielipiteeni ja niillä on arvoa.

13. Koen tekemäni työn merkitykselliseksi. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä
- Ei
- Joskus

14. Koen, että tekemäni työ auttaa muita. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä
 Ei
 Joskus

15. Saan esimiehelläni riittävästi palautetta tekemästäni työstä. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, saan palautetta riittävästi.
 Ei, en saa palautetta riittävästi.
 Saan palautetta, mutta en koe saavani siitä hyötyä.

16. Koen, että minun on helppoa puhua esimiehelleni kaikesta tarpeellisesta. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, minun on helppoa puhua esimiehelleni kaikesta tarpeellisesta.
 Minun on helppoa puhua esimieheni kanssa joistain asioista.
 Ei, minun ei ole helppoa puhua esimieheni kanssa.

17. Koen, että minun on helppoa kertoa epäkohdista esimiehelleni. **Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, minun on helppoa kertoa esimiehelleni epäkohdista.
 Ei, minun ei ole helppoa kertoa esimiehelleni epäkohdista.
 Kyllä, minun on helppoa kertoa esimiehelleni epäkohdista, mutta en koe siitä olevan hyötyä.

18. Millaista tukea kaipaisit esimiehelläsi työssäsi?*Kerro sanallisesti, millaista tukea kaipaat työssä esimiehelläsi.*

Työn imu-testi

Tämä osuus koskee työn imun kokemista työssä. Vastaa vaihtoehto, joka lähinnä kuvaa omaa tuntemustasi.

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni. *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan.
- Muutaman kerran vuodessa.
- Kerran kuussa.
- Muutaman kerran kuussa.
- Kerran viikossa.
- Muutaman kerran viikossa.
- Päivittäin.

Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni. *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan.
- Muutaman kerran vuodessa.
- Kerran kuussa.
- Muutaman kerran kuussa.
- Kerran viikossa.
- Muutaman kerran viikossa.
- Päivittäin.

Olen innostunut työstäni. *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan.
- Muutaman kerran vuodessa.
- Kerran kuussa.
- Muutaman kerran kuussa.
- Kerran viikossa.
- Muutaman kerran viikossa.
- Päivittäin.

Työni inspiroi minua. **Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- En koskaan.
- Muutaman kerran vuodessa.
- Kerran kuussa.
- Muutaman kerran kuussa.
- Kerran viikossa.
- Muutaman kerran viikossa.
- Päivittäin.

Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. **Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- En koskaan.
- Muutaman kerran vuodessa.
- Kerran kuussa.
- Muutaman kerran kuussa.
- Kerran viikossa.
- Muutaman kerran viikossa.
- Päivittäin.

Tunnen tyydyttä, kun olen syventynyt työhöni. **Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- En koskaan.
- Muutaman kerran vuodessa.
- Kerran kuussa.
- Muutaman kerran kuussa.
- Kerran viikossa.
- Muutaman kerran viikossa.
- Päivittäin.

Olen ylpeä työstäni. **Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- En koskaan.
- Muutaman kerran vuodessa.
- Kerran kuussa.
- Muutaman kerran kuussa.
- Kerran viikossa.
- Muutaman kerran viikossa.
- Päivittäin.

Olen täysin uppoutunut työhöni. **Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- En koskaan.
- Muutaman kerran vuodessa.
- Kerran kuussa.
- Muutaman kerran kuussa.
- Kerran viikossa.
- Muutaman kerran viikossa.
- Päivittäin.

Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. **Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin