



# Työntekijän halukkuus osallistua työkiertoon

Minna Rautiainen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Työntekijän halukkuus osallistua työkiertoon

Minna Rautiainen  
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,  
kehittämisessä ja asiakastyössä  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2019

Minna Rautiainen

### Työntekijän halukkuus osallistua työkiertoon

Vuosi	2019	Sivumäärä	109
-------	------	-----------	-----

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksenä toimineen Posti Messaging Oy:n digitointiyksikön työkiertomallia. Työkierron avulla pyritään lisäämään työntekijöiden moniosaamista ja toiminnan joustavuutta digitointiyksikössä. Työkierron ja moniosaamisen merkitys on korostunut organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Siksi työkierron toimu-  
vuutta ja organisointia on tarvetta arvioida uudelleen. Opinnäytetyö on osa tätä kehitystyötä, sillä se toimii alkukartoituksena työkiertomallin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijän halukkuutta osallistua työkiertoon. Työn avulla haluttiin tutkia sitä, miten päätöksenteon ilmiöt näkyvät työntekijän halukkuudessa osallistua työkiertoon ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työkiertohalukkuuteen. Työssä haluttiin selvittää myös, miten työntekijöiden halukkuuteen osallistua työkiertoon voidaan vaikuttaa sekä pyrkiä antamaan kehitysideoita työkiertomallin kehittämiseen. Opinnäytetyön viitekehys muodostui työkierrosta, työssäoppimisesta, motivaatiosta ja päätöksenteon ilmiöistä. Päätöksenteon ilmiöinä tarkasteltiin Status Quo ajatusvinoumaa, psykologista omistajuutta, oikeudenmukaisuutta sekä sosiaalisista ilmiöistä sosiaalista painetta, sosiaalisia normeja ja sosiaalista vahvistamista.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Työ toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisen tutkimusotteen keinoin. Tutkimusaineisto kerättiin digitointiyksikön tuotantotyöntekijöille (n=35) suunnatun kyselyn avulla. Kysely analysoitiin korrespondenssianalyysia käyttäen ja kyselyn avointen kysymysten osalta luokittelemalla. Lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin työpajan avulla, johon osallistui kuusi työntekijää. Työpajan osallistavana menetelmänä käytettiin aivoriiveä. Tulosten perusteella yli 4/5 kyselyyn vastanneista (n=29) ilmoitti olevansa halukkaita osallistumaan työkiertoon. Päätöksenteon ilmiöiden esiintymistä ei juurikaan havaittu eivätkä ne näy työntekijän halukkuudessa osallistua työkiertoon. Työntekijöitä kannusti osallistumaan työkiertoon muun muassa vaihtelun halu, halu oppia ja kehittää osaamista sekä työn sujuvuuden parantuminen. Työkiertohalukkuutta rajoittivat esimerkiksi työkierron organisointi, puutteellinen ohjeistus ja opastus sekä opetteluun varattu riittämätön aika. Tulosten perusteella työntekijöitä ei tarvitse motivoida osallistumaan työkiertoon. Sen sijaan kannattaa pyrkiä vahvistamaan osallistumaan kannustavia tekijöitä ja poistamaan tai minimoimaan osallistumishalukkuutta rajoittavien tekijöiden vaikutusta.

Tulokset osoittavat, että työkierron haasteet eivät liity työntekijöiden haluttomuuteen osallistua työkiertoon vaan lähinnä työkierron käytännön järjestelyihin liittyviin asioihin. Työkierron kehittämisessä tulisi keskittyä erityisesti työkierron organisointiin ja sitä tukevien toimintatapojen selkiyttämiseen. Uusien töiden opetteluun tulisi varata riittävästi aikaa ja työhönopastuksen ja ohjeistuksen määrään ja laatuun tulisi panostaa. Olennaista on huomioida työkiertomallin oikeudenmukaisuuteen liittyvät seikat, jotta se olisi mahdollisimman tasapuolinen kaikille työntekijöille. Työntekijöitä kannattaa osallistaa heille sopivan työkiertomallin kehittämistyöhön.

Asiasanat: työkierto, moniosaaminen, päätöksenteon ilmiöt, tapaustutkimus

Minna Rautiainen

### Employee's willingness to participate in work rotation

Year	2019	Pages	109
------	------	-------	-----

---

The purpose of this Master's thesis was to develop the work rotation model in the digitizing unit of Posti Messaging Ltd. Work rotation is used to improve employee multiskilling and operational flexibility in the digitizing unit. Changes in the organization have emphasized the significance of work rotation and multiskilling. It is therefore necessary to reassess the functionality and organizing of the work rotation model. This master's thesis is a preliminary survey for development of the work rotation model. The aim of the thesis was to examine the employee's willingness to participate in work rotation. This study also aimed at exploring how behavioral insights were related to employee's willingness to participate in work rotation and which factors affected the willingness to participate.

The theoretical framework consists of work rotation, work-based learning, motivation, and behavioral insights. The theory of behavioral insights focused on Status Quo bias, psychological ownership, organizational justice and social pressure, social norms, and social proof as social phenomena. A case study was used as a research approach in this study. The study was mainly based on quantitative research methods. First, a survey was conducted among the production workers (n=35) of the digitizing unit. The survey was analysed using correspondence analysis. The open-ended questions of the survey were analysed using classification. Second, research material was collected through a workshop involving six employees. Brainstorming was used as a participatory method in the workshop.

The results showed that more than 4/5 respondents (n=29) of the survey were willing to participate in work rotation. According to the results, employee's willingness to participate in work rotation were not affected by behavioral insights. The study identified the factors, that encouraged employees to participate in work rotation and the factors, that limited their willingness to participate. A desire for change, eagerness to learn and improve skills, and fluency of work flow were recognized as encouraging factors. The organization of work rotation, inadequate instructions and work guidance, and lack of time to learn new tasks were limiting factors. The conclusion of the study is, that employees do not need motivating to participate in work rotation. Instead, it is more useful to strengthen the factors, that encourage employees to participate in work rotation and to eliminate or minimize the impact of the factors, that limit participation.

This study indicates that the challenges in work rotation are not related to employees' unwillingness to participate in work rotation. Instead, the problems are mainly due to the practical arrangements of work rotation. The development of the work rotation model should focus on organizing the work rotation and clarifying its procedures. Employees should have enough time to learn new tasks. It is also essential to invest in quantity and quality of work guidance and work instructions. The work rotation model should be equal for all employees so importance of fairness should be recognized. Employees should be encouraged to participate in designing a work rotation model which is suited for them.

Keywords: work rotation, multiskilling, behavioral insights, case study

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.2	Rajaukset .....	8
2	Työkierto ja työntekijän osallistumishalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä .....	9
2.1	Työkierto työn muotoiluun ja työssäoppimisen menetelmänä .....	10
2.1.1	Työn laajentaminen .....	12
2.1.2	Työn rikastaminen .....	13
2.1.3	Työn muotoilu ja työn tuunaaminen.....	14
2.1.4	Moniosaamisen lisääminen .....	16
2.2	Oppimishalukkuuteen ja työssäoppimiseen vaikuttavia tekijöitä .....	20
2.2.1	Työntekijöiden oppimishalukkuus.....	21
2.2.2	Työssäoppimista edistävät ja estävät tekijät .....	22
2.3	Työntekijän motivoituminen ja työn motivaatiotekijät.....	25
2.3.1	Maslow´n tarvehierarkia.....	28
2.3.2	Herzbergin motivaatio-hygieniateoria.....	30
2.3.3	Työn ominaispiirremalli .....	32
3	Päätöksenteon ilmiöt työntekijään vaikuttavina tekijöinä .....	35
3.1	Käyttäytymistaloustiede ja päätöksenteon ilmiöt .....	35
3.2	Status Quo ajatusvinouma.....	37
3.3	Psykologisen omistajuuden kokemus .....	40
3.4	Oikeudenmukaisuuden kokemus.....	42
3.5	Sosiaaliset ilmiöt työntekijään vaikuttavina tekijöinä .....	44
3.5.1	Sosiaalinen paine.....	45
3.5.2	Sosiaaliset normit .....	46
3.5.3	Sosiaalinen vahvistaminen.....	49
4	Kehittämistyön toteutus .....	50
4.1	Kehittämiskohteena digitointiyksikkö .....	50
4.2	Tapaustutkimus kehittämistyön lähestymistapana.....	54
4.3	Käytetyt tutkimusmenetelmät ja luotettavuus.....	55
4.3.1	Kyselyn analysointi korrespondenssianalyysillä ja luokittelemalla.....	56
4.3.2	Aivoriihi osallistavana menetelmänä työpajassa .....	60
5	Tulokset.....	62
5.1	Kyselyn tulokset.....	62
5.1.1	Taustamuuttujakysymysten tulokset .....	62
5.1.2	Työkiertokysymysten tulokset .....	64
5.1.3	Oppimiskysymyksen tulokset.....	66

5.1.4	Motivaatiokysymysten tulokset .....	66
5.1.5	Päätöksenteon ilmiöiden kysymysten tulokset.....	68
5.1.6	Avointen kysymysten tulokset .....	73
5.2	Työpajan tulokset.....	77
6	Johtopäätökset .....	79
6.1	Päätöksenteon ilmiöt työntekijöiden halukkuudessa osallistua työkiertoon .....	80
6.2	Työntekijän työkiertohalukkuuteen vaikuttavat tekijät .....	84
6.3	Keinot vaikuttaa työntekijän työkiertohalukkuuteen .....	86
6.4	Ehdotukset työkiertomallin kehittämiseksi.....	88
6.5	Luotettavuuden arviointi .....	90
6.6	Työn hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet .....	92
	Lähteet .....	94
	Kuviot .....	101
	Taulukot .....	101
	Liitteet.....	102

## 1 Johdanto

Työelämän muutoksesta on puhuttu jo vuosikymmeniä ja muutoksen vaikutuksia on verrattu jopa teolliseen vallankumoukseen. Muutoksen taustalla ovat muun muassa talouden kansainvälistyminen sekä yritysten välisen kilpailun kiristyminen ja niiden toimintaympäristön muuttuminen. Tiedon käsittelyyn ja viestintään liittyvien teknologioiden kehittyminen on ollut räjähdysmäistä, ja tiedon ja osaamisen merkitys on kasvanut. (Uhmavaara ym. 2005, 4.) Muutoksesta on tullut monella tapaa vallitseva olotila organisaatioille ja sillä on ollut merkittäviä vaikutuksia yritysten toimintaan. Yritysten on jatkuvasti sopeutettava ja uudistettava toimintojaan säilyttääkseen kilpailukykyänsä. (Kauhanen 2010, 29, 144.) Niiden on oltava myös entistä joustavampia ja ketterämpiä pystyäkseen vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin. Se luo yrityksissä suuria haasteita johtamiselle, toimintamalleille ja rakenteille. (Viitala 2004, 42, 206.) Yritysten on kehitettävä ja organisoitava töitä uudelleen. Niiden on pohdittava esimerkiksi organisaation rakenteeseen, henkilöstön määrään, työnjakoon sekä työntekijöiden tehtäviin ja vastuualueisiin liittyviä tekijöitä. Töiden uudelleenorganisointi on myös osa suunnitelmallista ja ennakoivaa kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on entistä parempi asiakastytyväisyys, joustavuus, tuottavuuden parantaminen, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi. (Kauhanen 2010, 47.)

Muutoksista selviytyäkseen yritysten on jaettava entistä enemmän vastuuta työntekijöille muutosten kohtaamisessa ja työn kehittämisessä sekä päätöksenteossa (Liukkonen 2002, 69). Muutosten onnistumisen kannalta onkin olennaista, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työyhteisön kehittämistoimintaan (Hätönen 2000, 10). Osallistuminen motivoi ja edistää sitoutumista, jota työn ja sen prosessien kehittäminen vaatii yhteistyön ohella (Punkanen 2009, 116). Työntekijöiden lisääntynyt osallistuminen ja yhteistyö vaatii myös esimiehiltä entistä parempia vuorovaikutustaitoja sekä ihmisten tunteiden, ajattelun ja käyttäytymisen syvällistä ymmärrystä (Liukkonen 2002, 69-70). Koska erilaiset päätöksenteon ilmiöt vaikuttavat usein näkymättömästi ihmisten päätöksentekoon ja käyttäytymiseen, olisi niiden tunnistaminen ja ymmärtäminen erityisen tärkeää liike-elämässä ja organisaatiossa. Päätöksenteon ilmiöiden huomioiminen on oleellinen tekijä organisaation sisäisen toiminnan kehittämisessä, mutta myös yhteistyössä muiden yritysten ja asiakkaiden kanssa. (Alakoski & Hytönen 2016, 15.)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään työntekijöiden halukkuutta osallistua työkiertoon päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta. Työkiertoa on aiemmin tutkittu muun muassa työkierron vaikutusten (Campion, Cheraskin & Stevens 1994; Earney & Martins 2009; Kaymaz 2010) ja sopivan työkiertovälin (Azizi, Zolfaghari & Liang 2010) näkökulmista. Lisäksi on pyritty selvittämään, miksi yritykset hyödyntävät työkiertoa (Eriksson & Ortega 2006). Aihepiiriin liittyen on tutkittu myös työntekijän oppimishalukkuuteen liittyviä tekijöitä (Kyndt, Onghena, Smet & Dochy 2014), työpaikalla tapahtuvaa oppimista sekä oppimista edistäviä ja rajoittavia

tekijöitä (Hicks, Bagg, Doyle & Young 2007; Crousea, Doyle & Young 2011), työympäristön vaikutusta opittujen taitojen hyödyntämiseen (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh 1995), työntekijöiden suhtautumista moniosaamiseen (Cordery, Barton, Mueller & Parker 1992) sekä tuotanto-organisaation muutosprosessia kohti työntekijöiden monitaitoisuutta edellyttävää työn organisointia (Järvensivu 2007a). Vaikka työkiertoa ja siihen liittyviä ilmiöitä on siis tutkittu paljon eri näkökulmista, ei niihin ole liitetty päätöksenteon ilmiöiden näkökulmaa aiemmin. Työntekijöiden motivaatioon, tunteisiin ja käyttäytymiseen liittyvien syiden ymmärtäminen on olennaista organisaation muutos- ja kehittämishankkeissa. Siksi on perusteltua huomioida tämä psykologinen ulottuvuus muiden tekijöiden ohella myös työkierron kehittämisessä.

### 1.1 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Posti Messaging Oy:n digitointiyksikön työkiertomallia. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työntekijän halukkuutta osallistua työkiertoon.

Opinnäytetyön tarkemmat tutkimuskysymykset on muotoiltu seuraavasti:

1. miten päätöksenteon ilmiöt näkyvät työntekijän halukkuudessa osallistua työkiertoon?
2. mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän halukkuuteen osallistua työkiertoon?
3. miten työntekijän halukkuuteen osallistua työkiertoon voidaan vaikuttaa?
4. miten digitointiyksikön työkiertomallia voidaan kehittää?

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on osa Posti Messaging Oy:n digitointiyksikön työkiertomallin kehittämistä. Digitointiyksikössä hyödynnetään jo nyt työkiertoa osaamisen lisäämisen ja kehittämisen muotona. Työkierron avulla pyritään lisäämään erityisesti työntekijöiden moniosaamista sekä toiminnallista joustavuutta, jolloin työntekijöillä olisi mahdollisuus siirtyä tekemään eri työtehtäviä tarpeen mukaan. Moniosaamisen ja työkierron tarve on entisestään lisääntynyt organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä ja siksi työkierron toimivuutta ja organisointia halutaan tarkastella uudelleen. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 23, 53) mukaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen perustana on kehittämiskohteen tunnistaminen sekä siihen liittyvien tekijöiden ja ilmiöiden ymmärtäminen. Opinnäytetyön avulla tehtävä kehittämistyö voi olla pieni osa yrityksen suurempaa muutostyötä. Kehittämistyön pyrkimyksenä on ensisijaisesti tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi.

### 1.2 Rajaukset

Tällä opinnäytetyöllä ei pyritä saamaan aikaan varsinaista muutosta tai toteuttamaan interventiota, vaan tuottamaan kohdeyritykselle tietoa ja ehdotuksia työkiertomallin kehitystyön tueksi. Opinnäytetyö toimii alkukartoituksena työkiertomallin kehittämiseksi. Varsinainen kehitys- ja muutostyö jää kohdeyrityksen tehtäväksi, sillä se rajautuu opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään työntekijän halukkuutta osallistua työkiertoon. Työntekijällä tarkoitetaan tässä yhteydessä Posti Messaging Oy:n digitointiyksikön tuotantotyöntekijää. Näkökulmaksi on rajattu työntekijän henkilökohtainen suhtautuminen



työkiertoon eli esimerkiksi esimiesten tai yrityksen johdon ajatuksia työkierrosta ei tutkita tässä yhteydessä. Kohdeyrityksessä työkierto on pitkään ollut pääasiallinen osaamisen kehittämisen menetelmä työn muotoilun menetelmistä ja työkiertoa halutaan yrityksessä kehittää. Siksi opinnäytetyössä mielenkiinto kohdistuu ensisijaisesti työkiertoon eikä muihin menetelmiin. Opinnäytetyössä työkiertoa ei käsitellä myöskään esimerkiksi työntekijän ergonomian, työhyvinvoinnin, palkka- ja urakehityksen tai hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta, jotka osaltaan liittyvät tärkeinä tekijöinä työkierron organisointiin ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu työkiertoon, työssäoppimiseen, motivaatioon ja päätöksenteon ilmiöihin liittyvästä kirjallisuudesta, tutkimuksista ja teorioista. Työkierron yhteydessä tarkastellaan erilaisia tapoja muotoilla työtä sekä moniosaamisen teemaa. Oppimista käsitellään työntekijöiden oppimishalukkuuden ja oppimista edistävien ja estävien tekijöiden näkökulmista. Motivaatiota käsitellään työntekijän motivoitumisen ja työn tarjoamien motivaatiotekijöiden avulla. Työntekijän halukkuutta osallistua työkiertoon tarkastellaan päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta. Tarkasteltaviksi ilmiöiksi on valittu Status Quo ajatusviinoma, psykologinen omistajuus, oikeudenmukaisuus sekä sosiaalisista ilmiöistä sosiaalinen paine, sosiaaliset normit ja sosiaalinen vahvistaminen. Tieteelliset tutkimukset ja muu kirjallisuus antavat viitteitä siitä, että näillä valituilla ilmiöillä saattaisi olla yhteys työntekijän halukkuuteen osallistua työkiertoon. Ilmiöitä tarkastellaan ensisijaisesti niiden osallistumishalukkuutta lisäävien tai heikentävien vaikutusten valossa. Vaikka työkiertoon ja työntekijän osallistumishalukkuuteen liittyy varmasti lukuisia muitakin päätöksenteon ilmiöitä, ei niitä käsitellä kuitenkaan tässä yhteydessä. Valitut ilmiöt kattavat keskeiset työkiertoon liittyvät näkökohdat eikä tässä opinnäytetyössä ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista tutkia lukuisten eri ilmiöiden vaikutuksia.

## 2 Työkierto ja työntekijän osallistumishalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä

Tässä luvussa kuvataan erilaisia tapoja muotoilla ja organisoida työtä sekä tarkastellaan työntekijöiden oppimishalukkuutta ja oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tarkastellaan työntekijän motivoitumista ja työn motivaatiotekijöitä. Työn organisoinnilla on strateginen merkitys koko organisaatiolle ja sen menestymiselle kilpailussa (Kauhanen 2010, 49). Työn uudelleenorganisointi muuttaa ryhmän ja ihmisten välisiä työnjakoja, mutta ei välttämättä vaikuta työtehtävien sisältöön. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta työ saattaa muuttua monipuolisemmaksi uuden koostumuksen vuoksi. Työn muotoilussa (work design, job design) puolestaan muutetaan töiden ja tehtävien sisältöjä, sillä työn kohde, työvälitteet tai työmenetelmät voivat muuttua. (Vartiainen 1994, 222.) Työn muotoilun menetelmät jaetaan tyypillisesti työkiertoon (work rotation, job rotation), työn laajentamiseen (job enlargement) ja työn rikastamiseen (job enrichment) (Kauhanen 2010, 50).

## 2.1 Työkierto työn muotoilun ja työssäoppimisen menetelmänä

Työkierto tarkoittaa työjärjestelyä, jossa työntekijä siirtyy sovitusti ajaksi ja ennalta sovitun järjestyksen mukaan joko saman tasoisesta tai eri tasoisesta tehtävästä toiseen. Kierron lopussa työntekijä palaa alkuperäiseen työtehtäväänsä. Työkierrossa työntekijä vaihtaa usein myös fyysistä työpistettään, mutta työtehtävien sisältöä, työolosuhteita eikä työvälineitä yleensä muuteta. (Vartiainen 1994, 224-226.) Yleensä työntekijä siirtyy omaisuuksiltaan lähellä omaa työtään oleviin tehtäviin samalla organisaatiossa (Viitala 2004, 140). Saman organisaatioyksikön tai osaston sisällä tapahtuvan työkierron lisäksi kierto voi tapahtua myös organisaation eri yksiköissä tai osastoilla (Bennett 2003, 7). Työkiertoa on mahdollista toteuttaa jopa jossain oman organisaation ulkopuolisessa kohteessa tai kansainvälisenä kiertona. Esimerkiksi julkishallinnossa on yleistä, että työntekijä siirtyy johonkin toiseen valtionhallinnon organisaatioon. Eri organisaatioissa voidaan työkierron sijaan puhua henkilökierrosta, tehtäväkierrosta tai urakierrosta ja tarkoittaa kuitenkin suhteellisen samaa asiaa. Työkierto perustuu aina vapaaehtoisuuteen sekä työntekijän ja lähettävän ja vastaanottavan tahon yhdessä sovituihin käytänteisiin. (Valtiovarainministeriö 2012, 8-14.) Työkierron kesto voi vaihdella työn luonteen ja organisaation mukaan tunneista ja päivistä viikkoihin tai kuukausiin (Kauhanen 2010, 50). Kohdeyrityksen työkiertomalli huomioiden tässä opinnäytetyössä työkierrolla tarkoitetaan työn järjestämistä siten, että työntekijä siirtyy omasta työtehtävästään toiseen vastaavan tasoiseen tehtävään määräajaksi ja palaa kierron jälkeen takaisin omaan työtehtäväänsä. Työkierron kesto voi vaihdella huomattavasti tilanteesta ja tarpeesta riippuen tunneista viikkoihin.

Työkierto on vanha työn muotoilun keino, jolla pyritään tuomaan vaihtelua yksipuolisiin työtehtäviin sekä ehkäisemään toistotyön aiheuttamaa fyysistä ja psyykkistä rasitusta (Vartiainen 1994, 224-226). Työkierron tavoitteet voivat vaihdella organisaatiosta ja työtehtävistä riippuen. Organisaation sisäisessä työkierrossa tavoitteena voi olla esimerkiksi sijaisuuden tai sairastapauksissa tehtävän tilapäinen hoitaminen, väliaikaisen työkuorman tasoittaminen, hyvien työkäytäntöjen kehittäminen ja levittäminen tai niiden oppiminen. Asiantuntijuutta vahvistava työkierto voi olla rajattu tarkasti tiettyyn tehtävään tai osaamisalueeseen. Tavoitteena on tällöin kapea-alaisen tai syvän erityisosaamisen vahvistaminen tai erityistaidon hankkiminen. Moniosaamista vahvistava työkierto auttaa puolestaan työntekijöitä laajentamaan omaa tehtäväkuvaansa ja osaamisalueitaan. Oppimista ja osaamisen vahvistamista pidetäänkin työkierron tärkeänä tavoitteena. Työkierrolla pyritään vahvistamaan työntekijän omaa osaamista ja tukemaan oppimiskyvyn ylläpitämistä ja kehittämistä. Työkierto voi antaa työntekijälle uusia ajatuksia ja virikkeitä sekä motivaatiota kehittää itseään. Parhaimmassa tapauksessa työkierto edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Valtiovarainministeriö 2012, 9-16.)

Eriksson ja Ortega (2006, 653-654) esittelevät kolme mahdollista syytä, miksi yritykset hyödyntävät työkiertoa: työntekijän oppiminen, työnantajan oppiminen sekä työntekijän motivaatio. Työntekijöiden oppimisen näkökulmasta työntekijöistä tulee entistä monipuolisempia, sillä erilaisten kokemusten avulla he kartuttavat inhimillistä pääomaansa. Työkierto onkin tehokas tapa kehittää työntekijän osaamista. Työkierto voi auttaa erityisesti nuoria työntekijöitä kehittymään tyourallaan, koska sen avulla heillä on mahdollisuus saavuttaa laajempaa näkemystä ja kokemusta liiketoiminnan eri osa-alueista. Myös Bennett (2003, 7) toteaa, että työkierto voi olla osa työntekijän urasuunnittelua ja -kehitystä, sillä sen avulla voidaan kehittää työntekijän näkemystä organisaation eri yksiköistä, osastoista ja työtehtävistä. Samalla kartutetaan työntekijän kokemusta ja valmistellaan tulevaisuuden vastuisiin. Erikssonin ja Ortegagan (2006, 654) mukaan työnantaja voi työkierron avulla puolestaan oppia yksittäisten työntekijöiden vahvuuksista, kun työntekijöiden suoriutumista eri työtehtävissä voidaan tarkkailla. Työkierto tarjoaa työnantajalle mahdollisuuden sijoittaa työntekijöitä eri työtehtäviin vaihtelevien tuotantotarpeiden mukaan, jolloin toiminta tehostuu. Bennett (2003, 7) yhtyy työnantajan oppimisen näkökulmaan ja huomauttaa, että työnantajalla on tilaisuus tutustua työntekijän taitoihin ja osaamiseen, mielenkiinnon kohteisiin ja mahdollisuuksiin, joka voi vaikuttaa lopullisen työtehtävän määrittelemiseen. Viitala (2005, 262) huomauttaa, että työnantaja voi työkierron avulla myös pyrkiä sitouttamaan hyviä osajia organisaatioon. Lopuksi Eriksson ja Ortega (2006, 654) muistuttavat, että työntekijän motivaation kannalta työkierto auttaa tekemään työstä mielenkiintoisemman, ja vähentää toistuvan työn yksitoikkoisuutta.

Työkierrolla on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon. Yksitoikkoisuuden vähentyminen, tietojen, taitojen ja osaamisen lisääntyminen sekä sosiaalisten suhteiden kehittyminen motivoivat työntekijää. Työskentely eri ajanjaksojen ajan eri ihmisten kanssa parantaa yleensä ihmisten välisiä suhteita ja tukee sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta eri osastojen välillä. Ihmiset tottuvat työskentelemään käyttäytymisominaisuuksiltaan hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa ja ratkaisemaan yhdessä eteen tulevia ongelmia. (Kaymaz 2010, 75-82.) Työkierron avulla työntekijät oppivat toisten työntekijöiden töiden sisältöjä ja töiden keskinäisiä riippuvuuksia. Arvokasta on oppia ymmärtämään oman työnsä merkityksen suhteessa toisten töihin ja työkokonaisuuksien merkityksen koko organisaation tasolla. (Huusko 2007, 29-30.) Työntekijän ymmärrys yrityksen eri toiminnoista lisääntyy, kun hän työkierron avulla tutustuu muiden työntekijöiden työtehtäviin tai eri osastojen toimintaan ja kartuttaa omia tietojaan ja taitojaan. Kun työntekijä ymmärtää, miten esimerkiksi työssä tehdyt virheet tai oman työn laatu vaikuttavat seuraavaan prosessin vaiheeseen, voi hän pyrkiä parantamaan omaa työskentelyään. (Kaymaz 2010, 73.)

Työkierrolla ei välttämättä ole pelkästään positiivisia vaikutuksia, vaan se voi vaikuttaa hämmentävästi sekä vastaanottavan että lähettävän ryhmän ryhmädynamiikkaan ja työn organisointiin. Uuden työntekijän sopeutuminen uuteen ryhmään vie työntekijältä ja ryhmältä oman aikansa, samoin kuin uusien tehtävien oppiminen ja opettaminen. Työn tuottavuus siis

helposti työkierron alussa laskee. (Robbins, Judge & Cambell 2010, 176.) Lähettävään ryhmään jää lähtevän työntekijän osalta aukko, joka muiden työntekijöiden on täytettävä. Samoin uuden työntekijän opettamiseen vaaditaan resursseja ja ylimääräistä panostusta vastaanottavassa ryhmässä. (Campion ym. 1994, 1524.) Vastaanottava ryhmä saattaa suhtautua esimerkiksi kiiretilanteessa apuun tulevaan työntekijään myönteisen vastaanottavasti, jos työntekijä osaa jo työn. Usein työntekijä saatetaan kuitenkin kokea ryhmän ulkopuolelta tulevaksi, joka ei tunne työn ja ryhmän kirjoittamattomia sääntöjä ja tapoja. (Järvensivu 2007a, 95.) Uusia työtehtäviä opetellessa vanhat taidot ja osaaminen saattavat alkaa unohtua. Siksi työkiertoväli ei saisi olla liian pitkä. Toisaalta työkiertoa ei saisi olla liian useinkaan, sillä vaarana on, että työntekijä käyttää paljon aikaa uuteen tehtävään sopeutumiseen eikä pysty hyödyntämään osaamiskapasiteettiaan kokonaisuudessaan. (Azizi ym. 2010, 70.) Työtehtävän syväosaaminen tai erikoisosaaminen saattaa kärsiä, jos työntekijällä ei ole mahdollista syventää osaamistaan yrittäessään hallita mahdollisimman monia työtehtäviä (Kaymaz 2010, 72).

Kaikki työntekijät eivät ole halukkaita osallistumaan työkiertoon ja opettelemaan uusia työtehtäviä (Viitala 2004, 140). Mahdollisuudet työkiertoon vähenevät ja hankaloituvat huomattavasti, jos työyhteisössä on työntekijöitä, jotka siihen eivät halua osallistua. Työkierrosta kieltäytyvät työntekijät voivat esimerkiksi omia itselleen jonkun työtehtävän tai työvaiheen tai kieltäytyä tekemästä tiettyjä tehtäviä. Silloin myös muilla työntekijöillä on huomattavasti heikommat mahdollisuudet opetella näitä toisten monipolisoimia työtehtäviä. Työntekijän halu omia joku työ tai työvaihe itselleen saattaa kertoa halusta korostaa omaa valtaa, tärkeyttä ja korvaamattomuutta työyhteisössä. (Järvensivu 2007a, 88-90.)

### 2.1.1 Työn laajentaminen

Työn laajentamiseksi kutsutaan työn kehittämistä, jossa työtä laajennetaan uudeksi ja laajemmaksi kokonaisuudeksi yhdistämällä toisistaan erotettuja tai irrallaan olevia, usein samaan prosessiin kuuluvia peräkkäisiä tai rinnakkaisia tehtäviä. Laajentaminen tapahtuu horisontaalisesti samalla organisaatiossa eli työntekijän kannalta saman tasoisten tehtävien tai toimintojen määrää lisäämällä (Kauhanen 2010, 50.) Ihannetapauksessa työtä laajennetaan niin, että se sisältää kaikki tuotteen tai palvelun eri työvaiheet alusta loppuun (Parker 2002, 280). Välillä ero työkierron ja työn laajentamisen välillä voi tuntua vähäiseltä, mutta työkierrossa työtä ei varsinaisesti muotoilla uudelleen. Työntekijät siirtyvät yhdestä työstä toiseen, mutta työn luonne ei sinällään muutu. Työn laajentamisessa työ muuttuu alkuperäisestä. (Robbins ym. 2010, 176.)

Työn laajentamista käytettiin aluksi massatuotannon ja työn mekanisoinnin aiheuttamien haittojen eli yksipuolisten ja toistuvien työtehtävien poistamiseen (Vartiainen 2004, 227). Siitä tuli suosittua 1940- ja 1950-luvuilla erityisesti tuotantolaitoksissa koneen käyttäjien työkuva muokkaamisessa (Parker 2002, 280). Työtä on sittemmin laajennettu kaiken tyyppisissä työtehtävissä. Sen avulla pyritään lisäämään työn vaihtelevuutta ja lisäämään työntekijän

vastuuta työn laadusta. (Kauhanen 2010, 50.) Laajeneva työ merkitsee haasteita työntekijöille, sillä heidän on hallittava entistä monipuolisemmin ja laajemmin eri työvaiheita ja prosesseja yksittäisten toimintojen sijaan. Tämä vaatii työntekijöiltä tilanteiden ennakointi- ja suunnitteluvaikeutta, yhteistyökykyä, moniosaamista ja aktiivisuutta. (Viitala 2004, 138.) Työntekijän taitovaatimukset siis kasvavat, mikä puolestaan vaatii perusteellista työnopastusta ja joskus syvällisempääkin osaamisen kehittämistä (Kauhanen 2010, 51).

Työn laajentamista on myös kritisoitu, sillä työntekijöiden henkilökohtaisista eroista johtuen kaikki eivät koe toistuvaa ja yksipuoleista työtä kielteisenä tekijänä. Heille työn muut ominaisuudet voivat vastaavasti korvata työn vaihtelevuuden. (Vartiainen 1994, 227.) Työn laajentaminen on usein positiivinen asia, kun se edistää työn mielekkyyttä ja työkokonaisuuden hahmottamista. Työ voi kuitenkin laajentua myös huomaamatta, jos ryhmässä korostetaan moniosaamista ja toisten ryhmän jäsenten korvaamista itsestään selvyutenä. Tällöin vaarana on, että työntekijän osaaminen ei riitä näiden lisätöiden hoitamiseen. Tämä ei yleensä lisää motivaatiota eikä työn tuloksellisuutta. Hyvin organisoituna työn laajentaminen hyödyttää yleensä sekä työntekijää että työnantajaa. (Huusko 2007, 26-27.)

#### 2.1.2 Työn rikastaminen

Työn rikastamisella tarkoitetaan työn laajentamista organisaatorakenteen suhteen vertikaalisesti. Kyse on työntekijän työtehtävien monipuolistamisesta sisällöllisesti ja vaativampien töiden lisäämisestä olemassa olevaan työhön. Useimmiten työtä rikastetaan siirtämällä esimiesten, työnjohtajien tai asiantuntijoiden valtaa ja vastuuta työntekijälle, jolloin työn suunnittelu ja toteuttaminen lähenevät. (Vartiainen 1994, 228; Huusko 2007, 27.) Työtä voidaan rikastaa useilla eri tavoilla. Työntekijälle voidaan esimerkiksi antaa vapaus päättää aikatauluista, työmenetelmistä ja -tavoista sekä mahdollisuus suunnitella työn etenemistä. Työntekijältä edellytetäänkin itsenäistä ajattelua, päätöksentekokykyä, moniosaamista sekä laajoja tietoja. Työn rikastaminen edellyttää aina työntekijän tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. (Vartiainen 1994, 228.) Työn rikastaminen nähdään motivoivana työn muotoilun keinona, joka tarjoaa työskentelyyn vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen (Viitala 2004, 136). Se antaa myös palautetta, jotta työntekijä voi arvioida, korjata ja parantaa omaa toimintaansa (Robbins ym. 176). Työmotivaatioon liittyvät teoriat tarjoavat näkemyksiä ja perusteluita työn rikastamiselle (Vartiainen 1994, 34).

Työn rikastamista on kritisoitu ja epäilty sen sopivan paremmin hallinnollisiin, teknisiin ja työnjohdollisiin tehtäviin. Joitain töitä on pidetty niin yksinkertaisina, että työn rikastamisen ei nähdä olevan mahdollista niiden kohdalla. Toisaalta ulkopuolisille työ saattaa näyttäytyä yksinkertaisempaan kuin se työtä tekevien työntekijöiden mielestä on. (Vartiainen 1994, 231.) Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että työntekijöiden valtuuttaminen ei aina ole välttämättä todellista, vaan esimiehet luovuttavat työntekijöille valtaa ainoastaan vähäpätöisissä asioissa. Lisäksi huolta aiheuttaa tilanne, jossa työntekijöiden palkka ei välttämättä nouse, vaikka

heille annetaan lisää vastuuta. (Arnold ym. 2005, 341.) Huusko (2007, 28) toteaa, että työntekijä voi kokea työn rikastamisen arvostuksen osoituksena saadessaan hoidettavakseen aiemmin esimiehelleen kuuluneita tehtäviä. Kokemus voi kuitenkin kääntyä kielteiseksi, jos lisääntyneitä työtehtäviä ja kasvanutta vastuuta ei huomioida palkassa.

### 2.1.3 Työn muotoilu ja työn tuunaaminen

Työn muotoilussa työvaiheita monipuolistetaan ja laajennetaan sekä ositettuja työvaiheita yhdistetään suuremmiksi ja mielekkäämmiksi kokonaisuuksiksi. Samalla voi olla mahdollista lisätä suunnittelua ja päätöksentekoa työssä. (Viitala 2004, 137.) Työn muotoilun menetelmät muuttavat työntekijän työkuva ja yleensä työntekijän tehtäviä ja vastuita (Huusko 2007, 25). Laajasti ymmärrettynä työn muotoilu sisältää kaiken sen toiminnan, jossa työtä muokataan yksilön tai työyhteisön tarpeisiin. Suppeammin ymmärrettynä se sisältää eri työn muotoilun menetelmät, kuten työkierron, työn laajentamisen ja työn rikastamisen sekä mahdolliset muut työskentelypaikkaan, -aikaan ja -välineisiin liittyvät keinot ja järjestelyt, jotka huomioivat paremmin yksittäiset työntekijät. (Räsänen 2013, 15.) Työsisältöjen kehittämisen lähtökohtana on ajatus siitä, että työn ominaisuuksiin ja piirteisiin vaikuttamalla voidaan tyydyttää sekä organisaation että yksilön tarpeita. Taustalta löytyykin useita motivaatioteorioita, jotka painottavat työn keskeisiä yksilöä motivoivia tekijöitä eri tavalla. Motivaatioteoriat ehdottavat yleensä, miten työtä tulisi kehittää enemmän motivoivaksi. (Vartiainen 1994, 219-224.)

Työn sisältöä muotoilemalla ja kehittämällä työn tarjoamia jatkuvia oppimishaasteita voidaan lisätä (Viitala 2004, 137). Työn kehittämisen psykologisena tavoitteena onkin mahdollistaa työntekijän persoonallisuuden kasvu työssä niin, että tietojen, taitojen ja osaamisen lisäksi myös kognitiivisten ja sosiaalisten kykyjen kehittyminen olisi mahdollista ja itse työn tekeminen tyydyttäisi inhimillisiä tarpeita mahdollisimman hyvin (Vartiainen 1994, 112). Työn muotoilun avulla tarjotaan esimerkiksi henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia ja lisää haastavuutta ja vastuuta työhön työn ominaisuuksia ja ihmisten kokemia työn psykologisia merkityksiä muuttamalla. Pitkällä tähtäimellä tällä pyritään tuottavuuden kasvattamiseen, asiakaslaadun parantumiseen ja organisaation tuloksellisuuden parantamiseen. (Räsänen 2013, 16-17.) Tavalla, jolla työt on muotoiltu, onkin merkittävä vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen ja stressiin, mutta myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen ja moneen organisaation kannalta tärkeään tekijään (Parker 2002, 276). Oikealla tavalla toteutettuna työn muotoilu auttaa hyödyntämään työntekijän kykyjä ja taitoja paremmin sekä lisäämään työmotivaatiota. Työtehtävien suunnittelussa tulisi huomioida ihmisen vaatimukset tietoisesti ja järjestelmällisesti. (Peltonen & Ruohotie 1991, 106.)

Työn muotoilussa voi olla hankalaa määritellä, missä määrin työtä voi monipuolistaa niin, että se voidaan vielä hallita. Tämä raja on jokaisella ihmisellä yksilöllinen. Ihmisen kykyyn oppia uutta ja kehittyä vaikuttaa muun muassa yksilölliset ominaisuudet, tilannetekijät, työn organisointi, koulutus ja perehdytys. (Sarala & Sarala 1997, 82.) On varmistettava, että

suunnitellut muutokset vastaavat työntekijän tarpeita ja vaatimuksia eli työntekijä haluaa ja pystyy selviytymään työn uusista vaatimuksista (Peltonen & Ruohotie, 108). Työn muotoilu tarjoaa työntekijöille usein lisää vastuuta, itsenäisyyttä, kontrollia sekä merkityksellisemmän työn. On kuitenkin muistettava, että kaikki työntekijät eivät kaipaa työn muotoilua ja rikastettua tai laajennettua työtä. Jos työntekijälle itsensä kehittäminen ei ole tärkein asia työssä vaan ennemminkin kaipuu järjestykseen ja rutiineihin, voi vastuun vähentäminen ja erikoistumiseen panostaminen olla silloin oikea ratkaisu. (Robbins ym. 2010, 539.)

Nykyisin työn muotoilun rinnalle on noussut työn tuunaamisen käsite. Työn tuunaamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa työntekijä tekee muutoksia oman työnsä sisältöön tehdäkseen työstä itselleen merkityksellisemmän ja tyydyttävämmän. Työn tuunaamisessa hyödynnetään työntekijöiden omaa potentiaalia, sillä he tuntevat työnsä parhaiten. (Le Blanc, Demerouti & Bakker 2017, 50.) Työn tuunaamisessa työntekijän oma rooli ja vastuu oman työnsä suunnittelussa ja muotoilussa korostuu. Työntekijälle annetaan vapaus tietyissä puitteissa muuttaa ja kehittää omaa työtään haluamallaan tavalla, jotta siitä tulisi juuri hänelle sopiva ja henkilökohtaisesti merkityksellinen. Työn tuunaaminen perustuu työhön liittyvien tehtävien ja työn piirteiden uudelleenmäärittelyyn ja sisäisten mielikuvien muokkaamiseen. (Honkanen 2016, 335.) Wrzesniewski ja Dutton (2001, 185) esittelevät kolme tapaa tuunata työtä. Ensimmäinen tapa liittyy oman työtehtävän sisällön ja työtapojen muuttamiseen ja kehittämiseen. Työtehtävien määrää ja laajuutta voidaan esimerkiksi vähentää tai lisätä tai tehdä erilaisia töitä, kuin mitä aiemmin on määritelty tehtäväksi. Työtä voidaan tehdä myös uudella tavalla. Toinen tapa tuunata työtä liittyy muiden ihmisten kanssa käytävän vuorovaikutuksen määrän ja laadun muuttamiseen. Työntekijä voi muutoksilla pyrkiä vaikuttamaan siihen, kuinka usein, milloin ja kenen kanssa on vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Kolmas tapa tuunata työtä on pyrkiä muuttamaan omia työhön liittyviä ajattelutapoja. Sen sijaan että näkisi oman työnsä irrallisina ja yksittäisinä työtehtävinä, voi pyrkiä liittämään oman työnsä ja sen merkityksen osaksi suurempaa kokonaisuutta ja tarkoitusta. Näin tulee samalla muuttaneeksi omaa lähestymistapaansa työhön ja lisäämään työn merkityksellisyyttä. Näillä työn tuunaamisen keinoilla työntekijä muotoilee ja muuttaa työtään ja sosiaalista ympäristöään, jossa työskentelee (Wrzesniewski & Dutton 2001, 179).

Työn muotoilu on perinteisesti perustunut johdon ja konsulttien arvioihin työn sisällöistä ja näiden arvioiden pohjalta tehtyihin työprosessien ja työn ominaisuuksien muutoksiin. Muutoksien tarkoituksena on muuttaa työn ominaispiirteitä niin, että se kasvattaisi työntekijän sisäistä motivaatiota ja psykologista hyvinvointia. Työntekijöiden rooli työn muotoilussa on lähinnä tarjota tietoa johdolle ja konsulteille työn olemassa olevista ominaisuuksista, jotta he voivat suunnitella työhön tehtäviä muutoksia. (Oldham & Hackman 2010, 470.) Työn tuunaamisessa korostuu työntekijöiden aktiivisuus ja osallisuus. Työntekijät itse luovat työnsä sel-laiseksi, joka motivoi heitä. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 188.) On tärkeä ymmärtää ja tunnustaa, että työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita. Heillä on näkemystä siitä, miten

työtä olisi mahdollista kehittää heille paremmin sopivaksi. Yksi, etukäteen määritelty, työn muoto ja malli ei välttämättä sovi kaikille. (Le Blanc ym. 2017, 60-61.) Oldham ja Hackman (2010, 471) huomioivat mahdollisuuden, että työn tuunaamisen positiiviset seuraukset ja hyödyt eivät johdu yksinomaan työhön tehdyistä muutoksista vaan siitä, että työntekijällä on ollut mahdollisuus osallistua työn tuunaamiseen. Itse tekeminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä voivatkin motivoida enemmän kuin tapahtuneet muutokset.

Työn tuunaaminen ei ole organisaation kannalta yksiselitteisesti hyvä tai huono asia, vaan se riippuu esimerkiksi siitä, millaisia muutoksia työntekijät tekevät ja millaisia vaikutuksia työn tuunaamisella on työntekijöiden motivaatioon ja suorituskyykyyn. Työn tuunaamisen laajuus voi vaihdella tilanteesta riippuen. Muutokset voivat olla pieniä tai hyvinkin radikaaleja sekä näkyviä tai huomaamattomia. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 180, 195.) Työn tuunaaminen ei tarkoita, että työntekijä voisi muotoilla työtään miten haluaa välittämättä lainkaan esimerkiksi yrityksen toimintaperiaatteista. Työn luonne määrittelee pitkälti mahdollisuudet ja rajat työn tuunaamiselle. Myös johdon ja esimiesten rooli on tärkeä, sillä he määrittelevät periaatteet työn tuunaamiselle sekä tukevat työntekijöitä oman työnsä kehittämisessä. (Honkanen 2016, 335.) Työn tuunaamista ei pitäisi nähdä perinteisen työn muotoilun korvaajana vaan pikemminkin sen täydentäjänä. Sitä ei pidä myöskään nähdä ratkaisuna organisaation ongelmiin ja haasteisiin. (Le Blanc ym. 2017, 60.)

#### 2.1.4 Moniosaamisen lisääminen

Työntekijät kohtaavat työelämässä monia kovia ja osin ristiriitaisiakin odotuksia ja vaatimuksia osaamisen suhteen. Työntekijän odotetaan usein olevan samanaikaisesti sekä erikois- että moniosaaja. (Uhmavaara ym. 2005, 127.) Moniosaamisella tai monitaitoisuudella (multiskilling, functional flexibility) tarkoitetaan työntekijöiden kykyä suorittaa työpaikalla useita työtehtäviä hankkimillaan laajoilla ja monipuolisilla taidoilla. Moniosaaminen on suosittu tavoite monissa työpaikkakoulutuksissa ja osaamisen kehittämistoimissa. (Järvensivu 2006, 190.) Moniosaamista voidaan kehittää työn muotoilun lisäksi esimerkiksi sijaisjärjestelyillä ja ristiinkoulutuksella (Viitala 2004, 202). Työntekijöiden moniosaamista on pyritty lisäämään myös erilaisilla koulutuksilla, työkierrolla sekä osaamisen laaja-alaistamiseen kannustavalla palkkauksella. Toisinaan työpaikan olosuhteet itsessään pakottavat työntekijät moniosaamiseen erityisesti henkilöstömäärältään pienissä työyhteisöissä. (Uhmavaara ym. 2005, 131.) Uhmavaaran ym. (2005, 133, 163) mukaan monipuolistuneen työn ja moniosaamisen taustalla on työelämässä yleisesti näkyvä pyrkimys nostaa työn tuottavuutta eli yritysten pyrkimys teettää samalla henkilöstömäärällä kasvava työmäärä. Työn määrän lisääntyessä työntekijät ovat joutuneet omaksumaan uusia työtehtäviä. Järvensivu (2006, 225) toteaa, että oppimismahdollisuudet, tai paremminkin oppimisvaatimukset, ovat lisääntyneet työntekijöiden vähenemisen vuoksi. Irtisanottujen työntekijöiden työt ovat siirtyneet jäljelle jääneiden työntekijöiden



vastuulle moniosaamisen lisäämisen varjolla. Työntekijöiden työkuvat ovat muuttuneet laajentuen tai rikastuen.

Ristiinkoulutuksella (cross-training) tarkoitetaan työntekijöiden perehdyttämistä toistensa tehtäviin (Viitala 2004, 202). Työntekijät koulutetaan kahteen tai useampaan työtehtävään, mikä mahdollistaa työntekijöiden sijoittamisen tarvittaessa toiseen työhön, esimerkiksi prosessin pullonkaulapisteisiin. Tyypillinen esimerkki ristiinkoulutuksesta on tuotantoryhmä, jonka jäsenet opettelevat useita työtehtäviä. Näin ryhmässä voidaan joustavasti vastata muuttuviin tilanteisiin työympäristössä ja työntekijöiden vaihtuessa. Ristiinkoulutusohjelmat käyttävät työssä oppimista, jossa kokeneet ryhmän jäsenet kouluttavat toisia työntekijöitä. (Levi 2007, 303.) Työpaikalla tapahtuva perehdyttäminen onkin tehokkain ristiinkoulutuksen muoto, joka sopii muihin paitsi laajaa teknistä osaamista vaativiin tehtäviin. Ristiinkoulutuksen merkitys korostuu ryhmätyömuotoisen työn lisääntyessä, sillä ryhmän tavoitteen saavuttamiseksi ryhmän jäsenillä on suuri tarve oppia hallitsemaan toistensa työtehtävät. (Viitala 2004, 202.) Ristiinkoulutusta käytetään osaamisen kehittämisen työvälineenä luomaan ja siirtämään osaamista organisaatioissa sekä lisäämään joustavuutta, laatua ja tehokkuutta. Organisaatiot hyödyntävät ristiinkoulutusta, työkiertoa, työn joustoa ja ryhmiä yrittäessään vastata markkinoiden ja teknologian tuomiin muutoksiin. Ristiinkoulutuksella voi olla merkittäviä etuja tehokkuuden ja joustavuuden suhteen tuotanto-organisaatioissa, kunhan koulutus pysyy sopivalla tasolla. Liiallinen ristiinkoulutus voi vähentää työn tehokkuutta. (Nembhard 2014, 1418-1432.)

Sijais- tai varamiesjärjestelmä on myös eräs tapa kehittää työntekijöiden osaamista (Viitala 2005, 263). Sijaisjärjestelmän periaatteen mukaisesti jokaiselle työntehtävälle on määritelty sijainen, joka voi hoitaa työtehtävään liittyvät perustehtävät vakinaisen työntekijän poissa ollessa. Sen avulla varmistetaan töiden normaali sujuminen esimerkiksi poissaolo- ja vaihtuvuustilanteissa. (Virtainlahti 2009, 122.) Silloin esimerkiksi työn ainoan osaaajan poissa ollessa toimintaprosessi ei häiriinny ja työn laatu kärski. Sijaiskäytäntö voidaan muodostaa vastavuoroisuusperusteella, jolloin kaksi henkilöä sijaistavat toisiaan tarvittaessa ja pitävät toisensa ajalla tasalla työtehtävistä. (Viitala 2005, 263.) Sijaisuudet voidaan hoitaa myös ryhmän sisällä, työparien välillä tai tietyn työpisteen tai osaston työntekijöiden välillä. Tärkeää on, että sijaisjärjestelmä on hyvin organisoitu ja perehdyttäminen työtehtäviin on tehty asianmukaisesti. Sijaisuudet tulisi dokumentoida, jotta jokainen työntekijä tietää omat vastuunsa sijaisuusjärjestelmässä. Näin pyritään varmistamaan tiedon joustava kulku, jotta esimerkiksi tieto työtehtävässä tapahtuneista muutoksista siirtyy työntekijöiden välillä. Sijaisjärjestelmä on hyvä menetelmä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen, koska tiedonvaihto on aktiivista ja saman työtehtävän osaa useampi työntekijä. Järjestelmä onkin oivallinen tapa varmistaa osaamisen säilyminen tärkeissä ja olennaisissa työtehtävissä. (Virtainlahti 2009, 122.)

Työnantajan kannalta työntekijöiden moniosaamisella on monia houkuttelevia ominaisuuksia. Toiminnan joustavuus lienee yksi tärkeimmistä syistä moniosaamisen lisäämiseen työpaikoilla. Työnantajan on helpompi varautua ja selviytyä muutoksista ja yllättävistä tilanteista, kun henkilöresurssien allokoinnissa on joustavuutta. (Cordery ym. 1992, 82.) Loma-ajat, sairauspoissaolot ja sijaisjärjestelyt on helpompi hoitaa, kun useammat työntekijät osaavat poissaolevien työtehtäviä (Järvensivu 2006, 191). Työnantajat eivät myöskään halua, että toiminta riippuu yhden ainoan työntekijän osaamisesta, vaan tietyn tehtävän osaamista pitäisi löytyä useammalta henkilöltä. Tällaisten korvaamattomien työntekijöiden siirtyminen toisiin työtehtäviin organisaatiossa tai irtisanoutuminen saattaisi tuottaa suuria ongelmia asioiden hoitoon ja töistä suoriutumiseen. (Uhmavaara ym. 2005, 129.) Viitala (2005, 263) muistuttaa, että useampia työvaiheita ja -pisteitä hallitsevat moniosaajat ovat tehokkuutta tavoittelevien yritysten avainhenkilöitä.

Työntekijän kannalta moniosaamisen on todettu tuovan työhön vaihtelua ja haastetta (Viitala 2005, 263) ja lisäävän työn mielekkyyttä sekä lisäävän työmotivaatiota ja tukevan työssä jaksamista (Uhmavaara ym. 2005, 130). Moniosaaminen luo parempia mahdollisuuksia hyödyntää omia taitoja ja kykyjä sekä luo itseluottamusta omaan osaamiseen (Cordery ym. 1992, 81). Moniosaamisen on huomattu vaikuttavan positiivisesti myös työntekijän asemaan organisaatiossa ja uranäkymiin, sillä se luo pohjaa sekä työpaikan säilymiselle että uusiin tehtäviin siirtymiselle. Työntekijän ammattitaito lisääntyy ja mahdollisuudet siirtyä työtehtävistä toisiin paranevat. (Viitala 2005, 263.) McConnell (2002, 73) ja Sydänmaanlakka (2012, 169) muistuttavat, että osaamisesta, joustavuudesta ja sopeutumiskyvystä on tullut työntekijän tärkeä selviytymiskeino työelämässä, sillä työntekijä ei voi enää luottaa pysyvään ja jatkuvaan työsuhteeseen. Siksi aktiivinen osaamisen kehittäminen ja moniosaaminen voivat olla tärkeitä etuja työelämän muutostilanteissa, esimerkiksi yt-tilanteissa ja uudelleentyöllistymisessä.

Moniosaamisen vaikutukset eivät ole aina pelkästään myönteisiä. Monipuolistunut työ saattaa tarkoittaa myös työn määrän ja suoritusvaatimusten lisääntymistä sekä työn rasittavuuden voimistumista (Uhmavaara 2005, 162), jotka lisäävät työntekijöiden stressiä (Cordery ym. 1992, 84). Kaikissa työyhteisöissä moniosaamista ei pidetä edes tärkeänä tai kaikkiin toimintoihin soveltuvana, sillä työnorganisointi perustuu erikoisosaamiseen ja erikoistumista tukevaan ajattelutapaan (Uhmavaara ym. 2005, 130). Yhtenä moniosaamisen lisääntymiseen liittyvänä huolenaiheena onkin pidetty erikoisosaamisen vähenemistä. On mahdollista, että työntekijöiden siirtyessä työtehtävästä toiseen, erikoisosaamisen määrä heikkenee, erikoisosaamista ei enää hyödynnetä riittävästi ja työn tuottavuus ja tehokkuus heikkenevät. Huolenaiheena on pidetty myös jatkuvan koulutautumisen ja työssä oppimisen vaikutusta työn tehokkuuteen. Työn tehokkuus kärsii, kun työtä tekee sitä vasta opiskeleva työntekijä. Samoin opiskelevan työntekijän työpanos on pois hänen omasta työryhmästään, mikä saattaa aiheuttaa painetta ryhmän muille jäsenille. (Cordery ym. 1992, 83-86.)

Järvensivu (2006, 200-218) korostaa, että moniosaamisen lisääminen voi olla monitahoinen kysymys, eikä se ole aina automaattisesti kaikkien intressien mukaisena tavoitteena. Moniosajaa pidetään usein hyvänä työntekijänä, koska moniosaaminen ymmärretään työyhteisössä positiivisena ja työntekijälle arvokkaana ominaisuutena. Työntekijöiden moniosaamisen kehittäminen voi olla kuitenkin haasteellista, sillä työpaikoilla on usein yleisesti vähempiarvoisempina koettuja työtehtäviä. Niiden opettelu ja oppiminen koetaan vähemmän houkuttelevana. Järvensivun mukaan moniosaamista tavoittelevalla työntekijällä on strateginen tavoite pyrkiä kohti arvostetumpia työtehtäviä ja pois vähemmän arvostetuimmista tehtävistä. Omaa työkuvaa halutaan rakentaa työtehtävien arvostuksen perusteella niin, että entisistä huonomista töistä halutaan päästä eroon, jos onnistutaan saamaan parempia ja arvostetumpia töitä. Tämä tuo usein ongelmia työyhteisössä, sillä muut työntekijät eivät suhtaudu tällaiseen työssä etenijään kovin myönteisesti. Myös toisten työntekijöiden intressit voivat vaikuttaa työntekijän oppimiseen ja oppimisen mahdollisuuksiin. Koska omaa osaamista ei ole aina välttämättä järkevää paljastaa muille työntekijöille, jotka kilpailevat samoista työmahdollisuuksista, voivat kunkin työntekijän omat strategiat vaikuttaa merkittävästi toisten työntekijöiden oppimismahdollisuuksiin. Samoin myös työnantajan strategioilla ja intresseillä on vaikutusta oppimiseen ja oppimismahdollisuuksiin. Työpaikan ja työntekijän oppimismahdollisuudet ovat pitkälti työnantajan määrittelemiä. Työnantajalla on mahdollisuus estää, rajoittaa, pakottaa tai suunnata oppimista omilla päätöksillään.

Moniosaaminen ei ole pelkästään osaamis- tai taitokysymys, vaan merkittävältä osaltaan työn organisoituihin liittyvä asiakokonaisuus. Moniosaamisen kehittämisessä ratkaisevaa on tuntee työpaikan työprosessi sekä tunnistaa työyhteisössä läsnäolevat asenteet, jännitteet ja käytäytymismallit. (Järvensivu 2007a, 151.) Järvensivu (2007b, 13) toteaa, että moniosaamiseen perustuva työn organisointi vaatii työntekijöiltä laajempaa työprosessitietoutta kuin perinteinen, yksinkertaisiin pieniin osiin ja vastualueisiin jaettu työnjakomalli. Työprosessitiedolla tarkoitetaan tietoa ja ymmärrystä koko organisaation prosesseista. Sen avulla työntekijät ymmärtävät, miten heidän oma toimintansa on kytköksissä muun organisaation toimintoihin. Se on sekoitus erilaista teoreettista ja kokemuksellista tietoa, jota työntekijät luovat jatkuvasti esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa. (Boreham 2004, 209-215.) Työprosessitietoa syntyy pääasiassa työtä tehdessä työssä oppimisen kautta, mutta sitä voidaan lisätä myös koulutuksen avulla. Esimerkiksi tutkimuksessa ikkunatehtaan työntekijöiden monitaitoisuudesta koulutus selkeytti työntekijöiden kokonaiskuvaa työprosessista ja siihen liittyvistä osa-alueista sekä niiden välisistä riippuvuussuhteista. Työntekijät ymmärsivät paremmin, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja mitä seuraa, jos toimitaankin eri tavoin. Työprosessitiedon kasvu lisäsi arvostusta omaa ja muiden tekemää työtä kohtaan, paransi työntekijöiden välistä yhteishenkeä sekä vahvisti halukkuutta oppia uutta ja kehittää omaa työtä. Työprosessitiedon yhteisöllisyyttä parantavasta vaikutuksesta saatiin viitteitä, kun ymmärrys muiden työntekijöiden näkökulmista lisääntyi keskustelujen avulla, mikä osaltaan nosti halukkuutta työskennellä

yhteisten tavoitteiden eteen. (Järvensivu 2007a, 18-20, 137.) Asiakaspalvelun on koettu myös parantuvan, kun työntekijät ymmärtävät ja hallitsevat paremmin organisaation eri toimintoja ja kokonaisuuksia (Cordery ym. 1992, 83; Uhmavaara ym. 2005, 130). Ongelmana ei aina välttämättä ole pelkästään työprosessitiedon puute, vaan sen epätasainen jakautuminen eri työntekijöiden kesken. Haasteena voi siis olla luoda sellainen menetelmä, jolla työprosessitietoa olisi mahdollista jakaa työpaikalla tehokkaasti. Työprosessitiedon kehittymiselle tulisi myös varata aikaa. (Järvensivu 2007a, 18.)

## 2.2 Oppimishalukkuuteen ja työssäoppimiseen vaikuttavia tekijöitä

Oppimisen edistämiseksi on tärkeää painottaa työssä tapahtuvaa oppimista sekä oppimisen yhdistämistä kaikkeen päivittäiseen toimintaan (Rauramo 2012, 146). Työtehtävät tulisi nähdä mahdollisuuksina uuden oppimiselle ja suorituksen parantamiselle (Sydänmaanlakka 2012, 76). Tärkeää on ennakoida myös tulevaisuuden osaamistarpeita, sillä pelkkä osaamisaukkojen täyttäminen ei riitä (Rauramo 2012, 146). Henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen periaatteet tulisivatkin johtaa yrityksen strategiasta asti. Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että organisaatio määrittelee visiostaan, strategiastaan ja tavoitteistaan lähtien oman ydin- ja muun tarvittavan osaamisensa, jota sitten kehittää määrätietoisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 19, 134.) Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on uusien tietojen ja taitojen oppiminen sekä opittujen asioiden soveltaminen työyhteisössä (Hätönen 2000, 85). Henkilöstön kehittäminen pitää sisällään kaikki ne toiminnot, joilla yhteensovitetaan henkilöstön osaamista ja työtehtävien vaatimuksia. Näitä ovat koulutuksen ohella erilaiset työssäoppimisen menetelmät, esimerkiksi työkierto, osaamisen jakaminen, kehityskeskustelut, perehdytys sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. (Kaartinen 2011, 8.) Työpaikalla tapahtuvaa oppimista voidaan kuvata prosessiksi, jossa työntekijät hankkivat tietoja, taitoja ja asenteita täyttääkseen työtehtävänsä ja -roolinsa mukaiset odotukset. Samalla he parantavat omaa ja organisaation suori-tuskykyä. (Hicks ym. 2007, 62.)

Lindbeck ja Snower (2000, 357-358) erottelevat kaksi erilaista työssäoppimisen mallia. Perinteisessä mallissa opitaan tekemällä: mitä enemmän työntekijä harjoittaa tiettyä työtehtävää sitä taitavammaksi hän siinä tulee. Samalla tämän toiminnon tuottavuus kasvaa. Toisessa mallissa työntekijä voi parantaa suoritustaan työtehtävässä niillä tiedoilla ja taidoilla, jotka hän on hankkinut jostain muusta työtehtävästä. Työtehtävien välistä oppimista tapahtuu merkittävästi esimerkiksi työkierron avulla ryhmien välillä ja ryhmien sisällä. Tätä laaja-alaista ja erilaista osaamista voidaan hyödyntää ja soveltaa omassa työssä. Tynjälä (2008, 134) puolestaan määrittelee seitsemän erilaista tapaa sille, kuinka ihmiset oppivat työssään. Oppia voi tekemällä työtä itse, yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa tai yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Haasteet ja uudet tehtävät sekä työn tuomien kokemusten reflektointi ja arviointi antavat myös mahdollisuuksia oppimiselle. Viralliset koulutukset sekä erityistehtävät ovat myös luontainen väylä oppimiselle.

### 2.2.1 Työntekijöiden oppimishalukkuus

Oppiminen sijoittuu kulttuuriseen ja sosiaaliseen kontekstiin. Ihmisen oppimiseen vaikuttaa yksilöllisten ominaisuuksien, kuten älykkyys, oppimisvalmius, persoonallisuus ja motivaatio, lisäksi myös hyvin merkittävästi oppimisen mahdollistava sosiaalinen ympäristö. Työpaikka ei ole samanlainen oppimisympäristö kaikille työntekijöille. Työntekijöiden ikä, koulutus ja työhistoria sekä asema organisaatiossa voivat vaikuttaa työpaikalla oppimiseen. (Tynjälä 2008, 132-135.) Tutkimusten mukaan työntekijöillä, joilla on matalampi koulutus tai pidempi työhistoria tietyssä työssä kuin muilla työntekijöillä, on vähäisempi mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Sama tilanne on myös matalan osaamistason työn ja pienten yritysten työntekijöillä. (Warr 2002, 161.) Oppimista voidaan kuvata työyhteisön ja työntekijän väliseksi vuorovaikutteiseksi suhteeksi, jossa organisaatio tarjoaa olosuhteet ja mahdollisuudet oppimiselle ja työntekijä päättää osallisuudestaan ja aktiivisuudestaan (Tynjälä 2008, 141). Viitala (2005, 16, 257) muistuttaa, että ihminen oppii ja hyödyntää osaamistaan, jos hän siihen kykenee, haluaa ja jaksaa. Työntekijöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta ja edellytys, joten olisikin tärkeää ymmärtää, että ihminen rakentaa osaamistaan omista lähtökohdistaan ja kokemuksistaan käsin sosiaalisessa ympäristössään. Toisaalta yritykset eivät voi pelkästään luottaa työntekijöiden omaan kehittymishaluun, vaan se kuuluu kiinteästi työn velvollisuuksiin. Vuorovaikutuksellisessa suhteessa työntekijä sitoutuu ylläpitämään osaamistaan ja yritys sitoutuu tukemaan oppimista luomalla siihen suotuisan ympäristön.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 128) toteavat, että kaikissa organisaatioissa ja niiden kaikilla tasoilla ihmiset jakaantuvat kolmeen ryhmään kehittymisintressiensä suhteen. On havaittu, että 10-20 prosenttia työntekijöistä kehittää osaamistaan juuri niin kuin työyhteisön tavoitteet vaativat. Yhtä suuri 10-20 prosentin joukko työntekijöistä eivät halua osallistua kehittämistoimiin esimerkiksi elämäntilanteensa tai henkilökohtaisten arvostuksiensa vuoksi. Niinpä 60-80 prosenttia työntekijöistä ovat aktiivisia tai passiivisia kehittämään osaamistaan organisaation tarjoamasta mahdollisuuksista tai omasta motivaatiostaan riippuen. Nämä työntekijät ovat tärkeitä esimerkiksi koulutus- tai työkiertojärjestelmää kehitettäessä. Tähän työntekijäjoukkoon panostaminen yleensä kannattaa, vaikka tehokkaimman lopputuloksen saavuttamiseksi osaamisen johtamisen tulisi kohdistua koko henkilöstöön. Parhaiten kehittämispansoksensa voi hyödyntää organisaatio, joka tarjoaa jokaiselle työntekijälle juuri hänen kehittymisintressejään vastaavia kehittymisen mahdollisuuksia. Jokaiselle työntekijälle tulisi kuitenkin taata mahdollisuus oppia ja kehittyä kunkin omista lähtökohdista lähtien muistaen, että oppimiseen kannustaminen saattaa mahdollistaa suuriakin kehitysaskeleita työntekijän osaamisessa (Viitala 2005, 161). Työntekijän kannalta olennaista on kyky ja motivaatio oppia, jakaa, vastaanottaa sekä soveltaa tietoa. Usein esteenä ei ole työntekijän kyky vaan haluttomuus. Oma osaamista ja itselle kertynyttä tietoa ei välttämättä haluta jakaa, koska sen myötä pelätään vallan menetystä. (Sydänmaanlakka 2012, 186.) Osaamisen johtamisessa on yleensä keskitytty työntekijän kehittämiseen, esimerkiksi koulutukseen ja työkiertoon, eikä

välttämättä ymmärretty tukea olemassa olevan osaamisen hyödyntämisedellytyksiä. Yhtä tärkeää on kehittää itse työhön liittyviä tekijöitä. Niiden on todettu vaikuttavan tehokkaasti yksilön motivaatioon, joten ne tulisikin nähdä vähintään oppimisen hygieniatekijöinä. Niiden avulla ei siis välttämättä saada aikaan vielä oppimisinnostusta, mutta ne ovat merkittäviä oppimishaluttomuutta poistavia tekijöitä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 129-130.)

### 2.2.2 Työssäoppimista edistävät ja estävät tekijät

Oppimista edistävät tai mahdollistavat tekijät motivoivat, tukevat ja edesauttavat oppimista. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista voi parantaa poistamalla joitain oppimista estäviä tekijöitä tai kehittämällä oppimista edistäviä tekijöitä. (Hicks ym. 2007, 64.) Oppimista edistävät tekijät voidaan Crousean ym. (2011, 45-46) mukaan jakaa kuuteen eri luokkaan: kulttuuriseen, rakenteelliseen ja johtamistyön tukeen, työhön tai työtehtäviin liittyviin tekijöihin, muiden työntekijöiden rooliin, oppimista tukeviin tekijöihin, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä lisääntyviin resursseihin. Oppimista voidaan edistää muun muassa luomalla oppimista tukeva työilmapiiri, lisäämällä esimiesten tukea ja sitoutumista oppimiselle sekä lisäämällä mahdollisuuksia työn laajentamiseen, työn rikastamiseen ja työn joustavuuteen. Työhön ja työtehtäviin liittyvät joustavat aikataulut, virheistä oppiminen sekä työn itsenäisyyden lisääminen voivat tukea työssä tapahtuvaa oppimista. Avun pyytäminen tarvittaessa, kokemuksista oppiminen ja avoimena oleminen uusille ideoille ja muiden ihmisten näkemyksille auttavat henkilökohtaisten ominaisuuksien välityksellä työntekijän oppimista. Yhteistyö muiden ihmisten kanssa, oppimisesta saatu palaute sekä henkilöstöhallinnon tuki ja resurssit voivat olla myös oppimista mahdollistavia tekijöitä. Crousea ym. (2011, 52) muistuttavat kuitenkin, että kunkin oppijan yksilöllinen tilanne vaikuttaa siihen, mitkä oppimisstrategiat ja oppimisen mahdollistajat ja esteet nousevat kullekin tärkeimmiksi. Työntekijän tai työyhteisön tilanteesta riippuen jokin tekijä voi olla oppimisen kannalta merkittävämpi kuin toisessa ympäristössä.

Oppimisen esteenä olevat erilaiset tekijät voivat estää oppimisen aloitusta, hidastaa tai häiritä oppimista tai keskeyttää oppimisen ennen aikojaan (Hicks ym. 2007, 64). Crousea ym. (2011, 43-44) jaottelevat nämä oppimisen esteet yhdeksään eri kategoriaan, jotka liittyvät resursseihin, teknologiaan, yksilöön, henkilöiden välisiin suhteisiin, rakenteisiin ja kulttuuriin, oppimisen sisältöön ja järjestämiseen sekä mahdollisuuksien puutteisiin, valtasuhteisiin ja muutokseen. Yleisimmät resursseihin liittyvät esteet ovat ajan ja taloudellisten mahdollisuuksien puutteet. Yksilöön itseensä liittyvät oppimisen esteet voivat olla esimerkiksi motivaation puute, epäonnistumisen pelko tai haluttomuus ottaa vastaan uusia haasteita. Rakenteisiin tai kulttuuriin liittyviä tekijöitä kuvastavat oppimista tukematon yrityskulttuuri ja johdon sitoutumattomuus oppimisen edistämiseen. Oppimisen sisällön ja järjestämisen esteitä ovat esimerkiksi opittavien asioiden liian suuri määrä ja pätevien ohjaajien puute. Mahdollisuuksien puutteet liittyvät muun muassa opiskelumahdollisuuksien ja haastavien työtehtävien puutteisiin. Valtasuhteet saattavat aiheuttaa sen, että kaikilla ihmisillä ei ole mahdollisuutta oppia

uusiasioita. Samoin työyhteisössä tapahtuvien muutoksen vauhti ja määrä voivat estää uuden oppimisen. Työntekijöillä ei ole useinkaan riittävää käsitystä omista työtehtävistään, niiden rajoista ja kehityspotentialista, saati sitten muiden työntekijöiden työtehtävistä tai koko työpaikan työprosessista (Järvensivu 2006, 225).

Työn organisointi ja muotoilu tarjoavat oppimismahdollisuuksia työntekijälle, sillä niiden avulla työtä voidaan kehittää oppimista tukeväksi ja kannustavaksi. Uudet ja monipuolisemmat työt luovat uusia haasteita. Oppiminen voi painottua työn sisältöön, työprosessiin tai töiden organisointiin liittyviin seikkoihin, kuten työn toteutusta koskeviin järjestelyihin, järjestelmiin tai työnjakoon. (Viitala 2004, 137-139.) Työssäoppimiseen vaikuttaa suuresti juuri se, miten työt on organisoitu työyhteisössä. Työ tarjoaa vain vähän mahdollisuuksia oppia ja kehittyä jos se on kovin kontrolloitua ja toistuvaa, ja jonka sisältöön työntekijän on vain vähän mahdollista vaikuttaa. Toisessa ääripäässä ovat sellaiset organisaatiot, joissa työt on järjestetty niin, että ne luovat jatkuvasti uusia haasteita ja oppimismahdollisuuksia. Näissä työyhteisöissä hyödynnetään työkiertoa, työtä tehdään itseohjautuvissa ja itsenäisissä ryhmissä yhdessä ja työntekijöitä kannustetaan jakamaan osaamistaan ja kehittämään työtään. (Tynjälä 2008, 141.) Työn organisointi toimii yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttajana, sillä tavoitteet eivät suoraan siirry työntekijöiden oppimisen esteiksi tai edellytyksiksi. Ristiriita työntekijöiden kokemuksen todellisuuden ja yrityksen strategian välillä saattaa usein selittyä juuri työn organisoinnilla. (Järvensivu 2006, 66.)

Työelämän muutos sisältää sekä oppimista edellyttäviä että sitä estäviä tekijöitä. Monipuoliset työt ja jatkuva muutos haastavat oppimaan, mutta toisaalta oppimiselle ei ole varattu sen tarvitsemää aikaa ja tilaa. (Järvensivu 2006, 225.) Oppimiseen ja osaamiseen tulisi varata nimenomaan riittävästi aikaa. Oppimisprosessi itsessään vie aikaa, mutta myös henkilöiden välisen tiedon jakamista edellyttävän toimivan vuorovaikutussuhteen luominen. (Virtainlahti 2009, 137.) Koulutuksen lisäksi aikaa tulisi varata myös oppimisen reflektointiin. Reflektointi vaatii aikaa havainnoida, ajatella ja vaihtaa ajatuksia muiden työntekijöiden kanssa. Sille useinkaan ei ole aikaa, kun monissa yrityksissä tasapainoiltaan jo valmiiksi tuotannon vaatimusten ja oppimiseen käytettävän ajan kanssa. (Ellström 2001, 431-432.) Valitettavasti monissa yrityksissä vallitsee edelleen ajatusmalli, jonka mukaan koulutus on pelkästään kustannustekijä, johon panostetaan silloin kun on aikaa ja varaa. Henkilöstövähennykset ja rationalisointitoimet usein vähentävät työntekijöiden mahdollisuuksia oppia työprosessin sisällä, kun kiire ja tehokkuusvaatimukset heikentävät työssä ja työajalla tapahtuvaa kehittymistä ja kehittymistoimintaa. Työpaikalla tapahtuva oppiminen on osaltaan myös työvoimavarojen käytettävyyteen liittyvä asia. Työyhteisön näkökulmasta riippuen työntekijä on työtä opetellessaan tuottava resurssi tai työnopastajan tuottavaa työaikaa sitova tekijä. (Järvensivu 2006, 24, 225-226.)

Työntekijöiden on opetettava hallitsemaan laajempaa määrää työtehtäviä usein yhtäaikaaisesti. Tämä aiheuttaa haasteita, koska aika on jaettava useiden työtehtävien kesken. Tutkimukset ovat yrittäneet selvittää, kuinka monia työtehtäviä työntekijät voivat ylipäättään hallita ja kuinka paljon työntekijöitä kannattaa kouluttaa eri tehtäviin. Sitä on kuitenkin vaikeaa määrittellä tarkasti, sillä ihmiset, työtehtävät ja työympäristöt ovat kovin erilaisia. Erikoistumisen tiedetään yleisesti parantavan oppimista. Ongelmallista monien työtehtävien opettelussa on vanhojen oppien unohtuminen. Jos työtehtävän suorittamisesta on riittävän pitkä aika, työteho ja tuottavuus helposti laskevat, kun työntekijä palaa aiemmin opetellun työtehtävän pariin. Opeteltavien työtehtävien lisääntyessä jokaiseen työtehtävään käytettävissä oleva opiskeluaika vähenee ja samalla mahdollisuus asioiden unohtamiseen lisääntyy. (Nembhard 2014, 1418-1432.) Taitojen häviämistä ja unohtamista tapahtuu, jos opittuja taitoja ei pysty hyödyntämään ja harjoittamaan. Esimiesten rooli työtehtävien organisoinnissa onkin tärkeää, jotta osaamista on mahdollista pitää yllä ja kehittää. (Warr 2002, 158-165.)

Työssä oppimisessa uutta työtä opastavan asiantuntijan tai kouluttajan rooli on todettu tärkeäksi. Asiantuntijan tai muiden kokeneiden työntekijöiden ja oppijan välinen tuki ja vuorovaikutus on merkittävä oppimista edistävä tekijä, sillä oppijan on tärkeää saada mahdollisimman paljon asianmukaista tietoa, neuvoja ja opastusta työn oppiakseen. Opastajan ei tulisi pelkästään selittää asioita vaan mieluiten näyttää ja opastaa. Työssä oppijan tulisi itse oppia tekemällä, osallistumalla ja ajattelemalla eikä pelkästään kuuntelemalla. Asianmukaisen työhön opastuksen puutteen on todettu vaikuttavan negatiivisesti työssä oppimiseen. (Billett 1999, 156-158.) Palautteen saaminen on tärkeä osa oppimista, sillä ilman palautetta oppimista ei voi edes tapahtua. Tärkeää on, että uutta työtä tai tehtävää opettelevalla työntekijällä on mahdollisuus kysyä ohjeita ja saada palautetta työn ohjaajalta. Työn itsessään tulisi myös tarjota palautetta työntekijän suoriutumisesta. (Spector 2003, 167.) Osaamisen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota myös tekemistä ja käyttäytymistä ohjaavien toimintamallien luomiseen, määrittelyyn ja toteuttamiseen. Työntekijöiden työtä vahvistavat ja ohjaavat toimintamallit tulisi vakiinnuttaa osaksi yrityksen normaalia toimintaa ja ne tulisi myös dokumentoida. Tekstien tai visuaalisten esitysten ja ohjeiden avulla vakiintunutta toimintamallia on mahdollista ylläpitää ja siirtää eteenpäin ilman, että asiat ovat ihmisten keskinäisen puheen ja muistamisen varassa. (Viitala 2005, 224.) Niiden avulla asioita voidaan kerrata ja ne tarjoavat myös tietoa muuttuneista toimintamalleista. Dokumentoidun toimintamallin tärkeys korostuu hyvin esimerkiksi työyhteisön työkiertomallin ja sen yksityiskohtaisemman suunnittelun, mutta myös yksittäisten työtehtävien työohjeiden kohdalla.

Työyhteisöissä tulisi panostaa oppimista kannustavan ilmapiirin luomiseen ja kehittämiseen, jotta tuettaisiin ja parannettaisiin työntekijöiden osaamista. Erityisesti muutostilanteissa tämä on tärkeää, kun työkäytäntöjä muokataan uudelleen ja vallitseva Status Quo -tila häiriintyy. Muutosten myötä työntekijöiltä edellytetään usein uudenlaista osaamista tai lähestymistapaa muuttuneisiin työjärjestelyihin. Kannustava oppimisilmapiiri auttaa työntekijöitä



hankkimaan uutta ja asianmukaista tietoa ja sopeuttamaan nykyistä osaamistaan uuteen tilanteeseen. (Nikolova, Van Ruyseveldt, Van Dam & De Witte 2016.) Positiivisen oppimisilmapiirin työyhteisössä kannustetaan hankkimaan uusia tietoja ja taitoja, luodaan oppimismahdollisuuksia, kehitetään jatkuvasti oppimisprosessia, ollaan avoimia muutoksella, hyväksytään virheet sekä saadaan tukea oppimiselle esimiehiltä ja työtovereilta. Esimiesten ja johdon rooli oppimisilmapiirin luomisessa on merkittävä. (Warr 2002, 172.) Esimies vastaa työyhteisön osaamisen ylläpidosta ja lisäämisestä sekä luo osaltaan työpaikan ilmapiiriä ja rakenteita työpaikalla tapahtuvaa oppimista tukevaksi. Esimiehillä ja johdolla on siis merkittävä vaikutus myös työssä tapahtuvan oppimisen mahdollistajana. (Kaartinen 2011, 26.) Onkin tärkeää, että yrityksen johto luo sellaiset olosuhteet, jossa opittujen asioiden soveltaminen ja harjoittelu onnistuu (Hätönen 2000, 85). Se onnistuu esimerkiksi organisaatorakenteiden, toimintatapojen, työmenetelmien, työjärjestelyjen, palkkio- ja palautejärjestelmän ja johtamisjärjestelmän avulla (Tracey ym. 1995, 242).

### 2.3 Työntekijän motivoituminen ja työn motivaatiotekijät

Motivaatio on käsitteenä ja ilmiönä moniselkoinen ja laaja. Sitä on selitetty lukuisilla eri teorioilla ja määritelmillä näkökulmasta ja kontekstista riippuen. Ashleigh ja Mansi (2012, 214) määrittelevät motivaation ihmisen sisäiseksi pyrkimykseksi käyttäytyä tietyllä tavalla tai saavuttaa tietty lopputulos tai tila. Sinokin (2016, 60-61) mukaan motivaatio on käyttäytymistä aktivoivien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä, joka toimii käyttäytymisen energianlähteenä. Motivaatiolla on useita ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat toiminnan suuntaan, voimakkuuteen ja keston. Ne määrittelevät mitä asioita ihminen on motivoitunut tekemään sekä kuinka innokkaasti ja kuinka pitkäjänteisesti asiaa tavoitellaan. (Ashleigh & Mansi 2012, 214.) Esimerkiksi työmotivaation kesto vaihtelee lyhyestä ja hetkellisestä motivoitumisesta vuosia kestävään tai elinikäiseen motivaatioon (Sinokki 2016, 101).

Motivaatiota voidaan tarkastella jakamalla se sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa ihmisessä itsessään luonnollisesti syntyvää motivaatiota, kun taas ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkopuolisten tekijöiden ihmisessä synnyttämää motivaatiota. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 57-58.) Sisäinen motivaatio syntyy henkilökohtaisesti tärkeistä psykologisista tarpeista ja arvoista, jotka saavat ihmisen toimimaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys tulee itse tekemisestä, esimerkiksi itse työstä. Sisäinen työmotivaatio liittyykin usein työn sisältöön ja sen monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen. Sisäinen motivaatio on tavallisesti pitkäkestoista ja saa ihmisen pyrkimään uuden oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. Ulkoiset motivaatiotekijät tulevat ihmisen ulkopuolelta, esimerkiksi toisen henkilön tai organisaation taholta. Niitä ovat esimerkiksi palkka, palaute, tunnustus, osallistumismahdollisuudet sekä toisaalta myös erilaiset rangaistukset, joita halutaan välttää. Ulkoiset motivaatiotekijät motivoivat ihmistä usein vain lyhytaikaisesti ja motivaatio saattaa hiipua helposti. Sisäisen ja ulkoisen motivaation

erottaminen voi olla vaikeaa, sillä eri tekijät ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. (Sinokki 2016, 62, 98-100.) Motivaation rakentumisessa ulkoisia motivaatiotekijöitä on pidetty vähemmän tehokkaampina kuin sisäisiä motivaatiotekijöitä. Asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen, sillä ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat motivaatioon aina samaan aikaan ja rinnakkain. Kyse on lähinnä ihmisen tekemistä eri motivaatiotekijöitä koskevista tulkinnoista eri tilanteissa. (Honkanen 2016, 123.)

Sisäisen motivaation perusluonne säilyy ihmisellä melko muuttumattomana koko elämän. Vanhemmiten ihmiset tulevat ehkä valikoivammiksi ja tiedostavat paremmin mistä asioista ja työtehtävistä motivoituvat. Myös kiinnostus määrälliseen panokseen usein vähenee. Iän myötä on todettu myös työntekijöiden kilpailunhalun vähenevän sekä sosiaalisten ja eettisten tekijöiden merkityksen puolestaan lisääntyvän. Vanhemmiten halu jakaa omaa osaamista tyypillisesti lisääntyy, kun opittua tietotaitoa ja kokemusta halutaan jakaa muille työntekijöille. (Airo ym. 2008, 66-68.) Calo, Patterson ja Decker (2014) toteavat, että vanhemmat työntekijät kohtaavat samoja stereotyyppisiä ajattelutapoja kuin vanhemmat ihmiset yleensäkin. Työelämän negatiiviset stereotypit liittyvät käsitykseen vanhempien työntekijöiden haluun ja kykyyn oppia uusia asioita ja kehittyä työssään sekä heidän yleiseen motivaatioonsa. Toisaalta ikään liittyvät normit, oletukset tai ikärasismi eivät koske pelkästään vanhempia henkilöitä, vaan ne voivat koskea myös nuoria työntekijöitä. Vanhempiin työntekijöihin liitetään toki myös positiivisia stereotypioita. Vanhempien työntekijöiden katsotaan olevan luotettavampia ja kokeneempia kuin nuorempien työntekijöiden sekä omaavan paremmat ihmissuhdetaidot. Iäkkäämpien työntekijöiden motivaatioon ja suorituskkykyyn liittyville negatiivisille stereotypioille ei löydy tutkimuksissa suuremmin vahvistusta. Iällä on päinvastoin havaittu olevan positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Vanhemmilla työntekijöillä on myös tyypillisesti positiivisempia asenteita työtään kohtaan ja he ovat sitoutuneempia organisaatioon kuin nuoremmat työntekijät. Tutkijat toteavat oman tutkimuksensa johtopäätösten perusteella, että vaikka vanhempien työntekijöiden jotkut motiivit heikkenevät iän myötä, sisäinen motivaatio ei kuitenkaan muuttunut. Vanhemmat työntekijät eivät ole suinkaan heikommien motivoituneita, vaan he ovat vain eri tavoin motivoituneita.

Työmotivaatiota tarkastellaan usein työntekijän näkökulmasta käsin. Gilovich ja Ross (2017, 51) korostavat kuitenkin, että aina työntekijöiden motivaatio tai sen puute ei ole kuitenkaan varsinaisen ongelma, johon panostamalla saadaan parempia tuloksia. Usein ongelmana saatavatkin olla monet muut tekijät, jotka estävät esimerkiksi toivotun käyttäytymisen tai toiminnan tapahtumista. Arnold ym. (2005, 337) esittävät motivaation ihmiseen liittyvänä ominaisuutena tai vaihtoehtoisesti työssä olevana tai siitä puuttuvana elementtinä. Työn ominaisuuksiin keskittyvä näkökulma kannustaa miettimään, miten työtä voitaisiin kehittää työntekijää motivoivaksi. Myös Sinokki (2016, 13, 80-101, 146, 240, 295-296) korostaa, että monet eri tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Ne liittyvät laajasti jaoteltuna työntekijään itseensä, työhön sekä työympäristöön. Ihmisen persoonallisuus, kokemukset ja elämänvaihe vaikuttavat

olennaisesti työmotivaatioon. Työn motivoivia ominaisuuksia ovat esimerkiksi riittävä haasteellisuus, selkeä työnkuva ja tavoitteet sekä kehittymisen mahdollisuus. Motivoivia tekijöitä ovat myös työn itsenäisyys ja mahdollisuus tehdä päätöksiä työn toteuttamisen tavoista. Ihmisille on tärkeää tuntea onnistumisen, saavuttamisen ja pätevyyden tunteita työssään. Siksi työntekijöiden tulisi saada selkeää palautetta suorituksistaan ja tunnustusta saavutuksistaan. Olennaista on myös, että työntekijä voisi tuntea oman työnsä tärkeänä osana suurempaa kokonaisuutta. Myös sosiaalinen työyhteisö ja johtamistapa voivat vaikuttaa työmotivaatioon suuresti. Monelle esimerkiksi sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus ja sosiaalinen tuki ovat työssä tärkeitä elementtejä. Huono työilmapiiri voi latistaa työmotivaatiota paljonkin. Organisaatiossa tulisi panostaa kannustavan, oikeudenmukaisen ja arvostavan johtamiskulttuurin luomisen sekä tiedonkulkuun ja töiden organisointiin. Resurssien riittävyys, työn määrä, töiden järjestely sekä työyhteisön rakenteet ja toimintatavat vaikuttavat osaltaan työntekijän motivoitumiseen. On huomioitava, että motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja listaaaminen ei vielä ilmaise sitä, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa tai miten ne vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen (Peltonen & Ruohotie 1991, 14).

Thomas (2002, 10-13, 107) muistuttaa, että perinteisessä rationaalisessa talousajattelussa ihmisen ajatellaan toimivan ja tekevän päätöksiä oman etunsa mukaisesti, jotta tulevaisuudessa olisi mahdollista saada mahdollisimman hyvä lopputulos palkkioiden, voiton ja hyödyn muodossa. Rahan ja hyödyn lisäksi ihmisille on kuitenkin tärkeää myös työn merkityksellisyys ja sen tuoma välitön, nykyhetkessä saatu ilo ja tyydytys. Ihmisille on myös tärkeää esimerkiksi toimia oikeudenmukaisesti ja eettisesti, jota rationaalinen talousajattelu ei huomioi. Organisaatioissa olisi olennaista tiedostaa, miten perinteinen rationaalinen talousajattelu on ohjannut käsitystä työntekijöiden motivaatiosta ja käytettävistä motivaatiokeinoista. Jotta työntekijöiden sisäinen motivaatio voitaisiin valjastaa parhaaseen mahdolliseen käyttöön, tulisi ymmärtää sen taustalla olevia tunteita ja ilmiöitä sekä vahvistaa ja tukea jokaisen työntekijän sisäistä motivaatiota. Honkasen (2016, 125-126) mukaan yksinkertaisin tapa pyrkiä vaikuttamaan ihmisten motivaatioon on hyödyntää erilaisia ulkoisia kannustimia, sanktioita, sosiaalisia paineita ja -normeja. Motivaatioon voidaan vaikuttaa myös kehystämällä ihmisten valinnanteokoympäristöä ja -kontekstia. Toinen reitti on pyrkiä vaikuttamaan niihin ihmisten sisäisiin prosesseihin, joiden kautta motiivit rakentuvat. Tähän voidaan pyrkiä käynnistämällä ihmisen automaattinen ja nopea systeemi 1:tä käyttävä ajattelutapa hyödyntämällä ajattelun heuristiikkoja ja normeja laukaisevia ulkoisia ärsykeitä. Vaihtoehtoisesti voidaan aktivoida systemaattiseen ja hitaaseen systeemi 2:een perustuvaa ajattelutapaa ja pyrkiä saamaan ihmiset harjoittamaan motiivinsa kohteita. On myös muistettava, että vaikka ketään ihmistä ei voi pakottaa motivoitumaan, voidaan työntekijän motivoitumista tukea silti monella eri tavalla (Sinokki 2016, 11). Jokainen ihminen motivoituu eri asioista ja eri tavoin (Salminen 2005, 147). Ihmiset myös arvostavat erilaisia asioita työssä. Kaikki eivät halua monipuolista ja haastavaa työtä vaan enemminkin helppoa ja yksinkertaista. Eri ihmiset kokevat myös saman työn hyvin

eri tavoin. (Sinokki 2016, 86.) Haastetta saattaakin aiheuttaa pyrkimys löytää keinoja jokaisen työntekijän motivoitumisen yksilölliseen tukemiseen. Jokaisen henkilön kohdalla pitäisi löytää juuri hänelle sopivat keinot ja väylät. (Salminen 2005, 147.)

Tässä opinnäytetyössä työntekijän halukkuutta osallistua työkiertoon käsitellään pitkälti, muttei täysin motivaation avulla. Usein ihmisen motiivit voidaan yksinkertaistaen ymmärtää haluina tai tarpeina, joita pyritään täyttämään ja toteuttamaan. Tässä yhteydessä työntekijän halukkuuteen ajatellaan motivaation lisäksi vaikuttavan myös sen, missä määrin työkiertojärjestelmä pystyy vastaamaan työntekijän odotuksiin, tarpeisiin ja motivaatioon. Kyse ei ole siis pelkästään työntekijän sisäisistä prosesseista vaan myös työkierron toimintatavoista ja organisoinnista ja näiden kahden osa-alueen yhdistymisestä työntekijöiden halukkuudeksi. Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin motivaatioon kolmen eri teorian avulla. Kaikki teoriat on kehitetty eri vuosikymmeninä ja ne kuvastavat samalla sitä, miten motivaatiotutkimus on kehittynyt aikojen saatossa. Maslow'n (1943) tarvehierarkiamalli keskittyy käsittelemään motivaatiota ihmisten tarpeiden avulla. Herzbergin (1968) motivaatio-hygieniateoria tutkii työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä motivaatio- ja hygieniatekijöiden näkökulmista. Se on samalla työn rikastamisen teoria. Viimeisenä Hackmanin ja Oldhamin (1976) työn ominaispiirremalli kuvaa, miten työn ominaisuudet voivat lisätä työmotivaatiota.

### 2.3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Motivaatiota voidaan tarkastella ihmisten tarpeiden kautta, josta Maslow'n tarvehierarkiamalli on varmasti tunnetuin (Airo ym. 2008, 60). Maslow (1943) esitti kuuluisassa teoriasaan, että ihmisen tarpeet ovat hierarkisesti järjestyneitä. Kun alemman hierarkiatason tarpeet on tyydytetty, voi seuraavan hierarkiatason tarpeet aktivoitua, ja ihminen pyrkii vuorostaan tyydyttämään niitä. Alimpana hierarkiatasolla ovat ihmiset fysiologiset perustarpeet. Sen jälkeen ihminen alkaa tavoitella hierarkiassa ylempänä olevia turvallisuuden tarpeita, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeita sekä arvostuksen tarpeita. Ylimpänä tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarpeet. (Maslow 1943.)

Alempien tasojen tarpeet ovat luonteeltaan fysiologisia, kun ylempien tason tarpeet ovat puolestaan psykologisia (Sinokki 2016, 73). Alimpana hierarkiatasolla oleviin fysiologisiin perustarpeisiin kuuluvat esimerkiksi nälkä, jano, uni, vaatetus ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla fysiologisiin tarpeisiin liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi työterveyshuolto, ruokailu, lepotauot sekä palautuminen. Turvallisuuden tarpeita ovat vaaran välttäminen, varmuus sekä suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haittatekijöiltä. Työssä turvallisuuden tarpeita voidaan tyydyttää hyvällä työturvallisuudella ja ergonomialla. Myös varma ja pysyvä työsuhde ja palkkaus luovat turvallisuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet liittyvät ystävyyteen, rakkauteen, välittämiseen sekä siihen, että ihminen kokee hyväksyntää ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ihmisellä on myös tarve toimia ryhmässä. Näihin tarpeisiin voidaan työpaikalla vastata ryhmien, tiimien, me-hengen ja hyvän esimies-alais-suhteen avulla. Arvostuksen

tarpeita ovat muun muassa itsenäisyys, itsekunnioitus, tunnustuksen ja kiitoksen saaminen, asema, saavutukset sekä muiden osoittama arvostus ja kunnioitus. Työyhteisössä nämä tarpeet voidaan huomioida kiinnittämällä huomiota muun muassa palautekäytäntöihin, palkitsemiseen sekä tavoitteiden ja niiden saavuttamisen arviointiin. Ylimpänä hierarkiassa oleviin itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Ihmiselle on tyypillistä haluta jatkuvasti oppia ja keksiä uutta, kehittää älykkyyttään, tutkia ja ymmärtää ympäröivää maailmaa. Ihminen haluaa kehittää itseään paremmaksi ihmiseksi, saavuttaa unelmiaan, haastaa ja ylittää itseään ja rajojaan sekä löytää itsestään uusia kykyjä ja ulottuvuuksia. (Rauramo 2012, 145.) Työssä näitä tarpeita voidaan tukea urakehitykseen liittyvillä seikoilla sekä vahvistamalla tunteita työnilosta. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Itsensä toteuttamisen tarpeisiin voidaan vaikuttaa myös tukemalla työntekijän sekä koko työyhteisön oppimista ja osaamista (Rauramo 2012, 14). Tarvehierarkiamalli esitetään tavallisesti pyramidin muodossa, jossa tarpeet on järjestetty hierarkian mukaisesti omille askelmilleen (kuvio 1).



Kuvio 1: Maslow´n tarvehierarkiamalli (Sinokki 2016, 74)

Alemman tason tarpeiden ei tarvitse olla täysin tyydytettyjä ennen kuin seuraavan tason tarpeet voivat aktivoitua. Tarpeet eivät seuraa toisiaan jyrkästi porrastettuina vaan ne tulevat esiin vähitellen ja hitaasti. (Maslow 1943, 388-394.) Kun alemman tason tarpeet on melko hyvin tyydytetty, aktivoituu siis seuraava ylemmän tason tarve ohjaamaan ihmisen käyttäytymistä. Alemmat tarpeet eivät häviä hierarkiatasolta toiselle siirryttäessä, mutta niiden suhteellinen osuus ja vaikutus heikkenee. Silloin tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä vaan vallitseva tyydyttämätön tarve hallitsee toimintaa. (Rauramo 2012, 13.) Tarpeet toimivat syklisesti eikä niitä voida koskaan tyydyttää pysyvästi. Etenkin ylemmän tason

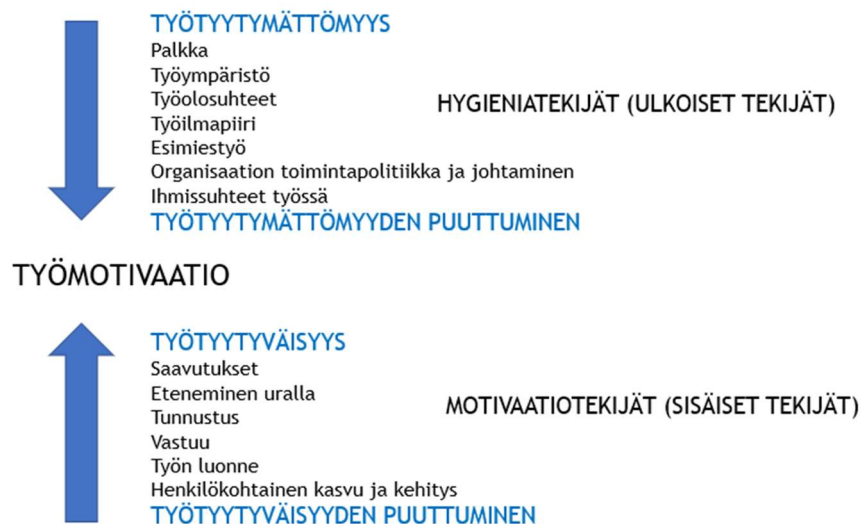
tarpeita, jotka saavat ihmiset toteuttamaan itseään, kehittymään ja kasvamaan, ei pystytä koskaan täysin tyydyttämään. Niiden tyydyttämiseen ei liity samanlaista kylläntymispistettä kuin esimerkiksi nälän tunteeseen. (Honkanen 2016, 117-118.) Uusia tarpeita syntyy työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä, ja siksi tarvehierarkia ja tarpeet muuttuvat ja vaihtuvat tilanteen, olosuhteiden ja ihmisen elämäntilanteen mukaan. Tarvehierarkia ei siis ole pysyvä ja muuttumaton järjestelmä. (Lämsä & Hautala 2005, 83.) Tarpeet ovat myös aina olemassa vaikka niistä ei oltaisikaan tietoisia. Tarpeet selittävät, miksi ihmisen on toimittava, mutta eivät sitä, miten ihminen käytännössä toimii ja valitsee. Tarpeita on mahdollista tyydyttää siis monella eri tavalla. (Honkanen 2016, 118.) Myös Maslow (1943, 390) huomauttaa, että tarpeet eivät yksin määrittele ihmisen toimintaa eikä motivoituneisuutta, sillä kaikki toiminta ei ole välttämättä lainkaan motivoitunutta.

Maslowin malli on saanut myös paljon kritiikkiä, sillä tarpeiden luokittelua ja niiden hierarkista järjestystä ei ole voitu tutkimuksilla luotettavasti vahvistamaan (Schein 1994, 85; Hertel & Wittchen 2008, 32). Oleellisinta ei ehkä kuitenkaan ole pohtia tarpeiden absoluuttisesti oikeaa järjestystä vaan ymmärtää mallin avulla ihmisten monien erityyppisten tarpeiden olemassaolo (Honkanen 2016, 118). Mallin avulla voidaan esimerkiksi yrittää ymmärtää ihmisten motivoitumista ja turhautumia työyhteisössä (Sinokki 2016, 75). Tarvehierarkiamallilla on ollut merkittävä vaikutus työmotivaation ymmärtämiseen, vaikka mallia ei oltu alun perin tarkoitettu sovellettavaksi työelämässä (Lämsä & Hautala 2005, 83). Malli on vielä nykyaikanakin käyttökelpoinen työkalu työhyvinvoinnin arviointiin ja kehittämiseen. Sen avulla työpaikalla voidaan kiinnittää huomiota olosuhteisiin, jossa työntekijän on mahdollista hyödyntää omia kykyjään, kokea onnistumista, mielekkyyttä ja työn iloa. (Rauramo 2012, 8). Malli on myös edistänyt työyhteisöissä ajatusta siitä, että työ on järjestettävä vastaamaan työntekijöiden tarpeita (Lämsä & Hautala 2005, 83).

### 2.3.2 Herzbergin motivaatio-hygieniateoria

Työn muotoiluun merkittävimmin vaikuttanut teoria on Herzbergin työtyytyväisyyttä ja motivaatiota käsittelevä motivaatio-hygieniateoria, jota kutsutaan myös kaksifaktoriteoriaksi (Hackman & Oldham 1976, 251). Herzbergin (1968) mukaan työtyytyväisyys aiheutuu eri tekijöistä kuin tyytymättömyys. Teorian mukaan työtyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole toistensa vastakohtia yleisestä käsityksestä huolimatta, vaan ne ovat erillisiä ilmiöitä ja sijoittuvat erillisille asteikoille. Tyytyväisyyden vastakohta ei olekaan tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puuttuminen. Samoin tyytymättömyyden vastakohta ei ole tyytyväisyys vaan tyytymättömyyden puuttuminen. Siksi tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän poistaminen ei lisää työtyytyväisyyttä vaan ainoastaan poistaa tyytymättömyyttä (Robbins ym. 2010, 143). Herzberg (1968, 57) jaotteli työmotivaatioon liittyvät tekijät työn sisäisiin motivaatiotekijöihin ja ulkoisiin hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijöitä ovat uralla eteneminen, tunnustus saavutuksista, vastuu, työ itsessään sekä henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen.

Hygieniatekijöihin kuuluvat palkka, työolosuhteet, työilmapiiri, statustekijät, työntekijöiden väliset suhteet, esimiestyö sekä yrityksen toimintapolitiikka ja johtaminen. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät luovat työtyytyväisyyttä, kun puolestaan tyytymättömyyden pääasialliset syyt ovat hygieniatekijät (kuvio 2).



Kuvio 2: Motivaatio-hygieneiateoria (mukaillen Sinokki 2016, 106)

Hygieniatekijöiden motivoiva vaikutus on kovin lyhytaikaista ja yrityksen pitäisi parantaa näitä tekijöitä jatkuvasti positiivisen tuloksen saavuttamiseksi. Itse asiassa palkankorotukset, uudet toimistokalusteet tai toimintapolitiikan muutokset voivat estää työntekijöiden kokemaan työtytymättömyyttä, mutta ne eivät luo työtyytyväisyyttä ja kannusta työntekijöitä työskentelemään tarmokkaammin. (Elsbach, Kayes, Kayes 2016, 193.) Palkan nostaminen voi vähentää tyytymättömyyttä hetkellisesti. Työntekijä tottuu kuitenkin uuteen korkeampaan palkkaansa hyvin nopeasti. Uusi palkkataso muodostuu itsestään selvyudeksi ja uudeksi vakioksi. Kun tyytymättömyyteen vaikuttaviin hygieniatekijöihin on ensin panostettu niin, että tilanne on neutraali, on helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. (Lämsä & Hautala 2005, 84.) Pysyvemmän työmotivaation ja työtyytyväisyyden aikaansaamiseksi organisaatioiden tulisi panostaa työn motivaatiotekijöiden kehittämiseen (Elsbach ym. 2016, 193). Innostava ja haastava työnsisältö voi tuottaa työntekijälle työtyytyväisyyttä pitkäksi aikaa. Sekä hygieniatekijöiden että motivaatiotekijöiden molempien tulee olla tasapainossa tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja tyytymättömyyden poistamiseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Teorian mukaan työmotivaatio ja työtyytyväisyys paranevat siis vain, jos motivaatiotekijät on huomioitu työssä itsessään. Vastaavaa parannusta ei saada aikaan hygieniatekijöihin panostamalla. (Hackman & Oldham 1976, 251.) Työn motivaatiotekijöitä voidaan lisätä työtä

rikastamalla ja laajentamalla. Herzbergin motivaatio-hygieniateoria onkin työn rikastamisen teoria. (Vartiainen 1994, 35.) Herzberg muistuttaa kuitenkin, että kaikkia töitä ei voida rikastaa, eivätkä kaikki työt kaipaa rikastamista. Työn rikastamisen toimenpiteillä saadaan kuitenkin paljon suurempia hyötyjä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen, kuin pelkkiin hygieniatekijöihin panostamalla. (Herzberg 1968, 62.) Herzbergin teoriaa on kritisoitu muun muassa käytettyjen tutkimusmenetelmien vuoksi, sillä työtyytyväisyyden ja työtytymättömyyden kahta eri ulottuvuutta ei ole luotettavasti todistettu muissa tutkimuksissa (Spector 2003, 192; Sinokki 2016, 107). Kritiikistä huolimatta Herzbergin teorian anti työelämälle ja organisaatioille on ollut merkittävä. Huomio kiinnittyi ajatukseen merkityksellisen työn luomisesta työntekijöille ja johti työn rikastamisen käytäntöihin monissa organisaatioissa. (Spector 2003, 192.) Herzberg korosti Maslow´n ohella sitä, miten tärkeää on luoda motivoivia työympäristöjä ja edistää inhimillisiä tekijöitä työssä (Hertel & Wittchen 2008, 34).

### 2.3.3 Työn ominaispiirremalli

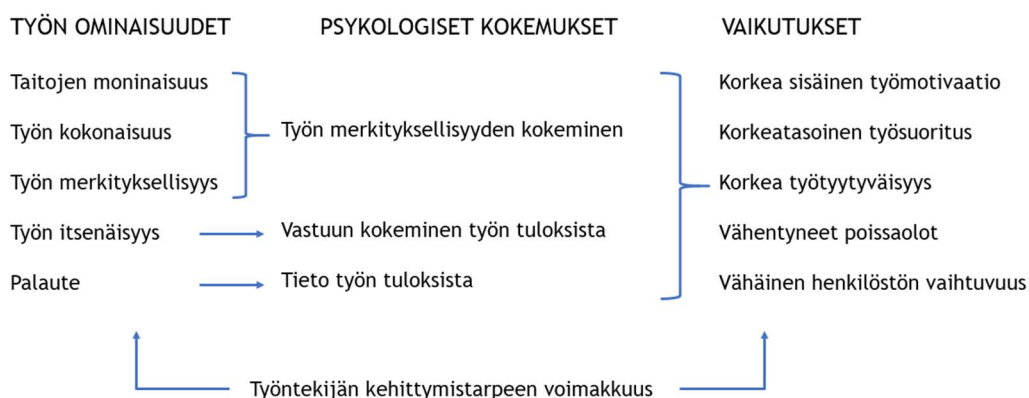
Hackmanin ja Oldhamin (1976) työn ominaispiirremalli laajensi Maslow´n ja Herzbergin ajatusmaailmaa ja kehitti teoreettisista lähtökohdista määritelmää työntekijälle motivoivasta työstä ja työolosuhteista (Hertel & Wittchen 2008, 35). Yksi keino parantaa työntekijän työmotivaatiota on muuttaa tai parantaa työn ominaisuuksia. Työn ominaispiirremallin avulla pyrittiin osoittamaan, kuinka työ itsessään voi olla motivoivaa. (Elsbach ym. 2016, 193.) Työn luonteenpiirteisiin liittyvä malli yhdisti työn ihmisen psykologiseen kokemuksestaan ja edelleen työn tekemisen vaikutuksiin yksilötasolla (Sinokki 2016, 118-119). Työn ominaispiirremalli onkin yksi työ- ja organisaatiopsykologian keskeisimpiä teorioita (Hertel & Wittchen 2008, 35). Mallissa määritellään sellaiset olosuhteet, joissa työntekijät motivoituvat sisäisesti työstään. Mallin mukaiset viisi työn ominaispiirrettä johtavat kolmeen psykologiseen kokemukseen työstä, jotka puolestaan johtavat useaan työntekijän ja organisaation kannalta hyödyllisiin lopputuloksiin. Työn ominaispiirteiden ja psykologisten kokemusten sekä psykologisten kokemusten ja lopputulosten välisiin yhteyksiin vaikuttaa merkittävästi myös työntekijän kasvuhaluuden ja -tarpeen voimakkuus. (Hackman & Oldham 1976.)

Mallin mukaisesti hyvää ja motivoivaa työtä voidaan arvioida taitojen moninaisuuden, työn kokonaisuuden, työn merkityksellisuuden, työn itsenäisyyden sekä palautteen avulla. Taitojen moninaisuudella tarkoitetaan kykyjen ja taitojen moninaisuutta, jota vaaditaan työn suorittamiseksi. Työn kokonaisuus määrittelee, missä määrin työtehtävät muodostavat selkeän, näkyvän kokonaisuuden ja mahdollistavat työn tekemisen alusta loppuun. Työn merkityksellä muihin ihmisiin tai heidän työhönsä organisaatiossa tai sen ulkopuolella voidaan arvioida työn merkityksellisyyttä. Työn itsenäisyys kuvastaa työn tarjoamaa itsenäisyyttä ja vapautta, jonka mukaan työntekijällä on itse mahdollisuus määrittää työn tekemisen aikataulut ja



menetelmät. Työn tarjoama palaute kertoo työntekijälle, kuinka työ on suoritettu ja kuinka se siinä on onnistuttu. (Hackman & Oldham 1976.)

Mallin kolme ensimmäistä työn ominaisuutta eli taitojen moninaisuus, työn kokonaisuus ja työn merkityksellisyys johtavat ensimmäiseen kolmesta psykologisesta kokemuksesta eli työn merkityksellisyyden kokemiseen. Se määrittää missä määrin työntekijä kokee työn merkityksellisenä, tärkeänä ja vaivan arvoisena. Työn itsenäisyys puolestaan saa aikaan työntekijän kokemaan olevansa vastuussa työn lopputuloksesta. Kun työ tarjoaa paljon itsenäisyyttä, ovat työn lopputulokset riippuvaisia suurelta osin työntekijän omasta panoksesta ja aloitteellisuudesta sekä päätöksistä. Työstä saatavan palautteen perusteella työntekijä saa tietoa työn tuloksista, joka on mallin kolmas työn kriittisistä psykologista tekijöistä. Palautteen avulla työntekijällä on mahdollisuus saada suoraa ja selkeää tietoa suoriutumisestaan. Työn psykologisten merkitysten kokeminen johtaa lisääntyvään sisäiseen työmotivaatioon, parempiin suoriutuksiin työssä sekä suurempaan työtyytyväisyyteen. Sillä on positiivisia vaikutuksia myös organisaation kannalta, sillä se vähentää työntekijöiden poissaoloja ja vaihtuvuutta. Ihmisten suhtautuminen työhön vaihtelee samoin kuin heidän tarpeensa henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Korkean työssä kehittymisen ja kasvamisen tarpeen omaavat ihmiset reagoivat positiivisemmin työhön, jossa on korkea motivaatiopotentiaali kuin heikomman tarpeen omaavat ihmiset. (Hackman & Oldham 1976.) Työn ominaispiirremalli siis ehdottaa, että kun työssä on tiettyjä ominaisuuksia, kokee työntekijä silloin työnsä todennäköisesti merkitykselliseksi, kokee vastuuta ja on tietoinen työn tuloksista. Työntekijä on sisäisesti motivoitunut työstä, kun hänellä on tietoa ja taitoa suorittaa työnsä sekä halua ja mahdollisuuksia kehittymiseen ja oppimiseen. Ajan kanssa tämä parantaa työtyytyväisyyttä ja työn lopputuloksia. (Oldham & Hackman 2010, 465.) Englanninkielinen alkuperäismalli on käännetty suomeksi (kuvio 3).



Kuvio 3: Työn ominaispiirremalli (mukaillen Hackman & Oldham 1976)

Työn ominaispiirremalli on saanut laajaa kannatusta ajatuksestaan, että työn ydinominaisuudet voivat määritellä pitkälti esimerkiksi työntekijän työtyytyväisyyttä (Parker 2002, 283). Malli tarjoaa apua siihen, miten työtä voidaan muotoilla niin, että se saa aikaan sisäistä

työmotivaatiota (Hertel & Wittchen 2008, 37). Mallia on kuitenkin kritisoitu siitä, että se rajoittuu voimakkaasti sellaisiin ihmisiin, joilla on voimakas kehittymistarve. Mallin hyödyllisyyttä lisäksi se, jos se huomioisi myös heikon kasvutarpeen omaaville työntekijöille tärkeitä työn ominaisuuksia. Tällaisia positiivisiin tuotoksiin johtavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi turvallisuus, asema organisaatiossa ja sosiaaliset palkkiot. (Peltonen & Ruohotie 1991, 106.) Arvostelijat ovatkin huomauttaneet, että malli ottaa huomioon ainoastaan hyvin rajallisen määrän työn ominaispiirteitä sekä syntyviä hyötyjä (Parker 2002, 283). Työn luonne on muuttunut vuosikymmenten saatossa ja työn muotoilussa tulisi ottaa työn ominaispiirremallia huomattavasti laajemmin huomioon erilaisia työn ominaisuuksia (Arnold ym. 2005, 345). Myös Oldham ja Hackman (2010, 465-468) ovat todenneet, että mallin syntyäikaan oli luonnollista keskittyä itse työhön ja siihen liittyviin tekijöihin. Sittemmin työelämän kehitys ja maailman muuttuminen ovat saaneet aikaan sen, että esimerkiksi sosiaalinen vuorovaikutus on huomattavasti kokonaisvaltaisempi ja merkittävämpi tekijä kuin aiemmin. Onkin oletettavaa, että työn sosiaaliset ulottuvuudet vaikuttavat huomattavasti työntekijöiden motivaatioon, suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Parker ja Wall (2001) nostavat esiin lukuisia erilaisia työn ominaisuuksia, jotka erottavat erityyppisiä töitä ja jonka seurauksia on tärkeä ymmärtää organisaatioissa. Nämä työn ominaisuudet liittyvät esimerkiksi työn fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin, työturvallisuuteen sekä työn ja kodin yhdistämisen haasteisiin. Merkittäviä ominaisuuksia ovat myös erilaiset kognitiiviset vaatimukset, mahdollisuudet hyödyntää tietoja ja taitoja työssä sekä roolien monimuotoisuus ja ylikuormitus. Muotoillun työn kohteena oleva työvoima on myös muuttunut työn ohella, joten erilaiset demografiset tekijät, kuten sukupuoli ja ikä, tulisi myös yhdistää työn muotoilun teoriaan.

Pierce, Jussila ja Cummings (2005) ovat tutkimuksessaan yhdistäneet työn muotoilun psykologiset ulottuvuudet Hackmanin ja Oldhamin työn ominaispiirremalliin lisäämällä malliin psykologisen omistajuuden teoriaa. Heidän mukaansa psykologisen omistajuuden käsite välittää paremmin työntekijän reaktion työn muotoiluun kuin Hackmanin ja Oldhamin mallin psykologiset kokemukset. Monipuolisessa laajennetussa ja rikastetussa työssä on useita ominaisuuksia, jotka kumpuavat psykologisen omistajuuden tarpeesta ja samalla tyydyttävät työntekijän psykologisen omistajuuden tarvetta. Samalla työn muotoilun ja psykologisen omistajuuden yhteys saavat työntekijässä aikaan sekä positiivisia sekä mahdollisesti myös negatiivisia vaikutuksia. Alkuperäisen työn ominaispiirremallin tapaan työntekijöiden työmotivaatio ja työtyytyväisyys, vastuuntunto sekä sitoutuneisuus organisaatioon useimmiten kasvaa rikastetun työn myötä. Toisaalta se saattaa myös saada työntekijän kokemaan stressiä, vastuun tuomaa rasitetta, haluttomuutta jakaa tehtäviä muiden työntekijöiden kanssa, muutosvastarintaa sekä puolustavaa reiviirikäyttäytymistä.

### 3 Päätöksenteon ilmiöt työntekijään vaikuttavina tekijöinä

Tässä luvussa luodaan katsaus käyttäytymistaloustieteen käsitteisiin ja keskeisiin teemoihin sekä pyritään lyhyesti selventämään mitä käyttäytymistaloustiede tarkoittaa. Sen jälkeen paneudutaan tarkemmin joihinkin päätöksenteon ilmiöihin, joiden kautta työkiertoa tarkastellaan tässä opinnäytetyössä. Näitä päätöksenteon ilmiöitä ovat Status Quo - ajatusharha, psykologinen omistajuus, oikeudenmukaisuus sekä sosiaaliset ilmiöt. Sosiaalisista ilmiöistä erotellaan tarkemmin sosiaalinen paine, sosiaaliset normit ja sosiaalinen vahvistaminen. Päätöksenteon ilmiöillä tarkoitetaan ihmisten luontaisia käyttäytymismalleja, joiden mukaan ihminen toimii ja tekee päätöksiä. Ihmisen epärationaaliseen käyttäytymiseen ja päätöksentekoon vaikuttavat muun muassa heuristiikat, ajatusvinoumat, taipumus vältellä tappioita, sosiaaliset tekijät, tunteet, arvot ja asenteet sekä päätöksenteon ympäristö ja päätösongelman kuvauksen sanamuodot. Päätöksenteon ilmiöitä on jaoteltu esimerkiksi erilaisten heuristiikkojen ja päätöksenteon vinoumien perusteella. (Alakoski & Hytönen 2016.)

#### 3.1 Käyttäytymistaloustiede ja päätöksenteon ilmiöt

Taloustiede ja psykologia olivat pitkään kaksi täysin eri tieteenalaa, jotka edustivat erilaisia maailmankuvia ja ajattelutapoja. Taloustiede on nähnyt ihmisen rationaalisena päätöksentekijänä, joka tekee päätöksiä punniten vaihtoehtojen kustannuksia ja hyötyjä. Psykologia on puolestaan korostanut ihmisen sisäisiä tekijöitä päätöksenteossa, jolloin monet epäjohdonmukaiset tekijät voivat vaikuttaa vaihtoehtojen arviointiin. Käyttäytymistaloustiede lähentää taloustieteen ja psykologian maailmoja toisiinsa yhdistämällä ihmisen käyttäytymisen psykologiaa taloustieteen teorioihin ja osoittamalla, kuinka ihmiset tekevät päätöksiä epävarmuuden tilassa. (Barden 2013, 7.) Käyttäytymistaloustiede osoittaa, että ihminen ei olekaan niin rationaalinen ja looginen olento kuin usein oletetaan. Ihmisen ajatteluun ja toimintaan vaikuttavat merkittävästi erilaiset ajattelun heuristiikat ja ajatusvinoumat, jotka johtavat erilaisiin ajattelun virheisiin. (Gjerstad 2015, 16.)

Käyttäytymistaloustieteen ja päätöksenteon ilmiöiden ymmärtämisessä eräs keskeisimpiä ajatuksia on malli ihmisen kahdesta eri prosessointijärjestelmästä, jotka yksin tai yhdessä toimivat päätöksen syntyprosessissa (Alakoski & Hytönen 2016, 11). Ihmisellä on todettu olevan kaksi erilaista ajattelujärjestelmää, jotka käsittelevät informaatiota rinnakkain (Honkanen 2016, 44). Systeemi 1 toimii automaattisesti ja nopeasti ilman suuria ponnisteluja ja tahdonalaista kontrollia. Systeemi 2 puolestaan ohjaa huomiota hitaampaan, tietoiseen ja ponnistelemaan ajatteluun, joka vaatii monimutkaisempaa ja loogisempaa arviointia, valintoja ja keskittymistä. Molemmilla järjestelmillä on omat kykynsä, rajoitteensa ja tehtävänsä. Kummatkin järjestelmät ovat aktiivisena ihmisen hereillä ollessa. Systeemi 1 toimii automaattisesti, kun taas Systeemi 2 on säästötilassa käyttäen vain pientä osaa kapasiteetistaan. Systeemi 1 tekee Systeemi 2:lle jatkuvasti erilaisia havaintoja ja ehdotuksia ympäröivästä maailmasta ja esiin tulevista mielikuvista, intuitiosta, aikomuksista ja tunteista. Systeemi 2

hyväksyy yleensä Systeemi 1:n ehdotukset sellaisenaan tai pienin muutoksin. Systeemi 2 kutsutaan apuun silloin, kun Systeemi 1 kohtaa ongelman, jota se ei osaa ratkaista ja joka on ristiriidassa sen maailmankuvan kanssa. Silloin Systeemi 2 aktivoituu käyttämään yksityiskohtaisempaa ja tietoisempaa ajattelutapaa ratkaistakseen ongelman tai ristiriidan. (Kahneman 2013, 20-25.)

Useimmissa tilanteissa Systeemi 1:n toiminta on riittävää, sillä ihmisten on mahdotonta tehdä jokaista arkistakin päätöstä hitaasti ja harkiten Systeemi 2:n avulla (Bazerman & Moore 2013, 3). Systeemi 1 tekee arjen ajattelusta ja samalla elämästä sujuvaa, vaivatonta ja tehokasta (Honkanen 2016, 47). Ihmiset turvautuvat Systeemi 1:n ajatteluun erityisesti ollessaan kiireisiä ja monen asian kuormittamia (Bazerman & Moore 2013, 3). Systeemi 1 voi johtaa ajattelua harhaan erityisesti uusissa ja vieraisissa tilanteissa. Sen toimintaan vaikuttavat usein myös tunteet ja mielentilat, joten myös ne voivat saada ihmiset valitsemaan väärin ja toimimaan oman etunsa vastaisesti. (Honkanen 2016, 47-48.) Ihmiset turvautuvatkin heuristiikkoihin eli nyrkkisääntöihin yksinkertaistaakseen päätöksentekoa. Heuristiikat ovat ihmisten hyödyntämiä ajattelun oikopolkuja, joiden avulla vähennetään vaihtoehtojen ja prosessoitavan informaation määrää sekä päätöksentekoon käytettävää aikaa ja vaivaa. Vaikka heuristiikat tuottavat useimmiten riittävän hyvän lopputuloksen ja niistä on apua, johtavat ne usein myös merkittäviinkin virheisiin eli kognitiivisiin ajatusharhoihin tai -virheisiin. Ihmiset eivät yleensä ole edes erityisen tietoisia ajatteluunsa vaikuttavista heuristiikoista ja ajatteluharhoista, sillä virheet ja ajatusharhat esiintyvät yleisimmin Systeemi 1:n mukaisessa ajattelussa. (Bazerman & Moore 2013, 4-7, 31, 57.) Koska Systeemi 1:tä on mahdotonta kytkeä pois päältä tahdonvoimalla, intuitiivisen ajattelun virheitä on usein mahdoton välttää. Systeemi 2:lla ei useinkaan ole mitään käsitystä tapahtuvista ajatteluvirheistä. Parhaiten virheellisten heuristiikkojen ja ajatusharhojen vaikutukset voi välttää pyrkimällä tunnistamaan ne tilanteet, joissa virheet ovat todennäköisiä ja tehostamalla Systeemi 2:n valvontaa ja aktiivista ponnistelua. (Kahneman 2013 28.)

Olenaisena osana käyttäytymistaloustieteeseen liittyy tuuppauksen (nudge) käsite. Sillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään vaikuttamaan ihmisten valintoihin ja käyttäytymiseen ennustettavalla tavalla ilman, että kavennetaan valittavia vaihtoehtoja tai muutetaan taloudellisia kannustimia. Ihmisellä on oltava mahdollisuus välttyä tuuppaukselta helposti ja ilman kustannuksia. Tuuppauksissa hyödynnetään valinta-arkkitehtuuria eli vaikutetaan fyysiseen ympäristöön ja sosiaaliseen kontekstiin, jossa ihmiset tekevät päätöksiä. Usein pienillä ja merkityksettömiltä vaikuttavilla yksityiskohdilla on merkittävä vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Tuuppausta voidaan hyödyntää ihmisiin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla toimenpiteillä, joilla pyritään parantamaan ihmisten elämää. (Thaler & Sunstein 2008, 3, 6.) Käyttäytymistaloustieteen ja päätöksenteon ilmiöiden ymmärtäminen auttaa valinta-arkkitehtejä hyödyntämään oikeanlaisia perusteita ja keinoja halutuille tuuppaustoimenpiteille.

### 3.2 Status Quo ajatusvinouma

Ihmisille on luontaista pyrkiä säilyttämään tasapaino ympäristönsä kanssa. Tasapainon horjussa pyritään tyypillisesti toimimaan siten, että tasapainotila ja mukavuusalue on jälleen mahdollista saavuttaa. Turvallisuutta etsitään muuttumattomuudesta. (McConnell 2002, 69.) Samuelson ja Zeckhauser (1988, 8) tunnistivat tämän mieltymyksen ja pyrkimyksen säilyttää asioiden vallitseva tila Status Quo ajatusvinoumaksi, jonka perusteella ihmiset eivät tee muutoksia nykyiseen olotilaansa tai pitäytyvät aiemmin tekemässään päätöksessä kohdatessaan uuden vaihtoehdon. Status Quon lähde on syvällä ihmisen psyydessä ja halussa suojella itseä vahingoilta. Vallitsevasta tilasta irtautuminen edellyttää usein toimintaa, joka voi johtaa pettymyksiin ja vastoinkäymisiin. Siksi onkin luontaista etsiä syitä olla tekemättä mitään, jolloin ei antaudu myöskään psykologisille riskeille. (Hammond, Keeney, Raiffa 1998, 49.) Status Quo ajatusvinouma voidaan nähdä syvälle juurtuneeksi päätöksentekotavaksi, joka johtuu osittain mielikuvista ja osittain psykologisesta taipumuksesta, ja jonka olemassaoloa ei yleensä edes havaita (Samuelson & Zeckhauser 1988, 9-10).

Samulson ja Zeckhauser (1988, 33-41) määrittelevät Status Quon taustalla olevat ilmiöt tarkemmin kolmeen kategoriaan eli rationaaliseen päätöksentekoon, kognitiivisiin ajatusvinoumiin sekä psykologiseen sitoutumiseen. Pyrkimys vallitsevan tilan säilyttämiseen voi selittyä yksinkertaisesti rationaalisella päätöksenteolla. Kohdatessaan samanlaisen päätöksentekotilanteen kuin aiemmin, ihminen tekee johdonmukaisesti samanlaisen päätöksen kuin aieminkin. Kognitiivisten ajatusvinoumien kuten tappion välttämisen (loss aversion), omistusvaikutuksen (endowment effect) ja ankkuroinnin on myös todettu vaikuttavan Status Quon taustalla. Tappion välttämisen ajatuksena on Kahnemanin ja Tverskyn (1984) tekemä havainto siitä, että päätöksenteossa ihmiset kokevat tappiot raskaammin kuin voitot. Monissa päätöksenteon tilanteissa tehdään valinta vertailun perustana olevan vallitsevan tilan sekä hyötyjä ja haittoja tarjoavan vaihtoehdon välillä. Vaihtoehtoa arvioidessa sen tuomat hyödyt arvioidaan voittoina ja haitat tappioina vallitsevaan tilaan nähden. Koska ihmiset tyypillisesti haluavat välttää tappioita enemmän kuin saada voittoa, he antavat suuremman painoarvon tappioille kuin samansuuruisille voitoille. (Kahneman & Tversky 1984, 348.) Tappiot tuntuvat ihmisistä suunnilleen kaksi kertaa tuskallisemmilta kuin samansuuruiset voitot (Kahneman 2013, 349). Siksi ihmiset tämän ajatusvinouman mukaisesti suosivat vallitsevan tilan säilyttämistä ja vakautta muutoksen sijaan (Kahneman & Tversky 1984, 348). Tappion välttäminen ei tarkoita, etteivät ihmiset koskaan haluaisi muuttaa vallitsevaa tilaa, sillä vaihtoehdon edut voivat ylittää jopa suuremmin arvotetut tappiot. Tappion välttäminen merkitsee ainoastaan, että ihmiset tekevät valintoja painottaen vertailukohteena olevaa tilannetta sekä suosivat yleensä pieniä muutoksia suurien sijaan. (Kahneman 2013, 292.)

Status Quon taustalla toimii usein myös omistusvaikutusvinouma, jonka mukaan ihmiset pitävät kiinni omistamistaan asioista tai esineistä. He ovat haluttomia luopumaan niistä, sillä

luopuminen koetaan tappiona. Välttämättä tilanteen muuttamiseksi ei ole myöskään mitään hyvää syytä. (Thaler 2016, 154.) Ankkurointi kuvaa ilmiötä, jossa ihmiset perustavat arvionsa johonkin aiemmin määriteltyyn arvoon. He ankkuroivat arvionsa johonkin tiettyyn lähtöpisteeseen, jota mukauttamalla tuottavat lopullisen arvionsa asiasta. (Bazerman & Moore 2013, 58.) Usein tämä arvion säätäminen tai tarkentaminen on riittämätöntä. Eri lähtöpisteet johtavat erilaisiin arvioihin niin, että alkuperäinen ankkuri saa suuremman painoarvon. (Tversky & Kahneman 1974, 1128.) Ankkuri liittyy usein, muttei yksinomaan, määrään tai hintaan. Esimerkiksi monimutkaisissa valintatilanteissa, joissa kaikkien vaihtoehtojen etujen ja haittojen ymmärtäminen on aikaa vievää ja monimutkaista, tarjoaa vallitseva tila luontaisen ankkurin, johon verrata muita vaihtoehtoja. Ihmisten on siksi myös helppo valita Status Quo, koska toiset vaihtoehdot näyttävät vaikeaselkoisilta. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 36-37.)

Status Quo tilaan voidaan nähdä vaikuttavan psykologisen sitoutumisen kautta uponneiden kustannusten harha, katumuksen välttely sekä tarve johdonmukaisuuteen. Uponneiden kustannusten harha viittaa tilanteeseen, jossa päätökseen vaikuttavat jo aiemmin panostetut ja hävietyt kustannukset. Vaikka todisteiden valossa asiaan ei enää kannattaisi panostaa enempää resursseja, jatketaan silti valitulla linjalla, koska halutaan oikeuttaa aiemmat päätökset eikä tunnustaa tappiota. Mitä suurempi panostus Status Quo vaihtoehtoon on ollut, sitä voimakkaammin siinä pitäydytään. Katumuksen välttely saa ihmiset välttelemään päätöksentekoa, jos he kokevat, että saattavat tehdä väärän päätöksen. Silloin ihmisten on helpompi pitää kiinni Status Quosta ja rutiineista sekä noudattaa sosiaalisia normeja. Ihmiset haluavat myös toimia johdonmukaisesti. Ylläpitääkseen itsestään vakavasti otettavan ja kyvykkään päätöksentekijän mielikuvaa, ihmisen täytyy puolustaa ja oikeuttaa nykyisiä ja menneitä päätöksiään. Virheellisistä päätöksistä kertovat tiedot jätetään silloin huomioimatta tai ne vaiennetaan ja jatketaan Status Quon ylläpitämistä. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 37-39.)

Ritov ja Baron (1992) huomauttavat, että Status Quon määritelmä sisältää itse asiassa kaksi eri ulottuvuutta: toisaalta halutaan säilyttää asioiden vallitseva tila ja toisaalta ollaan haluttomia toimimaan vallitsevan tilan muuttamiseksi. Status Quon vaihtoehtoisen selitystavan mukaan vallitsevan tilan muuttaminen vaatii toimintaa, kun taas vallitsevan tilan ylläpitäminen vaatii vain sitä, että ei toimita. Tutkijat havaitsivat koeasetelmissaan, että kun vallitsevan tilan ylläpitäminen vaati ihmiseltä toimenpiteitä, mutta Status Quosta luopuminen ei vaatinut mitään toimia, ihmiset olivat mieluummin toimimatta ja luopuivat Status Quosta. Aina ihmiset eivät siis suosikaan vallitsevaa tilaa sinänsä, vaan he ovat vain kykenemättömiä tai haluttomia tekemään toimenpiteitä siitä luopumiseksi. Muuttamalla yksinkertaisesti tapaa, jolla vaihtoehdot esitellään päätöksentekijälle, voidaan vastustaa Status Quo ajatusvinouman vaikutusta.

On muistettava, että vallitseva tila ei läheskään aina tarkoita huonoa tilaa. Se voi itse asiassa olla paras vaihtoehto. Mutta sitä ei pitäisi valita vain, koska se on turvallista. Status Quo

ansan voi välttää arvioimalla palveleeko vallitseva tila omien tavoitteiden saavuttamista vai toimiiko se esteenä päämäärille. Vallitsevan tilan muuttamiseen liittyvää vaivaa ei tulisi liioitella eikä päätöksentekoa tulisi vältellä vaan siihen pitäisi rohkaistua. Tärkeintä on tunnistaa ja arvioida eri vaihtoehtoja sekä vertailla niitä sekä nykyhetken että tulevaisuuden kannalta. Ajatuksia voi herätellä miettimällä valitsisiko Status Quo vaihtoehdon, ellei se itse asiassa olisi Status Quo vaihtoehto. Oletuksena olevaa Status Quo vaihtoehtoa ei myöskään pitäisi valita vain siksi, ettei osaa päättää mikä paremmista vaihtoehtoista olisi paras. (Hammond ym. 1998, 49.) Käytännössä vaihtoehtojen tasapuolinen vertailu ei ole useinkaan mahdollista, sillä ihmiset eivät ole täydellisen rationaalisia hyödyn tavoittelijoita, jotka pystyisivät jatkuvasti vertaamaan vaihtoehtoja vallitsevaan tilaan nähden. Pitäytyminen vallitsevassa tilanteessa säästää ihmisiä jatkuvalla päätöksenteolla. (Ritov & Baron 1992, 60.) Aina ihmiset eivät välttämättä edes havaitse niitä päätöksentekotilanteita, joissa voisi muuttaa vallitsevaa tilaa. Ihmiset voivat pyrkiä säilyttämään vallitsevan tilan myös esimerkiksi mukavuudenhalusta, tavasta, pelosta tai yrityksen menettelytavoista ja käytännöstä johtuen. Sosiaalisessa ympäristössä Status Quon valitsemiseen voi olla myös sosiaalisia paineita. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 10.) Bostromin ja Ordin (2006) esittelemän käänteistestin avulla voidaan selvittää Status Quon esiintymistä. Jos vallitsevan tilanteen tietyn tekijän muuttamisella arvioidaan olevan kielteisiä vaikutuksia tilanteeseen, voidaan samaa tekijää muuttaa vastakkaiseen suuntaan. Jos tälläkin muutoksella koetaan olevan kielteisiä vaikutuksia, on pystyttävä perustelemaan, miksi muutokset eivät paranna vallitsevaa tilannetta. Mikäli perusteluja ei pystytä esittämään, voi Status Quo mahdollisesti vaikuttaa ajatteluun ja päätöksentekoon. Testin avulla voidaan yrittää selkeyttää ajattelua vastakkaisilla vaihtoehtoilla ja poistaa Status Quo ilmiön vaikutusta.

Ihmisille on tyypillistä pysytellä monilla elämän osa-alueella mukavuusalueellaan, jolla pärjää tutuilla, turvallisilla, opituilla ja sujuvilla toimintamalleilla. Oppimisen edellytys on kuitenkin siirtyminen mukavuusalueen ulkopuolelle, jolloin kohdataan usein epävarmuutta ja epämukavuutta. (Viitala 2005, 183.) Tutut asiat eivät enää suojaakaan riskeiltä, epäonnistumisilta ja pettymyksiltä ja uuden oppiminen voi tuntua hankalalta. Tarve tuntea olonsa turvalliseksi voi saada työntekijän toimimaan vuodesta toiseen samalla tavalla ja turvautumaan rutiineihin ja tapoihin. Mukavuusalueelta poistuminen vaatii itsensä ylittämistä, virheiden sietämistä ja kykyä rikkoa omia rajojaan ja sääntöjään sekä ennen kaikkea sisäistä motivaatiota. Muutosvastarinta ja muutoshaluttomuus liittyvät usein olennaisena osana mukavuusalueelta poistumiseen. (Punkanen 2009, 114-115.) Muutosvastarinta on ihmisen eräs psyykkisen ohjauksen ilmentymä, jonka tarkoituksena on säilyttää tunne hallinnasta ja tasapainosta. Ihmisille, joilla on voimakas turvallisuudentarve, muutokset voivat olla vaikeita tai heidän sitoutumisensa uuteen olla hidasta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

### 3.3 Psykologisen omistajuuden kokemus

Ihmisille on luontaista kokea omistajuutta erilaisia fyysisiä esineitä, aineettomia asioita tai muita ihmisiä kohtaan. Tunnetilaa, jossa omistajuuden kohde koetaan minun tai meidän omaksi, kutsutaan psykologiseksi omistajuudeksi. (Pierce, Kostova & Dirks 2003, 84-86.) Psykologisen omistajuuden tunne juontaa juurensa inhimillisistä motiiveista (Pierce, Kostova & Dirks 2001, 300). Työyhteisössä työntekijöiden psykologinen omistajuus voi kohdistua esimerkiksi tiettyihin työtehtäviin, nimettyihin työtiloihin, tärkeisiin projekteihin, uusiin ideoihin tai asiakassuhteisiin. Psykologisen omistajuuden kehittyminen eri riipu sen kohteesta itsessään vaan paremminkin ihmisen ja omistajuuden kohteen välisestä suhteesta ja kokemuksesta. (Brown, Crossley & Robinson 2014, 466-467.) Psykologisen omistajuuden tunne voi vaihdella merkittävästi eri ihmisten kesken tai samalla ihmisellä eri ajankohtina riippuen ihmisen motiiveista, persoonallisuudesta ja omistajuuden kohteesta (Pierce ym. 2003, 94-95). Ihmisen ei tarvitse aina omistaa laillisesti tai virallisesti omistajuuden kohteena olevaa asiaa tai esinettä vaan tärkeintä on henkilön kokema tunne omistajuudesta ja hallinnasta (Reb & Connolly 2007, 107). Psykologinen omistajuus syntyy ja syvenee, kun ihminen panostaa esimerkiksi omaa työtänsä, aikaansa ja ajatteluaan kohteeseen tai on vastuussa siitä (Pierce ym. 2003, 93). Omistajuuden tunne syvenee myös mitä paremmin ja yksityiskohtaisemmin ihminen tuntee kohteen ja on sen kanssa läheisessä yhteydessä pitkiä aikoja (Pierce ym. 2001, 301).

Psykologisella omistajuudella on merkittäviä vaikutuksia ihmisen käyttäytymiseen ja tunteisiin (Pierce ym. 2001, 299). Olennaisena osana psykologiseen omistajuuteen liittyy reviiirikäyttäytymisen käsite. Sillä tarkoitetaan yksilön käyttäytymistä, jolla hän osoittaa psykologista omistajuutta fyysiseen tai sosiaaliseen kohteeseen. Psykologinen omistajuus viittaa siis tunteeseen omistajuudesta ja kiintymyksestä, kun reviiirikäyttäytyminen on sen tunteen osoittamista käyttäytymisellä ja toiminnalla. Reviiirikäyttäytyminen tapahtuu aina sosiaalisessa kontekstissa. Psykologisen omistajuuden osoittamiselle reviiirikäyttäytymisellä ei ole tarvetta, ellei ympärillä ole sosiaalista ympäristöä ja muita ihmisiä. Ihmiset tuntevat kiintymystä moniin eri asioihin, esineisiin ja kohteisiin, mutta reviiirikäyttäytymiseen voivat johtaa vasta ne kohteet, joista ihmiset kokevat omistajuuden tunnetta. Reviiirikäyttäytymisellä ei siis osoiteta pelkästään kiintymystä kohteeseen vaan sen avulla luodaan ja ylläpidetään suhdetta kohteeseen ja viestitään siitä muille. Reviiirikäyttäytymisellä esitetään vaatimus kohteen omistajuudesta merkitsemällä se itselle kuuluvaksi sekä puolustetaan sitä muilta ihmisiltä. Toisin sanoen sen avulla tehdään muille ihmisille selväksi, että kohde kuuluu itselle eikä muille. (Brown, Lawrence & Robinson 2005, 578-580.) Sosiaalisella kontekstilla on merkittävä vaikutus psykologiseen omistajuuteen juuri silloin, kun kohteen laillista tai muodollista omistajuutta ei esiinny. Esimerkiksi työyhteisössä useat työntekijät voivat osoittaa psykologista omistajuutta samaan kohteeseen käyttämällä tai hallinnoimalla kohdetta, jonka yksi työntekijä kokee omakseen. Psykologinen omistajuus onkin pitkälti omakohtaista, tulkinnanvaraista ja moniselitteistä. (Brown ym. 2014, 464.)



Psykologisella omistajuudella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työyhteisössä. Omistajuuden kokemus esimerkiksi omasta työstä voi saada työntekijän ottamaan enemmän vastuuta, huolehtimaan tai panostamaan työhön hieman vaadittua enemmän. (Pierce ym. 2003, 100-102.) Toisaalta työntekijöillä voi olla korostunut tarve kontrolloida kokemansa omistajuuden kohdetta tai he eivät halua jakaa kohteen omistajuutta muiden työntekijöiden kanssa. Näitä kohteita voivat olla esimerkiksi työvälineet, tietokoneet tai työtilat. Tällainen käyttäytyminen yleensä heikentää ryhmätyöskentelyä tai yhteistyömahdollisuuksia. (Pierce ym. 2001, 303.) Reviirin loukkaaminen voi saada aikaan ihmisessä merkittäviä tunteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä reaktioita. Esimiesten on tärkeää ymmärtää, että psykologinen omistajuus ja reviirikäyttäytyminen saavat ihmiset pitämään asioita ominaan, jolloin loukkaus omistajuuden tunnetta kohtaan saattaa aiheuttaa ongelmia muiden työntekijöiden kanssa. Se saattaa esimerkiksi selittää, miksi jotkut ihmiset eivät tule toimeen keskenään ja välttävät yhdessä työskentelyä. (Brown & Robinson 2011, 219-221.)

Myös tieto koetaan usein merkittäväksi psykologisen omistajuuden kohteeksi, jota kohtaan osoitetaan reviirikäyttäytymistä. Tieto voi edustaa työntekijöille valtaa tai statusta, jonka koetaan heikentyvän, jos tietoa jaetaan muille ihmisille (Huo, Cai, Luo, Men & Jia 2016, 883). Valtakysymykset liittyvätkin oleellisesti tiedon, osaamisen ja toimintatapojen jakamiseen. Tieto voidaan kokea vallankäytön välineeksi ja henkilökohtaiseksi omaisuudeksi. Oma osaaminen ja hankitut tiedot halutaan säilyttää tiukasti itsellä ja omaa asemaa suojella erityisesti tilanteissa, joissa yrityksessä on tehty henkilöstövähennyksiä tai uhka siitä on olemassa. Luonnollista on pelätä tulevaisuutta tarpeettomaksi, jos jakaa osaamistaan ja tietouttaan muille työntekijöille. (Virtainlahti 2009, 87-88, 115, 132.) Tiedon pimittäminen vaikeuttaa merkittävästi työpaikalla tapahtuvaa oppimista. Jos työntekijät pelkäävät oman syrjäyttämisen puolesta opettaessaan muita työntekijöitä omiin tehtäviinsä, ei heillä ole välttämättä suurta intressiä tai halua jakaa tietouttaan. (Billett 1999, 159.) Myös huono ilmapiiri, kilpailu ja ihmisten välinen kateus voi johtaa tiedon pimittämiseen (Virtainlahti 2009, 88). Tietoa voidaan piilotella tahallisesti tai tahattomasti. Joskus tietoa ei haluta jakaa tietoisesti toisen ihmisen sitä pyytäessä. Myös kiiretilanteessa kaikkea tietoa ei ehditä tai muisteta aina jakaa. Toisaalta tietoa voidaan salata, koska ei haluta loukata toista ihmistä tai halutaan välttää konflikteja. Psykologisen omistajuuden ja reviirikäyttäytymisen määrän on havaittu vähenevän, kun työntekijöiden työtehtävät ovat yhdistyneet toisiinsa niin, että työntekijät tarvitsevat toistensa apua ja yhteistyötä saadakseen vastuullaan olevat työtehtävät tehdyksi. Vaikka työntekijä kokisikin omaavansa tiedon tärkeäksi, hän on valmis jakamaan sitä onnistuakseen työtehtävässä. Työsuhteen kesto on yhteydessä tiedon pimittämiseen siten, että pitkään samassa työtehtävässä työskennelleet työntekijät pimittävät tietoa muita enemmän. Tosin tiedon pimittäminen riippuu pitkälti sekä henkilökohtaisista että organisaatioon liittyvistä tekijöistä sekä kontekstista, jossa sitä esiintyy. (Huo ym. 2016.)

Brown ym. (2014) tutkivat psykologisen omistajuuden, reviirikäyttäytymisen ja työyhteisössä esiintyvän luottamuksen suhdetta toisiinsa. He havaitsivat, että psykologinen omistajuus voi johtaa reviirikäyttäytymiseen. Reviirikäyttäytymisen määrä kuitenkin vähenee, jos työyhteisössä vallitsee korkea luottamustaso työntekijöiden välillä. Silloin työntekijät voivat luottaa työntekijöiden väliseen yhteistyöhön ja resurssien jakamiseen. Toisaalta tutkimuksessa havaittiin, että mikäli joku työntekijä osoittaa reviirikäyttäytymistä korkean luottamustason työyhteisössä, toiset työntekijät kokevat silloin hänen työpanoksensa muita vähäisemmäksi ryhmätilanteessa. Luottamus voi siis vähentää psykologisen omistajuuden negatiivisia vaikutuksia, mutta jos luottamusta ja vallitsevia tapoja rikotaan, saattaa se johtaa toisenlaisiin ongelmiin. Brown ja Robinson (2011, 210) huomauttavat, että psykologisella omistajuudella on paljon yhtäläisyyttä sosiaalisten normien kanssa, sillä psykologisen omistajuuden tunne on sisäänkirjoitettu ihmisiin niin syvästi, että siitä ei olla edes välttämättä tietoisia, kunnes sitä rikotaan.

Työyhteisössä on tärkeä ymmärtää psykologisen omistajuuden ja reviirikäyttäytymisen syitä ja vaikutuksia, sillä ne ovat organisaatiossa esiintyviä alati vallitsevia luontaisia ja väistämättömiä ilmiöitä. Ymmärtämällä niiden taustalla olevia tunteita, voidaan pyrkiä vahvistamaan niiden positiivisia vaikutuksia ja vähentämään negatiivisia ilmiöitä. Esimiesten kannattaisi kannustaa työntekijöiden reviirikäyttäytymistä, esimerkiksi kohteiden merkkäämistä ja personointia, joka lisää organisaatioon sitoutumista ja samaistumista. (Brown ym. 2005, 589-590.) Psykologisen omistajuuden tunnetta voidaan lisätä kannustamalla työntekijöitä panostamaan aikaansa, ideoitaan, kykyjään ja energiaansa työhön, tuotteisiin, asiakkaisiin, projekteihin tai ryhmätyöhön. Tähän voidaan pyrkiä myös työn muotoilulla. Lisäämällä työntekijän kontrollia omasta työstään voi työntekijän kiintymys omaa työtään kohtaan kasvaa. (Pierce ym. 2001, 301-302.) Toisaalta liiallinen työn kontrollointi voi johtaa epätoivottuun käyttäytymiseen (Pierce ym. 2003, 103). Esimiesten onkin tasapainoiltava sopivan ja liiallisen psykologisen omistajuuden ja reviirikäyttäytymisen välillä. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen johtaa kuitenkin todennäköisemmin parhaaseen lopputulokseen, sillä silloin ihmisillä ei ole liiallista tarvetta puolustaa asemiaan ja osoittaa omistajuutta kohteisiin. (Brown ym. 2014, 480.) Myös tiedonjakamisen näkökulmasta olennaista olisi pyrkiä luomaan organisaatioon avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokainen tuntee olonsa turvalliseksi eikä koe asemaansa uhatuksi. Sekä organisaation että työntekijöiden kannalta tiedon jakaminen on valtaa, sillä sen kautta kaikkien osaaminen kasvaa ja työyhteisön toimintaa voidaan kehittää yhteisöllisyyden kautta. Esimerkiksi työntekijöiden moniosaamista voidaan lisätä tiedon ja osaamisen jakamisen avulla. (Virtainlahti 2009, 88-112.)

### 3.4 Oikeudenmukaisuuden kokemus

Kokemus oikeudenmukaisuudesta ohjaa ihmisten käyttäytymistä ja päätöksentekoa voimakkaasti. Tutkijat ovat todenneet organisaatiossa esiintyvän oikeudenmukaisuuden vaikuttavan

merkittävästi työntekijöiden asenteisiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen (Gilliland & Chan 2009, 147-149). Organisaation oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan työntekijän kokemusta organisaation reiluiden (Elsbach ym. 2016, 191). Oikeudenmukaisuutta on hankala määritellä täsmällisesti, sillä jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä oikeudenmukaisuudesta ja organisaation reiluiden. Toisten ihmisten kokemusta ei voi vähätellä, vaikka eri ihmisillä voi olla hyvinkin erilainen käsitys siitä mikä on reilua (Bazerman & Moore 2013, 142). Tutkijat ovat vuosikymmenten saatossa tutkineet organisaation oikeudenmukaisuutta runsaasti. He ovat myös kiistelleet siitä, kuinka moneen eri ulottuvuuteen oikeudenmukaisuuden määritelmää pitäisi jakaa. Nykyisin katsotaan, että oikeudenmukaisuus voidaan jakaa neljään eri lajiin: jakavaan oikeudenmukaisuuteen (distributive justice), menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen (procedural justice), vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (interpersonal justice) ja tiedon asianmukaisuutta korostavaan oikeudenmukaisuuteen (informational justice). (Colquitt 2001.) Jakavalla oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten palkkiot ja resurssit jaetaan organisaatiossa. (Elsbach ym. 2016, 192). Sen perusteella edut ja rasitukset jaetaan kaikille tasan, kullekin työntekijälle työpanoksensa mukaan tai jokaiselle tarpeittensa mukaan (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2004, 276). Ihmiset saattavat pitää epäoikeudenmukaisena esimerkiksi tilannetta, jossa aiemmat palkkioiden määräytymisen periaatteet ovat johtaneet tilanteeseen, jossa ihmisille maksetaan eri palkka samasta työpanoksesta (Spector 2003, 201). Menettelytapojen oikeudenmukaisuus kuvaa sitä, miten oikeudenmukaisesti päätöksentekoprosessi on toteutettu ja lopputulokseen päädytty (Elsbach ym. 2016, 192). Tämän periaatteen mukaisesti niiden ihmisten, joita päätökset koskevat, on saatava osallistua ja pystyttävä vaikuttamaan päätöksentekoprosessiin. Esimerkiksi työntekijöiden tulisi saada osallistua muutosprosessin suunnitteluun, jos muutos koskee heitä. (Helkama ym. 2004, 276.) Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus viittaa siihen, miten ihmisiä kohdellaan ja miten heidän hyvinvointinsa ja tunteensa huomioidaan työyhteisössä. Ihmiset tuntevat epäoikeudenmukaisuutta, jos he kokevat, että heitä ei kohdella kunnioittaen ja asiallisesti. Tiedon asianmukaisuutta korostava oikeudenmukaisuus painottaa sitä, että ihmisille kerrotaan asiat niin kuin ne ovat ja perustellaan selkeästi mitä päätöksien takana piilee. Ihmiset hyväksyvät helpommin hankalatkin asiat, jos he kokevat, että heille on viestitty siitä asianmukaisesti ja avoimesti. (Greenberg 2009, 258.)

Oikeudenmukaisuuteen tai epäoikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset koskevat laajasti monia työyhteisössä esiintyviä tilanteita. Useimmiten ne liittyvät esimerkiksi palkkojen, palkitsemisen, ylennysten, niukkojen resurssien jakamisen sekä työtehtävien taustalla olevien organisaation normien, käytäntöjen ja päätösten oikeudenmukaisuuteen sekä siihen, miten ne vaikuttavat ihmisten tunteisiin ja käyttäytymiseen. (Bazerman & Moore 2013, 142.) Työntekijät odottavat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti työpaikalla. Jos näin ei käykään, reagoivat he yleensä hyvin negatiivisesti. (Greenberg 2009, 255.) On esimerkiksi havaittu, että jos työntekijät tuntevat saavansa epäreilua kohtelua työyhteisössä, heille syntyy

reviirikäyttäytymisen kautta voimakas halu monopolisoida tietoa. He haluavat omistaa tiedon itse eivätkä ole halukkaita jakamaan sitä muille. (Huo ym. 2016, 886.) Rauramo (2012, 112-135) huomauttaa, että ihmisten tasa-arvoinen kohtelu ei ole kuitenkaan samalla kaikkia samalla tavalla kohtelemista. Oikeudenmukaisessa kohtelussa huomioidaan yksilöiden eroavaisuudet sekä erilaiset tarpeet ja vahvuudet. Silloin ihmistä kohdellaan hänen omasta mielestään oikeudenmukaisesti, mikä ei ole välttämättä sama kuin oikeudenmukaisuus enemmistön näkökulmasta. Työpaikalla esiintyvät arvojen törmäykset liittyvät usein juuri oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoiseen kohteluun, viestinnän tyyliin ja avoimuuteen. Oikeudenmukaisella, tasa-arvoisella ja yhdenvertaisella johtamisella on todettu olevan vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijän kokemaan organisaation oikeudenmukaisuuteen.

### 3.5 Sosiaaliset ilmiöt työntekijään vaikuttavina tekijöinä

Sosiaalinen ympäristö ja vuorovaikutukselliset suhteet toisten ihmisten kanssa vaikuttavat merkittävästi ihmisten käyttäytymiseen, päätöksiin ja valintoihin. Ihmiset voivat toimia muiden ihmisten läsnä ollessa hyvinkin eri tavoin kuin ollessaan yksin. (Honkanen 2016, 135.) Muiden ihmisten sosiaalisella vaikutuksella on suuri voima, joka saa ihmiset mukauttamaan omaa ajattelutapaansa ja käyttäytymistään vastaamaan muiden ihmisten toimintaa. Ihmisille on tyypillistä, että he välittävät siitä, mitä muut ihmiset heistä ajattelevat. Ihmisillä on taipumus pyrkiä miellyttämään toisia ihmisiä, hakemaan heidän hyväksyntäänsä ja ylläpitämään hyviä suhteita muihin. He haluavat antaa positiivisen kuvan itsestään muille ihmisille. Siksi ihmiset mukautuvat helposti sosiaaliin paineisiin. (Thaler & Sunstein 2008, 54; Honkanen 2016, 139.) Sosiaaliset normit vaikuttavat merkittävästi ihmisten käyttäytymiseen sosiaalisissa tilanteissa. Sosiaaliset normit määrittävät, mikä on yhteisössä hyväksyttävää tai odotettavaa käyttäytymistä. Ihminen voi pelätä leimaantuvansa erilaiseksi ja hyväksyttävästä normista poikkeavaksi, jos toimii muista poikkeavalla tavalla tai asettuu muita vastaan. Ihmisille on tärkeää ylläpitää myönteistä minäkuvaa itsestään ja siinä voi auttaa sopeutuminen itselle tärkeään viiteryhmään ja mukautuminen vallitseviin normeihin. (Honkanen 2016, 139-145.)

Ihmisille on myös tyypillistä kaivata sosiaalista vahvistusta muilta ihmisiltä omille mielipiteilleen ja omalle toiminnalleen. Tätä he keräävät sosiaalisen informaation avulla. Muiden ihmisten ajattelumallit, havainnot ja toiminta voivat saada ihmisen pitämään valittua toimintatapaa oikeana tai huomionarvoisena, jota on syytä seurata (Thaler & Sunstein 2008, 54; Honkanen 2016, 139). Ihmiset käyttävät muiden mielipiteitä ja sosiaalista tietoa ajattelunsa tukena ja apuna etenkin silloin, kun asiat tuntuvat epämääräisiltä ja monitulkintaisilta (Honkanen 2016, 139). Honkanen muistuttaa, että vaikka onkin tärkeää ymmärtää sosiaalisten tekijöiden merkitys ihmisten käyttäytymiseen, ihmiset eivät pelkästään mukaudu sosiaaliin paineisiin tai normeihin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Sosiaalinen kanssakäyminen tyydyttää myös ihmisen sosiaalisia tarpeita sekä ylläpitää ja rakentaa ihmisen

minäkuva. Ihminen myös aktiivisesti ylläpitää tai muokkaa yhteisön sosiaalisia rakenteita vuorovaikutuksen avulla. (Honkanen 2016, 136.) Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin sosiaalista painetta (social pressure, peer pressure), sosiaalisia normeja (social norms) ja sosiaalista vahvistamista (social proof) ihmisten päätöksentekoon ja käyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä.

### 3.5.1 Sosiaalinen paine

Sosiaalisella paineella tarkoitetaan yksittäiseen ihmiseen kohdistettuja odotuksia sosiaalisen normin mukaisesta käyttäytymisestä (Helkama ym. 2004, 387). Sosiaalinen paine tai ryhmäpaine vaikuttaa merkittävästi ihmisten ajatteluun, tunteisiin ja toimintaan (Honkanen 2016, 38). Ihmiset taipuvat sosiaalisen paineen alle, koska taipumus yhdenmukaisuuteen ja samankaltaisuuteen on niin voimakas (Asch 1955). Usein mukautuminen sosiaalisiin paineisiin voi olla hyödyllistä ja järkevääkin, sillä se tiivistää sosiaalista yhteisöä ja suojelee yksittäistä henkilöä. Vaarana piilee kuitenkin, että ihmisiä voidaan johdatella harhaan tai tekemään huonoja valintoja hyödyntämällä ihmisen taipumusta mukautua sosiaaliseen paineeseen. Vaikutuksen menetelmänä sosiaalisen paineen hyväksikäyttö tai sellaisen luominen voi olla tehokasta. Tavallisimmin sosiaalisen paineen avulla pyritään vaikuttamaan johonkin ihmisten kertaaluonteiseen päätökseen tai valintaan. Yleensä sosiaalisiin normeihin vaikuttamalla saadaan aikaan pysyvämpiä muutoksia ihmisten käyttäytymiseen. (Honkanen 2016, 139-148.)

Yksi esimerkki sosiaalisen paineen vaikutuksesta ihmiseen on tutkimussarja, jonka Asch (1955) suoritti jo 1950-luvulla. Kokeessa tutkittiin muiden ihmisten vaikutusta koehenkilön näköhavaintoon yksinkertaisen korttitehtävän avulla. Alle kymmenen hengen koeryhmän jäsenten tehtävänä oli löytää pituudeltaan samanmittaiset viivat annetuista korttiesimerkeistä. Tehtävä oli yksinkertainen eikä viivojen pituuserojen näkeminen ollut vaikeaa. Jokainen koehenkilö antoi vastauksensa suullisesti muiden ryhmän jäsenten läsnä ollessa. Todellisuudessa vain yksi henkilö, joka antoi vastauksensa viimeisenä, oli koehenkilö ja muut ryhmän jäsenet olivat tutkimusavustajia, joita oli ohjeistettu vastaamaan tietyllä tavalla. Tehtävä toistettiin useaan kertaan eripituisten viivojen avulla. Ensimmäisillä kierroksilla kaikki olivat yhtä mieltä vastauksista, mutta tutkimuksen edetessä esiintyikin ihmisiä, jotka olivat eri mieltä viivojen pituuksista. Oikeita vastauksia antaessaan koehenkilö kuuluikin yllättäen vähemmistöön vastauksineen, kun muut vastaajat vastasivat tahallaan väärin. Valtajoukko vastasi satunnaisesti toki myös oikein epäilyksien ja järjestetyn tilanteen epäilyksen hälventämiseksi. Koehenkilö joutui kuitenkin kahden vastakkaisen voiman väliin: luottaako omiin näköhavaintoihinsa ja on välittämättä enemmistön mielipiteestä vai uskoako muita ihmisiä eikä luottaa omiin aisteihinsa. Merkittävä osa tutkimukseen osallistuneista päätyi samalla kannalle enemmistön kanssa, eli vastasi väärin. Kun kontrollitilanteessa koehenkilö yksin, ilman muiden henkilöiden läsnäoloa, vastasi väärin alle 1 % tapauksista, koetilanteessa ryhmäpaineen alaisena, koehenkilöistä noin 37 % päätyi muiden vastaajien valitsemaan väärään vastaukseen. (Asch 1955.)

Huomioitavaa on myös se, että Aschin kokeeseen osallistujat olivat toisilleen vieraita, joten koehenkilöillä ei ollut mitään erityistä syytä yrittää miellyttää muita tai saada muita pitämään heistä (Thaler & Sunstein 2008, 55).

### 3.5.2 Sosiaaliset normit

Sosiaaliset normit ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen sosiaalisissa tilanteissa (Honkanen 2016, 149). Ihmisten välistä vuorovaikutusta perheessä, työyhteisössä sekä erilaisissa virallisissa ja epävirallisissa ryhmissä eivät useinkaan säätele mitkään tarkasti säädellyt sopimukset vaan epäviralliset sosiaaliset normit. Sosiaalisilla normeilla tarkoitetaan käyttäytymisen säännönmukaisuutta, joka perustuu sosiaalisesti jaettuun käsitykseen siitä, miten ihmisen tulisi käyttäytyä. (Fehr & Gächter 2000, 166-167.) Sosiaaliset normit ovat siis kirjoittamattomia sääntöjä siitä, mikä on hyväksyttävää käyttäytymistä. Ne syntyvät spontaanisti ja tiedostamattakin sosiaalisen vuorovaikutuksen pohjalta ja ovat ryhmän tai yhteisön yhteisesti hyväksymiä. (Spector 2003, 293; Honkanen 2016, 140.) Jotkut käyttäytymisnormit, esimerkiksi tupakointikielto, voivat olla tietenkin näkyvästi ilmoitettu ja havaittavissa. Monet käyttäytymisnormit ovat kuitenkin epäsuoria ja näkymättömissä, kuten tapa kätellä vieras ihminen hänet ensi kertaa kohdatessaan. Ihmiset omaksuvat sosiaaliset normit usein toisilta ihmisiltä heidän käyttäytymisensä perusteella. Sosiaaliset normit voivatkin kehittyä ja levitä nopeasti. (Dolan, Hallsworth, Halpern, King & Vlaev 2010, 21.) Sosiaalisten normien merkittävin tehtävä on taata, että käyttäytyminen ei palvele pelkästään yksilön omia etuja vaan myös laajemman sosiaalisen yhteisön päämääriä. Normit luovat tarkoitusta ja järjestystä tilanteisiin ja tarjoavat suuntaviittoja hyväksyttävästä tai epäasiallisesta käyttäytymisestä. (Fishbein & Ajzen 2015, 129.)

Ihmiset voivat noudattaa normeja vapaaehtoisesti, mikäli toteavat omien tavoitteidensa olevan yhtä normatiivisesti vaaditun käyttäytymisen kanssa. Toisaalta he voivat noudattaa itselleen sopimattomia normeja myös vastoin tahtoaan tietäessään, että normin rikkojia rangaistetaan. (Fehr & Fischbacher 2004, 185.) Ihmisille on tyypillistä noudattaa sosiaalisia normeja ja käyttäytyä normien mukaisesti pyrkiessään samaan muiden ihmisten hyväksyntää ja välttämään mahdollisia sosiaalisia rangaistuksia. Nämä sosiaaliset rangaistukset voivat vaihdella suurestikin tilanteesta riippuen esimerkiksi paheksuvasta ilmeestä aina ryhmän ulkopuolelle sulkemiseen. (Elster 1989, 104.) Sosiaalisille normeille on tyypillistä, että niistä ei olla yleensä edes erityisen tietoisia, kunnes niitä rikotaan (Honkanen 2016, 140). Sosiaalisten normien rikkojia ollaan valmiita rankaisemaan, vaikka siitä ei olisi mitään hyötyä itselle vaan itse asiassa siitä koituisi haittaa tai kustannuksia. (Fehr & Gächter 2000, 166; Spector 2003, 293.) Fehr ja Fischbacher (2004) ovat tutkineet peliteorian erilaisissa koeasetelmissä tuntemattomien ihmisten välistä yhteistyötä. He havaitsivat, että ihmisten yhteistyö perustui suurelta osin ehdollisen yhteistyön sosiaalisiin normeihin. Jos muut ryhmän jäsenet tekivät koetilanteessa yhteistyötä muiden kanssa, velvoitti sosiaalinen normi silloin yksittäisen jäsenen

tekemään myös yhteistyötä. Jos muut ryhmän jäsenet eivät tehneet yhteistyötä vaan ajattelivat vain omaa etuaan, oli silloin ryhmän jäsenenkin sallittua olla tekemättä yhteistyötä muiden kanssa. Normia rikottiin silloin, kun ryhmän jäsen ei tehnyt yhteistyötä, vaikka kaikki muut ryhmässä tekivät. Koetilanteeseen tuotiin mukaan myös ryhmän ulkopuolinen jäsen, jolla oli mahdollisuus rangaista ryhmän jäseniä pelitilanteen käyttäytymisestä. Ulkopuolinen jäsen ei saanut tuntemattomien ihmisten rankaisemisesta mitään henkilökohtaista etua vaan pikemminkin taloudellista haittaa. Siitä huolimatta ryhmän ulkopuolinen jäsen rankaisi säännöllisesti niitä ryhmän jäseniä, jotka eivät tehneet yhteistyötä muun ryhmän kanssa. Tutkimuksissa pystyttiin havainnoimaan sosiaalisten normien esiintymistä ja voimakkuutta. Elster (1989, 104) huomauttaa, että normit eivät välttämättä tarvitse mitään ulkopuolisia rangaistuksia ollakseen tehokkaita. Kun ihminen on sisäistänyt normit, hän noudattaa niitä vaikka niiden rikkomista ei havaittaisikaan tai rikkomisesta ei koituisi mitään rangaistusta. Esimerkiksi häpeä on riittävä sisäinen rangaistus normia rikkoneelle henkilölle.

Sosiaaliset normit voidaan jakaa velvoittaviin normeihin ja kuvaileviin normeihin. Velvoittavat normit (injunctive norms) määrittävät mikä on hyväksyttävää tai epäsopevaa toimintaa tietyssä tilanteessa. Kuvailevat normit (descriptive norms) viittaavat puolestaan siihen, mikä on tyypillistä tai normaalia toimintaa tietyssä tilanteessa eli käytännössä sitä, miten muut ihmiset yleisesti toimivat tietyssä tilanteessa. Kuvailevat normit motivoivat ihmisiä toimimaan samalla tavalla kuin muutkin, koska he kokevat sen olevan järkevää, kun kaikki muutkin tekevät niin. (Cialdini, Reno & Kallgren 1990, 1015.) Kuvailevat normit tarjoavat standardin ja vertailupisteen, johon ihmiset vertaavat oman käyttäytymisensä soveliaisuutta. Poikkeava käyttäytyminen ylittää tai alittaa tämän vertailupisteenä toimivan normin. (Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein & Griskevicius 2007, 430.) Kuvailevien normien noudattaminen liittyy ihmisten halun toimia tehokkaasti ja olla joustavia sosiaalisissa tilanteissa. Normin seuraamisesta saattaa seurata myös jotain hyötyä henkilölle. Velvoittaviin normeihin puolestaan mukaudutaan, koska ihmisellä on syy vastata toisten ihmisten normatiivisiin odotuksiin, vaikka ne olisivatkin välillä ristiriidassa yksilön oman edun kanssa. Ihmiset seuraavatkin velvoittavia normeja usein niihin liittyvien sanktioiden pelossa. Kuvailevat normit aktivoituvat helposti nopean ja automaattisen ajatteluprosessin eli systeemi 1:n seurauksena, kun taas velvoittavat normit vaativat enemmän tietoista ja reflektiivistä eli systeemi 2:n mukaista ajattelua. (Honkanen 2016, 143-144.) Onkin tärkeää ymmärtää ja erottaa nämä kaksi eri normityyppiä toisistaan, sillä ne ovat käsitteellisesti ja vaikutustavoiltaan erilaiset. Ne voivat esiintyä samanaikaisesti ja niillä voi olla joko samansuuntaisia tai vastakkaisia vaikutuksia käyttäytymiseen. (Cialdini ym. 1990, 1015-1019.)

Ihmisiin vaikuttamisen kannalta on tärkeää siis ymmärtää miten sosiaaliset normit muodostuvat ja ohjaavat ihmisten käyttäytymistä (Honkanen 2016, 38). Joillain sosiaalisilla normeilla on voimakas automaattinen vaikutus ihmisten käyttäytymiseen ja ne voivat vaikuttaa toimintaan positiivisesti tai negatiivisesti. Ihmisten käyttäytymisen muutokseen pyrkineissä

interventioissa, joissa on hyödynnetty sosiaalisia normeja, on usein kerrottu mitä muut ihmiset tekevät vastaavassa tilanteessa. (Dolan ym. 2010, 21). Jos vaikuttamispyrkimyksissä onnistutaan hyödyntämään jotain ihmisten toimintaa ohjaavaa normia, ovat ihmiset yleensä alttiita muuttamaan toimintaansa pysyvämmiin. Tärkeää, ja usein ehkä myös ongelmallista, saattaa olla tunnistaa juuri se oikea ihmisten käyttäytymistä ohjaava normi. (Honkanen 2016, 140.) Pelkkä toimintaan vaikuttavan normin tunnistaminen ei yksistään riitä, vaan olisi huomioitava myös erilaiset olosuhteet, jotka vievät ihmisten huomion pois sosiaalisesta normista (Cialdini ym. 1990, 1024). Vaikka normit ovatkin jatkuvasti läsnä ihmisissä tai kulttuurissa, ne eivät ole jatkuvasti voimassa ja aktiivisina. Erilaiset tilannekohtaiset tekijät saattavat kiinnittää tai viedä pois huomion niistä. Siksi onkin olennaista, että halutun sosiaalisen normin näkyvyyteen panostetaan, kun halutaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. (Kallgren, Reno & Cialdini 2000, 1010.)

Goldstein, Cialdini ja Griskevicius (2008) tutkivat, miten erilaiset viestit saavat hotellivieraat osallistumaan ympäristönsuojeluohjelmaan. Tavanomainen viesti keskittyi kiinnittämään hotellivieraiden huomion ympäristönsuojelun tärkeyteen ja pyydettiin käyttämään pyyhkeitä useaan kertaan hotellivierailun ajan. Kuvailevan normin viestissä painotettiin sitä, miten suurin osa hotellivieraista osallistui ympäristönsuojeluohjelmaan käyttämällä pyyhkeitä useaan kertaan. Kuvailevan normin viesti todettiin tavanomanomaista viestiä paljon tehokkaammaksi. Vielä tehokkaammaksi havaittiin kuvailevan sosiaalisen normin viesti, jossa painotettiin, että useimmat juuri siinä samassa huoneessa olleet hotellivieraat osallistuivat ympäristönsuojeluohjelmaan. On todettu, että ihmiset samastuvat itsensä kaltaisiin ihmisiin tai viiteryhmii esimerkiksi sukupuolen, iän, asenteiden tai arvojen perusteella. Tutkimuksessa havaittiin, että henkilötekijöiden lisäksi myös sijaintiin tai kontekstiin liittyvillä tekijöillä on merkittävä vaikutus sosiaalisten normien noudattamiseen. Ihmiset noudattavat siis tiettyjä normeja todennäköisemmin, jos heidän kanssaan samankaltaiset ihmiset samanlaisissa tilanteissa ja olosuhteissa noudattavat niitä myös.

Schultz ym. (2007) tutkivat normatiivisen tiedon vaikutusta kotitalouksien energiankulutukseen. Kotitalouksille annettiin tietoa heidän energiankulutuksestaan sekä vertailun vuoksi kuvailevan normin mukainen tieto muiden naapuruston kotitalouksien keskimääräisestä energiankulutuksesta. Tuloksista havaittiin, että energiaa yli keskitason kuluttaneet kotitaloudet vähensivät omaa energiankulutustaan kuvailevan normatiivisen viestin saatuaan. Vastaavasti ne kotitaloudet, joiden energiankulutus oli keskimääräistä tasoa pienempi, lisäsivät energiankulutustaan kuvailevan normatiivisen viestin saatuaan. Viesti aiheuttikin kotitalouksille siis ei-toivotun vastareaktion. Osalle kotitalouksista jaettiin kuvailevan normin mukaisen tiedon lisäksi myös velvoittavan normin mukainen pieni sanaton viesti. Viesti ilmaisi kotitalouksille iloisella tai surullisella hymiöllä, että heidän energiankulutuksensa on sosiaalisesti hyväksyttävällä tai tuomittavalla tasolla riippuen siitä, oliko heidän energiankulutuksena suurempi tai pienempi kuin naapuruston keskiarvo. Keskitasoa vähemmän kuluttavat kotitaloudet



jatkoivat edelleen matalamman energiankulutuksen tasolla saatuaan tämän kuvailevan ja velvoittavan normin mukaisen yhdistelmäviestin kulutustason hyväksyvän hymiön kera. Lisäämällä aiempaan kuvailevaa normatiiviseen viestiin velvoittavaa normia osoittava iloinen hymiö, onnistuttiin poistamaan aiemmin ilmennyt ei-toivottu vastareaktio. Keskimääräistä tasoa enemmän energiaa kuluttavat kotitaloudet vähensivät energiankulutustaan entisestään saatuaan kuvailevan ja velvoittavan normin mukaisen yhdistelmäviestin, jossa oli energiankulutustasoa tuomitseva surullinen hymiö. Tutkimus osoittaa kuvailevien sosiaalisten normien merkittävän vaikutuksen ihmisten käyttäytymiseen. Samalla se osoittaa, että sosiaalisia normeja hyödyntävät kampanjat eivät aina päädy haluttuun lopputulokseen. Vaarana on, että halutulla tavalla käyttäytyvät henkilöt muuttavatkin käyttäytymistään huonompaan suuntaan. Thaler ja Sunstein (2008, 68) muistuttavatkin, että mikäli halutaan tuupata ihmisiä kohti sosiaalisesti hyväksyttävää käyttäytymistä, ei kannata silloin kertoa heidän nykyisen käytöksensä olevan parempaa kuin sosiaalinen normi.

### 3.5.3 Sosiaalinen vahvistaminen

Sosiaalisella vahvistamisella tarkoitetaan taipumusta määritellä asioiden tai tilanteiden oikeus, sopivuus tai todenmukaisuus sen perusteella, miten muut ihmiset ajattelevat asiasta (Honkanen 2016, 279). Sosiaalinen vahvistaminen on heuristiikka seurata mitä muut tekevät. (Barden 2013, 48). Ihmiset tyyppillisesti seuraavat ympärillään olevia ihmisiä saadakseen merkkejä siitä, kuinka ajatella, tuntee ja toimia. Vasta sen jälkeen he muodostavat omat ajatus- ja toimintamallinsa seuraten usein kaltaistensa mallia. (Cialdini 2001, 75; Honkanen 2016, 279.) Ihmiset seuraavat toisten ihmisten käyttäytymistä välttääkseen riskejä ja maksimoidakseen hyödyn todennäköisyyden (Barden 2013, 148). Työyhteisössä sosiaalisen vahvistamisen periaatteet ovat mukana kaikessa päivittäisessä toiminnassa. Ihmiset ottavat mallia toisistaan ja muodostavat oikean tavan tehdä työtä. Ihmisen mennessä mukaan uuteen sosiaaliseen yhteisöön, hän omaksuu nopeasti ryhmän tavat, normit ja ajattelumallit. Niinpä esimerkiksi uusi työntekijä sosiaalistuu nopeasti työyhteisön säännöille ja tavoille seuraamalla muiden työntekijöiden esimerkkiä. Organisaation epäkohtien tunnistamiseen kannattaisikin käyttää uusia työntekijöitä, jotka eivät ole vielä omaksuneet organisaatiossa vallitsevia toimintatapoja. Ihmisten sosiaalistuminen yhteiseksi joukoksi lisää yhteisön toimivuutta ja sisäistä yhteistyötä, mutta samalla saatetaan menettää yksilöllisiä eroja pyrkiessään saamaan ihmisiä toimimaan samalla tavalla. Silloin voidaan hukata mahdollisuuksia, jotka kumpuavat ihmisten erilaisuudesta. (Honkanen 2016, 279-280.)

Jos tilanne tai asia on ihmiselle entuudestaan tuntematon tai ihminen on epävarma mitä tulisi tehdä tai miten toimia, on toisten ihmisten esimerkin seuraaminen entistä todennäköisempää. Tätä taipumusta voidaan hyödyntää pyrkimällä vaikuttamalla ihmisiin manipulatiivisesti. Epävarmassa ja uudessa tilanteessa syötetty ajattelu- tai toimintamalli voi saattaa ihmiset sopivaan sosiaaliseen tilaan, jossa haluttu malli siirtyy ihmisiin muita ihmisiä seuraamalla.

(Honkanen 2016, 280.) Samaa toimintamallia voidaan käyttää myös hyväntahtoiseen tuuppaukseen. Jos ihmisten käyttäytymistä halutaan muuttaa tuuppaamalla, kannattaa yksinkertaisesti kertoa mitä muut ihmiset tekevät vastaavassa tilanteessa (Thaler & Sunstein 2008, 65). Tuuppaaminen on vielä tehokkaampaa, jos epävarmassa tilanteessa ihmisille tarjotaan helposti samastuttavia malleja ja kohteita. Ihmisille on tyypillistä ottaa mallia sellaisista ihmisistä, jotka he kokevat samankaltaisikseen. Muutostyössä tulisi kiinnittää huomiota millaisia samastumis- ja vertailukohtia työntekijöille tarjotaan. Esimiehen tulisi johtaa omalla esimerkillään ja tarjota näin mallin, johon työntekijät voivat samastua. (Honkanen 2016, 280.) Cialdini (2001, 75) puolestaan korostaa, että esimies ei aina ole paras ihminen vaikuttamaan työntekijöiden mielipiteeseen. Viesti voi olla paljon tehokkaampi, jos se tulee ihmiseltä, jonka työntekijä kokee vertaisekseen. Muutostilanteissa muutosta kannattavan, helposti samastuttavan, työntekijän näkemykset voivat vedota muutosta vastustavaan työntekijään paljon paremmin kuin esimiehen vakuuttelut muutoksen tärkeydestä. Työntekijöiden välillä tapahtuva horisontaalinen vaikuttaminen toimii usein siis paremmin kuin vertikaalinen esimiehen ja johdon taholta tuleva viesti. Vertaisvaikutuksen tärkeys on todettu esimerkiksi kuluttajamarkkinoilla, jossa tyytyväisen asiakkaan mielipide ja suosittelu on huomattu tehokkaaksi tavaksi markkinoida tuotetta potentiaalisille asiakkaille.

#### 4 Kehittämistyön toteutus

Tässä luvussa kuvataan kehittämishankkeen kohteena olevaa Posti Messaging Oy:tä sekä kehittämishankkeen toteutusta tapaustutkimuksen avulla. Lisäksi kuvataan tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä keskittyen aineiston hankintaan ja analysointiin.

##### 4.1 Kehittämiskohteena digitointiyksikkö

Posti Groupiin kuuluva Posti Messaging Oy on dokumenttien lähettämiseen, vastaanottamiseen ja saatavien hallintaan erikoistunut yritys. Posti Messaging yhdistää kuluttajat yrityksiin ja julkishallinnon palveluihin ja mahdollistaa dokumenttien hallinnan digitaalisissa ja perinteisissä kanavissa. Yrityksen asiakkaina on tyypillisesti tahoja, jotka käsittelevät suuria määriä laskuja ja muita dokumentteja. Käsiteltyjen lasku- ja dokumenttitransaktioiden määrä onkin satoja miljoonia vuodessa. Toimintojen uudelleenjärjestelyistä johtuen Posti Groupiin kuuluneen OpusCapitan dokumenttien ja laskujen saatavien hallinta sekä digitointiliiketoiminta siirtyi vuoden 2018 alussa uuteen Posti Messaging -yksikköön, joka kuuluu Postin Postipalveluliiketoimintaryhmään. (Posti Group Oy 2018a.) Toimintojen uudelleentarkastelu johti myöhemmin Posti Groupin omistaman tytäryhtiön OpusCapita Solutionsin myyntiin pääomasijoitusyhtiö Providencelle maaliskuussa 2019 (Posti 2019). Posti Messaging toimii kuudessa eri maassa palvellen yli 5000 asiakasta Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Henkilöstöä yrityksessä on noin 600. (Posti Group Oy 2018a.)

Opinnäytetyö toteutetaan yrityksen Helsingissä sijaitsevassa digitointiyksikössä, jossa vastaanotetaan asiakkaiden asiakirjoja, muutetaan ne sähköiseen muotoon sekä tarvittaessa arkistoidaan niitä. Yleisempiä digitoitavia asiakirjoja ovat erilaiset julkisen ja yksityisen sektorin sopimukset, hakemukset, lomakkeet ja tutkimusvastaukset sekä pankki- ja vakuutusalan asiakirjat (Posti Group Oyj 2018b). Asiakas tai heidän loppuasiakkaansa lähettävät paperiset asiakirjat joko suoraan tai Postin ohjaamana digitointipalveluun. Paperiset asiakirjat esikäsitellään ja muunnetaan sähköisiksi kuviksi skannaamalla. Vaihtoehtoisesti asiakirjat voivat saapua digitaaliseen prosessiin käsiteltäviksi sähköistä kanavaa pitkin. Dokumenteista tunnistetaan ja tulkitaan usein ohjelmallisesti valmiiksi tietoja tallennusta varten. Työntekijät tarkistavat ja mahdollisesti korjaavat ohjelman tulkitsemat tiedot sekä tallentavat lisää asiakkaiden toivomia ja tarvitsemia tietoja. Tallennuksen jälkeen tiedot muutetaan asiakkaiden kanssa sovitun muotoon ja siirretään eteenpäin tarvittaviin järjestelmiin. Sähköisestä arkistosta asiakkaiden on helppo löytää haluamansa asiakirjat sovittujen indeksitietojen avulla (Posti Group Oyj 2018c). Alkuperäiset asiakirjat voidaan asiakkaan tarpeista riippuen skannauksen jälkeen tuhota, palauttaa takaisin asiakkaalle, arkistoida tai filmata mikrofilmille.

Työntekijöiden päivittäiset työtehtävät koostuvat pääsääntöisesti esikäsitteystä, skannauksesta ja tallennuksesta. Paperidokumenttien vastaanotto ja alkuperäisten dokumenttien käsittely skannauksen jälkeen on vain pieni ja ajallisesti vähäinen osa työtehtävistä. Muut digitointiprosessin työvaiheet on pääosin automatisoitu, eli työntekijöiden ei yleensä tarvitse huolehtia esimerkiksi tiedonsiirrosta asiakasyrityksille. Työkiertoa koskevat digitointiprosessin vaiheet ovat pääsääntöisesti siis esikäsitteily, skannaus ja tallennus (kuvio 4).



Kuvio 4: Posti Messaging Oy:n digitointiprosessi (mukaihen Laamanen 2017)

Digitointiyksikössä työskentelee tällä hetkellä 33 työntekijää, joista 27 työskentelee tuotannossa. Muut kuusi työntekijää ovat digitointiyksikköä johtava tuotantojohtaja, kaksi lähiesimiehenä työskentelevää tiiminvetäjää sekä kolme prosessieksperttiä. Tuotantotyöntekijöistä naisia on 22 ja miehiä 5. Tuotantotyöntekijät on jaettu asiakkaiden ja työkokonaisuuksien perusteella seitsemään ryhmään. Ryhmien koko vaihtelee kahdesta kuuteen työntekijään. Yleisimmin ryhmässä on neljä työntekijää. Lähes jokaisessa ryhmässä yksi työntekijöistä toimii palveluasiantuntijana, jonka tehtävänä on tuotannollisten töiden ohella myös erilaiset asiakkuuksiin liittyvät tukitoiminnot ja vastuu tuotannon toimivuudesta. Kukin ryhmä hoitaa oman ryhmänsä vastuulla olevan yhden tai useamman asiakkaan tuotantoprosessin. Pääsääntöisesti asiakkailta saapuvat materiaalit tulee prosessoida saman tai muutaman seuraavan työpäivän aikana. Sesonkien ja muiden ruuhkaheippujen työvoimatarpeita katetaan tilapäisluonteisesti vuokraamalla työvoimaa.

Opinnäytetyö aloitettiin vuoden 2017 alussa, jolloin yritys oli vielä nimeltään OpusCapita Oy. Alkukesällä 2017 yrityksessä käytiin yt-neuvottelut, jonka seurauksena 10 tuotantotyöntekijää irtisanottiin. Opinnäytetyön aineistoa kerättiin tuotantotyöntekijöille suunnatulla kyselyllä aikana, jolloin irtisanomisia ei oltu vielä tehty. Kyselyyn vastanneiden joukko oli silloin siis suurempi kuin jos kysely olisi tehty myöhemmin. Kyselyn aikaan, ennen irtisanomisia, digitointiyksikössä oli yhteensä 44 työntekijää, joista 38 työskenteli tuotannossa. Tuotantotyöntekijöistä naisia oli silloin 31 ja miehiä 7. Silloin ryhmien koko vaihteli neljästä yhdeksään työntekijään. Digitoitavien paperidokumenttien määrä on ollut jatkuvasti laskussa maailman ja asiakasyritysten digitalisoituessa ja paperisten palvelujen ja toimintojen vähentyessä. Päivittäiset tuotantoprosessit ovat toimineet digitointiyksikössä suhteellisen hyvin irtisanomisista huolimatta, koska töiden määrä on vähentynyt. Nykyinen työntekijämäärä on selviytynyt päivittäisistä töistä. Vuoden 2018 alussa yrityksen nimi muutettiin Posti Messaging Oy:ksi toimintojen uudelleenjärjestelyn vuoksi. Yrityksen nimen vaihdolla ja toimintojen uudelleenjärjestelyillä ei ollut juurikaan vaikutusta digitointiyksikön normaaliin päivittäiseen toimintaan.

Postissa korostetaan, että digitalisoituva toimintaympäristö edellyttää työntekijöiltä uudenlaista tietotaitoa, uuden oppimista ja kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin nopeastikin. Koska tuloksellisen toiminnan lähtökohtana on osaava ja motivoitunut henkilöstö, uusiin osaamisvaatimukseen pyritään vastaamaan henkilöstön osaamista kehittämällä. Työntekijöiden kehittämistarpeita kartoitetaan henkilökohtaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa yhdessä esimiehen kanssa. Työssä kehittymistä tuetaan esimerkiksi järjestämällä mahdollisuuksia uusien taitojen oppimiseen työn kautta, tukemalla itseopiskelua sekä järjestämällä erilaisia valmennuksia. (Posti 2018.) Työnantajan ja esimiesten tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot, taidot ja osaaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokainen työntekijä on kuitenkin itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. Osaamisen kehittämisessä yrityksessä pyritään noudattamaan 70-20-10 -oppimismallia. Siinä suurimman osan eli 70 % oppimisesta katsotaan tapahtuvan työssä ja työtä tekemällä. Esimerkiksi uudet työtehtävät

ja haasteet, työkierto, projektit sekä uusien työvälineiden opettelu voivat olla esimerkkejä työssäoppimisesta. Oppimismallissa 20 % oppimisesta tapahtuu toisilta oppimalla esimerkiksi palautteen, mentoroinnin ja coachingin avulla. Lisäksi pienin osa eli 10 % oppimisesta on varsinaista virallista koulutusta erilaisten kurssien, koulutusten, seminaarien tai koulutusohjelmien muodossa. (Posti 2014.)

Työntekijöiden määrän vähennyttyä irtisanomisten myötä, on yksittäisen työntekijän moniosaamisen tarve entisestään lisääntynyt ja korostunut. Työntekijä ei voi enää pääsääntöisesti tehdä pelkästään oman ryhmänsä vastuualueellaan olevia töitä, vaan hänen oletetaan auttavan myös muiden ryhmien töissä tai kertaluonteisissa projekteissa osaamisensa mukaan. Työtä on muotoiltu jokaisen työntekijän kohdalla myös hieman eri tavalla. Joillain työntekijöillä on korostunut työn rikastamisen tai työn laajentamisen elementit ja jotkut työntekijät ovat keskittyneet enemmän työkiertoon. Työntekijämäärän vähentyessä yt-prosessin jälkeen työkierto digitointiyksikössä on lisääntynyt. Digitointiyksikön nykyistä työkiertomallia on hankala kuvata yksiselitteisesti. Työkiertomalli on sekoitus perinteistä työkiertoa, työn laajentamista, sijaistointimintoja, ristiinkoulutusta sekä uuden oppimista. Salon (2017) ja Järvisen (2017) mukaan tyypillistä digitointiyksikön työn organisoinnille ja työkierrolle on, että jokainen työntekijä osaa tai jokaisen pitäisi osata oman ryhmänsä vastuulla olevat työt. Useimmissa ryhmissä tapahtuu sisäistä työkiertoa, vaikka jokainen työntekijä ei tekisikään aivan kaikkia työtehtäviä. Yleisesti ottaen työkierto soveltuu kuitenkin suurimpaan osaan digitointiyksikön työtehtävistä. Kun ryhmän omat työt on tehty, siirrytään tekemään oman osaamisen mukaan muiden ryhmien ja eri asiakkuuksien töitä tai kertaluonteisia töitä, jos sellaisia on tarjolla. Työntekijä siirtyy tai siirretään toiseen työhön oman ryhmän ulkopuolelle lähinnä korvaamaan sairastunut tai poissaolevaa työntekijää, auttamaan tilapäisen tuotantohuipun purkamisessa ja omien töiden ollessa loppu tai muusta syystä mahdottomia tehdä. Työkierrossa ollaan pääsääntöisesti silloin, kun tehdään muita kuin oman ryhmän töitä. Olennaisena osana työkiertoon liittyy uusien töiden opiskelu. Työntekijä on usein itse aloitteellinen ja halukas aloittamaan työkierron, mutta myös esimies voi ehdottaa työntekijälle työkierron aloittamista ja uusien töiden opettelu. Työntekijät itse huolehtivat pääsääntöisesti työkierron käytännön järjestelyistä ja esimiehet vastaavat viime kädessä työkierron organisoinnista. Työkierto ymmärretään ”vapaaehtoiseksi pakoksi, johon periaatteessa ketään ei voida pakottaa”. Digitointiyksikössä työkierrolla pyritään joustavuuteen ja työntekijän moniosaamiseen eli siihen, että työntekijä osaisi mahdollisimman montaa eri työtä tai työvaihetta. Työntekijöiden moniosaaminen helpottaa töiden organisointia ja toisen työntekijän sijaistamista loma- ja sairauslomatapauksissa sekä tuotannon ruuhkatilanteissa.

Ryhmien työtilanteet ja työt vaihtelevat jo lähtökohtaisesti toisistaan paljonkin. Toisilla ryhmillä voi olla hoidettavanaan vain yhden suuremman asiakkaan monia erilaisia töitä, kun taas toisella ryhmällä voi olla monen pienemmän asiakkaan yksittäisiä töitä. Joissain ryhmissä työntekijöille riittää koko päiväksi oman ryhmän työt, jolloin heillä ei ole tarvetta siirtyä

tekemään toisten ryhmien töitä. Toisessa ryhmässä omat työt loppuvat jo hyvin aikaisessa vaiheessa päivää, jolloin lisää töitä etsitään toisista ryhmistä. Muun muassa tästä syystä ihmisten osaaminen voi vaihdella varsin merkittävästi, niin että osa ihmisistä osaa monien asiakkaiden töitä ja niiden monia eri työvaiheita, ja toiset osaavat melkeinpä ainoastaan oman asiakkaansa työt. Vaikka monissa töissä esikäsittely, skannaus ja tallennus ovat melko suorittavia työvaiheita, joita voi tehdä jo suhteellisen lyhyenkin perehdyttämisen jälkeen, on mukana tietysti myös lukuisia töitä, joiden tekeminen vaatii pidempää kokemusta ja laajempaa osaamista. Oma osa-alueensa ovat tietyt tuotannon tukityöt, joiden osaaminen on keskittynyt palveluasiantuntijoille tai muille työntekijöille, ja jotka eivät ole yleisen ja aktiivisen työkierron piirissä.

#### 4.2 Tapaustutkimus kehittämistyön lähestymistapana

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Case- eli tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusasetelmaa, jossa tutkitaan mahdollisimman tarkasti ilmiöitä, alueita, ajallisia prosesseja, henkilöitä, ryhmiä tai organisaatioita relevantin aineistolähteen avulla (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 191). Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yritys kokonaisuudessaan tai sen yksittäinen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tutkimuksen kohteita on yleensä yksi tai korkeintaan muutamia. Tapaustutkimuksen avulla saadaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä nykyajassa. Tapaustutkimuksen avulla voidaan yrittää ymmärtää esimerkiksi työntekijöiden välisiä suhteita, erilaisia käyttäytymismalleja tai epätyypillisiä tilanteita. (Ojasalo ym. 2014, 52.) Ronkaisen ym. (2011, 69) mukaan tapaustutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan, selittämään, kyseenalaistamaan tai kehittämään ilmiöitä. Tapaustutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti ja yksityiskohtaisesti kehittämisen kohdetta, esimerkiksi organisaation tilannetta ja tuottaa kehittämisasiideoita tai ratkaisuehdotuksia siellä esiintyvään ongelmaan. Tapaustutkimuksessa ei käytännössä toteuteta muutosta tai kehitetä mitään konkreettista vaan pääpaino on kehittämis ehdotusten ja ratkaisujen ideoinnissa. (Ojasalo ym. 2014, 37, 52.)

Tapaustutkimus ei ole oma tutkimusmenetelmä vaan se on lähestymistapa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 189) tai tutkimusstrategia (Ronkainen ym. 2011, 68). Tapaustutkimukselle ei ole yksiselitteistä määritelmää, sillä tutkimusta voidaan tehdä monella eri tavalla. Tapaustutkimus itsessään ei rajoita menetelmävalintoja vaan tutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Aineistoa kerätään usein useilla eri menetelmillä, jotka analysoidaan niille soveltuvilla analyysimenetelmillä. Tapaustutkimukselle ei ole siis olemassa mitään omia tiedonkeruu ja analysointimenetelmiä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181-189.) Useiden eri tiedonhankintamenetelmien käyttö on perusteltua tutkimuskohteen syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Esimerkiksi kehitettävään ilmiöön osallisena olevia ihmisiä haastatteleamalla voidaan ymmärtää ihmisten toimintaa eri tilanteissa.

(Ojasalo ym. 2014, 55.) Tapaustutkimuksessa olennaista ei ole aineiston määrä vaan sen laatu kokonaisuutena. Aineisto on riittävä, kun kaikki tarpeelliset tutkittavan ilmiön näkökulmat, mahdolliset osapuolet ja tapahtumaan vaikuttavat tekijät on selvitetty. Olennaista on miettiä, millaisella aineistolla voidaan vastata tutkimuskysymykseen ja millaista tietoa tavoitellaan. (Ronkainen ym. 2011, 117-118.)

#### 4.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja luotettavuus

Opinnäytetyö toteutetaan pääasiassa kvantitatiivisen tutkimusotteen keinoin. Aineiston hankinnan keskiössä oli paperinen kyselylomake, joka jaettiin digitointiyksikön tuotantoyöntekijöille. Kyseessä on kokonaistutkimus, johon otetaan mukaan jokainen perusjoukon jäsen eikä otantaa käytetä (Heinonen, Keinänen & Paasonen 2013, 57). Mittaamalla haluttuja ominaisuuksia kaikista perusjoukon jäsenistä saadaan luotettavinta määrällistä tietoa (Ojasalo ym. 2014, 122). Perusjoukon vähäisen määrän vuoksi oli perusteltua ottaa kaikki sen jäsenet mukaan tutkimukseen. Työntekijöiden halukkuutta osallistua työkiertoon pitää kysyä heiltä itseltään, sillä he ovat parhaita ilmiön asiantuntijoita sekä antamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Vastauksia haluttiin kehittämistyön alkuvaiheessa mahdollisimman paljon ja kattavasti. Tarkoitus ei ollut tässä vaiheessa niinkään paneutua vastaajien mielipiteisiin ja asenteisiin kovin syvällisesti. Kyselyn avulla haluttuja asioita oli mahdollista kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Se koettiin erityisen tärkeäksi myös päätöksenteon ilmiöiden esiintymisen mittaamisen kannalta, koska tiedetään, että esimerkiksi tutkimustilanne tai tutkija voi vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja vastaamiseen merkittävästi. Perusjoukon pieni määrä luo haasteita tilastollisten menetelmien tehokkaalle käytölle, mutta esimerkiksi kaikkien työntekijöiden haastattelemisen olisi ollut resurssipulan vuoksi mahdotonta.

Kehittämistyössä on usein perusteltua hyödyntää kehittämistyön apuna monia eri tutkimusmenetelmiä, sillä eri menetelmillä voidaan saada esiin erilaista tietoa, näkökulmia ja ideoita. Kehittämistyössä yhteisöllisten menetelmien käyttö on hyvin yleistä. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa kehittämismenetelmiä, esimerkiksi aivoriieheä, voidaan käyttää esimerkiksi alkutilanteen kartoitukseen. Niiden avulla voidaan pyrkiä hyödyntämään ryhmän innovatiivisuus ja ideoimaan erilaisia toimintatapoja ja ehdotuksia käytännön tilanteiden ratkaisemiseksi. (Heinonen ym. 2013, 39.) Opinnäytetyön tutkimusaineistoa kerättiin myös työpajan avulla, jossa osallistavana ja yhteisöllisenä kehittämismenetelmänä hyödynnettiin aivoriieheä. Osallistujia työpajaan pyydettiin jokaisesta tuotantoryhmästä. Aivoriiehen tuloksia analysoitiin luokittelun avulla.

Tutkimusaineiston ja tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Ne kuvaavat aineiston havaintojen mittaamisen tarkkuutta. Validiteetilla viitataan tutkimusmenetelmän kykyyn mitata sitä, mitä pitääkin. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti määrittelee, missä määrin tehdyt mittaukset vastaavat tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoinen validiteetti puolestaan

määrittelee, tulkitsevatko muut tutkijat tutkimustulokset samalla tavalla kuin tutkimuksessa on esitetty. (Heinonen ym. 2013, 91-92.) Se mittaa siis tutkimustulosten yleistettävyyttä eli miten hyvin tutkimustulokset pätevät samanlaisissa tilanteissa. Kokonaistutkimuksessa ulkoisesta validiteetista ei tarvitse huolehtia, sillä tutkimuksessa ovat mukana kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt. (Kananen 2012, 168.) Ronkaisen ym. (2011, 130) mukaan ulkoisen validiteetin avulla tutkitaan, miten hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää toiseen yhteyteen. Jotta tutkimustulokset olisivat luotettavia myös toisissa, vastaavanlaisissa tapauksissa ja niiden siirrettävyyttä voitaisiin arvioida, edellyttää se tutkimusasetelman ja tutkimuskohteen tarkkaa kuvausta. Lähtöoletusten perusteella tuloksien soveltaja voi analysoida tapausten vastaavuutta. Yrityksiin liittyvissä tutkimuksissa tulisi siis ainakin ilmoittaa yrityksen toimialaan, kokoon, liikevaihtoon ja työntekijämäärään liittyviä tietoja. (Kananen 2013, 9, 28, 120.) Kananen (2012, 168) korostaa, että tutkimusasetelman tulisi silloin vastata täysin sitä ryhmää, johon yleistys kohdistetaan. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä ei ole pyrkiä yleistämään saatuja tutkimustuloksia vaan ymmärtämään monitahoista ilmiötä. Tutkimustulokset pätevät vain tutkitussa tapauksessa. (Kananen 2013, 9, 28.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmä ja käytetyt mittarit saavuttavat tarkoitettuja tuloksia. Reliabiliteettia tutkitaan yleensä Cronbachin alfan avulla. (Heinonen ym. 2013, 93-94.) Reliabiliteetin arvo vaihtelee nollan ja yhden välillä. Suuret kertoimen arvot kertovat korkeasta reliabiliteetista eli että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. (Heikkilä 2014, 178). Tarkasteluun ei yleensä oteta mukaan lainkaan taustamuuttujia, sillä niiden reliabiliteetin oletetaan olevan korkeita. Alfa-kertoimen oletetaan olevan yleensä suurempi kuin 0,6. (Valli 2015, 130, 143.) Heikkilä (2014, 178) toteaa, että yksiselitteistä rajaa hyvälle arvolle ei ole olemassa, mutta mielellään se saisi olla kuitenkin yli 0,7. Riittävä ja tarkka dokumentaatio on luotettavuuden perusedellytys tapaustutkimuksessa. Uskottavuutta ja reliabiliteettia parantaa aineiston yksityiskohtainen dokumentaatio ja tutkijan tekemien päättelyketjujen läpinäkyvyys ja tarkastettavuus. (Kananen 2012, 35-36.) Tapaustutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan osoittaa yksinkertaisesti tuella, joka saadaan eri lähteistä kerättävällä todistusaineistolla, jotka antavat vahvistusta väitteille ja ilmiöille (Kananen 2013, 121-122).

#### 4.3.1 Kyselyn analysointi korrespondenssianalyysillä ja luokittelemalla

Kyselylomakkeen kysymykset operationalisoitiin opinnäytetyön tietoperustasta eli työkierrosta, oppimisesta, motivaatiosta ja päätöksenteon ilmiöistä tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset huomioiden (liite 1). Aiempia tutkimuksia ja niiden kyselylomakkeita ei voitu suoraan hyödyntää tässä työssä, sillä tutkimukset eivät sopineet juuri tähän valittuun aiheeseen ja näkökulmaan. Siksi kyselylomake rakennettiin itse tähän kontekstiin sopivaksi. Vinkkejä kysymyksiksi ja taustamuuttujiksi kerättiin toki muista tutkimuksista. Ronkainen ym. (2011, 87) määrittelevät operationalisoinnin teoreettisten käsitteiden tai ilmiöiden muuttamiseksi



kyselylomakkeen kysymyksiksi tai kysymyspattereiksi. He myös muistuttavat, että usein teoreettiseen käsitteen kokonaisvaltainen käsittely edellyttää useita kysymyksiä. Kyselylomaketta suositellaan testattavan etukäteen, jotta kyselystä voidaan karsia pois kaksoiskysymykset ja vaikeasti ymmärrettävät kysymykset (Heinonen ym. 2013, 48) sekä varmistua, että kysymykset ja ohjeet on ymmärretty oikein ja kaikki olennaiset kysymykset ovat mukana (Vehkalahti 2008, 48). Vehkalahti (2008, 48) mukaan testaaajia ei välttämättä tarvitse olla kovin montaa. Hänen mukaansa hyviä testaaajia ovat tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat henkilöt, jotka osaavat kiinnittää huomioita asioihin, joita todellisessa kyselyssä saattavat olla ongelmia. Kyselylomake testitiin etukäteen kolmella henkilöllä: kahdella digitointiyksikön esimiehellä, joille aihepiiri oli tuttu, sekä yhdellä täysin ulkopuolisella henkilöllä. Testaaajilla ei ollut merkittäviä korjausehdotuksia kyselyyn, mutta joitain selvennyksiä ja muutoksia kyselyyn tehtiin saadun palautteen pohjalta.

Kysely toteutettiin Posti Messagingin digitointiyksikössä 26.5.-2.6.2017. Kysely jaettiin henkilökohtaisesti 35 työntekijälle. Kahdelle työntekijälle kyselyä ei voitu jakaa henkilöiden poissaolon vuoksi. Vaikka kahdelle työntekijälle ei pystytty toimittamaan kyselylomaketta eikä heillä näin ollen ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn, tulkitaan kysely silti kokonaistutkimukseksi. Opinnäytetyöntekijä on itse yksi tuotannossa työskentelevistä työntekijöistä, eikä siis mukana tutkimuskohteena. Näin ollen työntekijöiden lukumäärää käsiteltäessä esimerkiksi opinnäytetyön aineiston hankinnassa, työntekijöiden määrän katsotaan olevan aina yhtä pienempi kuin todellisuudessa. Opinnäytetyössä esiintyy vanha OpusCapita nimi esimerkiksi kyselylomakkeessa ja kysymyksissä sekä kyselyn tulosten raportoinnin yhteydessä, koska nimeä ei haluttu muuttaa jälkikäteen keinotekoisesti nykyiseen Posti Messaging nimeen. Yrityksen nimestä huolimatta tutkimuskohteena oleva digitointiyksikkö ja työntekijät pysyvät samana, vaikka eri nimiä käytettäisiin rinnakkain.

Kyselystä käytetään myös nimitystä survey, joka viittaa standardoituun tapaan kerätä aineistoa. Silloin kaikilta vastaajilta kysytään selvitetäviä asioita täsmälleen samalla tavalla. Informoitu kysely on kontrolloidun kyselyn muoto, jossa tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti vastaajille esimerkiksi työpaikalla. Samalla tutkija kertoo tutkimuksen tarkoituksesta ja vastaa mahdollisiin esille tuleviin kysymyksiin. Vastaajat palauttavat kyselyn lomakkeet postitse tai ennalta sovittuun paikkaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 193-197.) Kysely päätettiin toteuttaa informoituna paperisena kyselynä, koska sillä tavalla toteutettuna oli oletettavissa, että vastausinnostus olisi suurin. Työntekijöillä on käytössään sähköposti, mutta se ei kuulu kiinteänä osana kaikkien jokapäiväiseen työhön. Kaikki eivät käytä sähköpostia päivittäin, viikoittain tai välttämättä edes kuukausittain. Siksi internet-kysely, josta olisi lähetetty linkki sähköpostiin, ei ollut tässä yhteydessä soveltuva vaihtoehto. Kyselyt jaettiin jokaiselle henkilökohtaisesti ja samalla informoitiin kyselyn tarkoituksesta, kyselyn palautuksesta ja vedottiin ihmisiä vastaamaan. Opinnäytetyön tekijänä olen samassa, tasa-arvoisessa, asemassa kyselyyn vastanneiden kanssa. Voisi ajatella, että vertaisen pyyntö sai

vastaajat vastaamaan kyselyyn todennäköisemmin kuin jos kyselyn olisi toteuttanut ulkopuolinen taho tai ehkä yrityksen johto. Lomakkeet palautettiin suljetuissa kirjekuorissa taukotilassa olevaan palautuslaatikkoon. Kyselyn mukana oli saatekirje (liite 2), jossa annettiin lisätietoja kyselystä. Vehkalahten (2008, 47) mukaan saatekirjeessä kerrotaan tutkimuksen perustiedot eli mitä tutkimus koskee, kuka sen toteuttaa, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Lisäksi saatekirjeessä on tärkeää painottaa luottamuksellisuutta ja vastaamisen anonymiteettia sekä vastaamisen vapaaehtoisuutta (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2007, 41).

Kysely koostui 33 kysymyksestä, joista 23 oli Likertin asteikkoon perustuvia väittämiä, viisi oli avoimia kysymyksiä ja viisi oli vastaajan taustaan liittyviä strukturoituja monivalintakysymyksiä, joissa oli määritelty valmiit vastausvaihtoehdot (liite 3). Kyselytutkimuksessa hyödynnetään usein Likertin portaittaista vastausasteikkoa, jonka avulla vastaaja ilmaisee suhtautumisansa esitettyyn väittämään (Heinonen ym. 2013, 42). Likertin asteikon rakenteessa on tyypillistä, että keskimäinen vaihtoehto on neutraali eli esimerkiksi ”ei samaa eikä eri mieltä” (Vehkalahti 2008, 35). Ongelmana saattaa olla, että epävarmat vastaajat valitsevat neutraaleimman vaihtoehdon, eli viisiportaisessa asteikossa vastaukset keskittyvät keskimäisen vaihtoehdon ympärille (Heinonen ym. 2013, 42). Kyselyssä on lisäksi muistettava, että joskus vastaajille saattaa olla tyypillistä käyttää sosiaalisesti suotavaa vastaustyylä, jolloin esimerkiksi ääriarvoja voidaan suosia tai välttää. Vastaajat haluavat näin antaa itsestään todellista paremman kuvan. (Mäkikangas ym. 2007, 33). Huomioitavaa on, että asteikon neutraali vaihtoehto ei tarkoita sitä, että vastaaja ei osaa vastata väittämään. ”En osaa sanoa” (EOS) vaihtoehto voi tarkoittaa, että vastaaja ei ole ymmärtänyt kysymystä riittävän hyvin ottaakseen siihen kantaa, tai on ymmärtänyt, mutta ei halua ilmaista mielipidettään. Jos kyselyssä ei ole neutraalia vastausvaihtoehtoa, voi vastaaja jättää kokonaan vastaamatta. Neutraali vaihtoehto on siis parempi vaihtoehto tutkijalle kuin kokonaan puuttuva tieto. (Vehkalahti 2008, 36.) Heinonen ym. (2013, 46) ohjeistavat erottamaan EOS -vaihtoehdon erilleen muista vaihtoehdoista ja poistamaan sen ennen kyselyn analysointia, jättämään EOS -vaihtoehdon kokonaan pois vastausvaihtoehdoista tai neuvoo vastaajaa jättämään tyhjäksi se kohta, johon tämä ei osaa vastata. Työkiertokyselyssä väittämäkysymysten 1-23 kohdalla vastausvaihtoehdot olivat 5-asteisen Likertin asteikon mukaiset. Vastausvaihtoehtoina olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Kyselylomakkeessa ohjeistettiin jättämään vastaamatta kysymykseen, jos vastaajalla ei ole mielipidettä väittämästä tai jos väittäjä ei koske vastaajaa.

Helpot, vastaajan taustatekijöitä kartoittavat kysymykset voidaan sijoittaa kyselylomakkeen alkuun, jolloin ne toimivat johdantona varsinaiseen kyselyyn (Heinonen ym. 2013, 47; Valli 2015, 86; Hirsjärvi ym. 2015; 203) tai vaihtoehtoisesti lomakkeen loppuun, sillä niillä aloittaminen voi tuntua vastaajasta tungettelevalta (Vehkalahti 2008, 25). Kysymysten sijoittamista loppuun on perusteltu myös sillä, että vastaajan motivaatio saattaa hiipua lomakkeen loppua

kohden, jolloin taustamuuttujakysymykset ovat lopussa helppoja vastattavia ja kyselyn luotettavuus säilyy hyvänä (Valli 2015, 86). Taustamuuttujakysymykset sijoitettiin kyselyn loppuun, sillä kysely haluttiin aloittaa työkiertoon liittyvillä kysymyksillä eikä vastaajan henkilökohtaisia taustoja utelevilla kysymyksillä.

Kyselyiden käsittelyä ja analysointia varten palautetut lomakkeet numeroitiin aluksi juoksevassa järjestyksessä yhdestä kolmeenkymmeneen. Kyselylomakkeen väittämäkysymysten 1-23 ja taustamuuttujakysymysten 29-33 vastaukset syötettiin SPSS -ohjelmaan. Vastaajat olivat täyttäneet kyselylomakkeet varsin mallikkaasti ohjeiden mukaisesti. Yhdessä tapauksessa kysymykseen 22 ”Olen halukas jakamaan osaamistani” vastatessa, vastaaja oli laittanut rastit vaihtoehdoille 3 ja 4. Vastaukseksi tallennettiin vaihtoehto 3 eli ”en samaa enkä eri mieltä”. Yksi vastaaja oli rastinut koulutusvaihtoehtoihin kaksi vaihtoehtoa. Tälle vastaajalle vastaukseksi tallennettiin hänen ilmoittamansa korkeampi koulutusaste.

Kyselyn väittämiin ja taustamuuttujiin liittyvät vastaukset syötettiin tilastotieteelliseen analyysiin soveltuvaan SPSS-tietokoneohjelmaan, jonka jälkeen niistä tuotettiin frekvenssijakaumat. Aineisto analysoitiin korrespondenssianalyysiä käyttäen. Korrespondenssianalyysi on yksi monimuuttujamenetelmistä, jonka perustana on kahden muuttujan ristiintaulukko (Vehkalahti 2008, 183). Korrespondenssianalyysi soveltuu hyvin kuvailevaan luokitellun aineiston analyysiin (Heikkilä 2014, 234), koska kahden muuttujan luokitellut vastaukset muunnetaan kaksiulotteiseen koordinaatistoon. Korrespondenssianalyysin etu onkin sen graafinen esitystapa. Analyysissa muuttujat asettuvat kaksiulotteisessa kuvassa päällekkäin. Kahden muuttujan yhteiskuvassa origo asettuu kuvan keskelle. (Heinonen ym. 2013, 84-85). Riviprofiiliksi kutsutaan suhteellisen frekvenssien jakaumaa vaakasuoraan ja sarakeprofiiliksi vastaavasti suhteellisten frekvenssien jakaumaa pystysuoraan (Heikkilä 2014, 234). Rivi- ja sarakeprofiilista käytetään lukuarvojen sijasta pisteen sanallista kuvausta. Asteikon lähtökohtana käytetään usein euklidista etäisyyttä. Kun kahden muuttujan eri vaihtoehdot ovat kuvassa lähekkäin toisiaan, kuvaavat ne silloin samaa asiaa tai niillä on yhteys toisiinsa. (Heinonen ym. 2013, 84 85.) Korrespondenssianalyysin avulla visualisoidaan havainnollistaen siis ryhmien välisiä suhteita. Korrespondenssianalyysin varsinainen tulos onkin kahden eri muuttujan luoma kaksoiskuvio, ikään kuin kartta muuttujista ja niiden eri luokista. Korrespondenssianalyysissa kuviot ovat tärkeimmässä asemassa ja numeerisilla tuloksilla on vähäisempi arvo kuin muissa monimuuttujamenetelmissä. (Vehkalahti 2008, 183-187). Kuvion tulkitsemisessä ei pidä tehdä kovin rohkeita johtopäätöksiä muuttujien välisestä yhteydestä, sillä rivi- ja sarakepisteiden väliset etäisyydet ovat aina tulkinnanvaraisia (Heikkilä 2014, 235). Päätelmät tehdään siis pisteiden suhteellisen sijainnin perusteella eli pisteillä on sitä enemmän yhteyttä toisiinsa mitä lähempänä ne ovat toisiaan.

Avointen kysymysten avulla halutaan antaa mahdollisuus vastaajille tuoda mielipiteitään julki ilman valmiita vaihtoehtoja (Hirsjärvi ym. 2015, 201). Avointen kysymysten vastaukset

saattavat tuoda esiin tutkimuksen kannalta tärkeitä ja täysin uusia näkökulmia. Aina ei ole myöskään mahdollista esittää vastaajalle tyhjentävästi kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja, jolloin avointen kysymysten käyttö on perusteltua. (Vehkalahti 2008, 25.) Myös tässä työkiertohalukkuuteen liittyvässä kyselyssä muutamat kysymykset olivat sellaisia, että niiden kohdalla avointen kysymysten käyttö oli perusteltua. Kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja oli mahdoton esittää vastaajalle valmiiksi. Lisäksi kysymyksiin ei välttämättä ollut mahdollista vastata yhdellä sanalla, jolloin oli tarpeen antaa vastaajalle mahdollisuus tuoda näkemyksiään julki monisanaisemmin.

Kyselylomakkeen avoimia kysymyksiä ei ollut tarpeen analysoida kovin syvällisesti, sillä niiden tarkoituksena oli kartoittaa työkiertohalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä ennalta valittujen päätöksenteon ilmiöiden ohella. Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin niiden sisällön perusteella samankaltaisiin ryhmiin eli luokkiin. Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan luokittelu voidaan ymmärtää laadullisen aineiston kvantitatiivisena analyysinä, jossa luokittelu tapahtuu vastausten sisällön teemojen perusteella. Luokittelu on yksinkertaisimpia aineiston järjestämisen menetelmiä, jossa aineistosta määritellään vastausten samankaltaisuuden perusteella luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokittelun tulos voidaan esittää taulukon avulla.

#### 4.3.2 Aivoriihi osallistavana menetelmänä työpajassa

Erilaisten luovuutta herättelevien menetelmien ja työkalujen avulla pyritään nostamaan esille uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja erilaisissa kehittämishankkeissa. Aivoriihi, jota kutsutaan myös ideointityöpajaksi, on yksi ongelmanratkaisun perusmenetelmistä. Sen avulla ryhmä, jossa on yleensä 6-12 henkeä, pyrkii tuottamaan ideoita tai ratkaisuja johonkin tiettyyn ongelmaan tai tilanteeseen. Ryhmää ohjaamassa on vetäjä eli fasilitaattori. (Ojasalo ym. 2014, 158-160.) Fasilitaattori ohjaa ryhmäprosessia, mutta ei ota kantaa ryhmän tuottamaan asiasisältöön. Fasilitaattori ei siis itse tuota ideoita, eikä ryhmittele tai arvioi niitä, vaan sen tekevät ryhmän jäsenet. (Kantojärvi 2012, 36.) Aivoriihen alussa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet ja määritellään toimintaperiaatteet. Aluksi ideoidaan vapaasti aiheeseen liittyen mahdollisimman paljon uusia ideoita ilman rajoituksia ja kritiikkiä. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan arvioiden ja arvottaen niitä esimerkiksi toteuttamiskelpoisuuden mukaan. (Ojasalo ym. 2014, 161.)

Työpaja järjestettiin 16.8.2018 työpäivän aikana. Työpajan kesto oli 1 tunti ja siihen osallistui opinnäytetyöntekijän lisäksi 6 digitointiyksikön työntekijää. Opinnäytetyön tekijä toimi tilanteessa työpajan vetäjänä. Jokainen työpajaan osallistunut työntekijä kuului eri tuotantoryhmään. Jokaisesta ryhmästä pyydettiin yksi vapaaehtoinen osallistumaan työpajaan. Digitoinnissa ryhmiä on 7, joten kuusi osallistujaa kuului kuuteen eri ryhmään ja opinnäytetyön tekijä seitsemänteen ryhmään. Jotta opinnäytetyön tekijän ryhmään kuuluvilla työntekijöillä oli mahdollisuus tulla halutessaan valituksi työpajaan, heidät yhdistettiin toiseen pieneen

ryhmään, joka valitsi osallistujansa. Työpaja järjestettiin ajankohtana, jolloin osa työntekijöistä oli vielä kesälomalla, joten kaikilla työntekijöillä ei ollut mahdollista ilmoittautua vapaaehtoiseksi työpajaan osallistujaksi. Osallistujat työpajaan haluttiin pyytää eri ryhmistä, jotta näkökulmia kaikista ryhmistä tulisi esiin. Työpajan ajankohdaksi valittiin tuotantonäkökulmasta hiljainen ajanjakso. Silloin töitä oli vähän ja työntekijät pystyivät osallistumaan työpajaan ilman huolta siitä, että päivittäiset työt jäisivät tekemättä. Työpajaan osallistui pelkästään työntekijöitä, koska työntekijöiden ääni ja ideat haluttiin saada kuuluviin ja näkyviin. Siksi esimerkiksi esimiehiä ei valittu työpajan osallistujiksi.

Työpajassa käytetyn aivoriihen tarkoituksena oli tunnistaa työkierron onnistumisen ja kehittämisen kannalta tärkeitä tekijöitä ja ideoita niille ratkaisumalleja. Koska kaikki työpajaan osallistuneet työntekijät olivat tuttuja toisilleen ja käytössä oleva aika oli rajallinen, ei työpajan alussa käytetty aikaa tutustumiseen ja ryhmäytymiseen. Aivoriihessä sovellettiin 75 Tools for creative thinking -korttipakan (Cordoba Rubino, Hazenberg & Huisman 2012) ”Yli esteiden” (jumping obstacles) menetelmäkortin ajatusta. Menetelmän tarkoituksena on auttaa osallistujia keksimään keinoja kiertää tai hypätä yli eteen tulevien ongelmien ja esteiden. Aluksi aikajanan alkupäähän kirjataan nykyinen tilanne tai ongelma. Työpajassa osallistujia ohjeistettiin kuvaamaan kukin kolmella adjektiivilla työkiertomallin nykytilaa. Seuraavaksi aikajanan loppupäähän kuvitellaan täydellinen tulevaisuuden skenaario kyseessä olevasta asiasta. Työpajan osallistujia pyydettiin kuvaamaan kolmella adjektiivilla, millainen olisi tulevaisuuden ihanteellinen työkiertomalli. Alku- ja lopputilanteen määrittelyn jälkeen ”Yli esteiden” menetelmässä kuvitellaan, mitä esteitä matkan varrella saattaa esiintyä sekä ideoidaan, miten nämä esteet voidaan kiertää tai ylittää. Työpajassa jätettiin pois tämä esteiden kuviteluvaihe, sillä esteiksi oli etukäteen valittu organisointi, oikeudenmukaisuus sekä ohjeistus ja opastus. Nämä teemat nousivat esiin kyselyn avointen kysymysten ”Mitkä tekijät rajoittavat halukkuuttasi osallistua työkiertoon?” ja ”Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät edellytykset työkierron onnistumiselle? vastauksia luokiteltaessa. Ne toimivat työpajassa ideoinnin lähtökohdaksi ja työkierron kehittämisen näkökulmina. Osallistujat ideoivat teemoihin liittyviä parannusehdotuksia, joita toteuttamalla voitaisiin kehittää nykyistä työkiertomallia paremmaksi. Menetelmän tavoitteena on tuottaa lopputuloksena ideoilla varustettu suunnitelma, jonka perusteella voidaan pyrkiä kohti toivottua tavoitetilaa.

Työpajan aineiston tuottivat työpajaan osallistuneet työntekijät. Työntekijät kirjasivat ajatuksensa ja ideansa pienille tarralapuille, jotka liimattiin kunkin käsittelyssä olleen teeman otsikon alle. Tavoitteena oli, että jokainen keksisi jokaiseen teemaan liittyen muutaman idean tai niin monta kuin annetun ajan puitteissa ehtii. Ajanpuutteen vuoksi ideoita ei ehditty ryhmittelemään siten, että kunkin teeman samankaltaiset ideat olisivat muodostaneet tarkempia alaryhmiä tai -otsikoita. Ideat olivat siis sekaisin kunkin teeman alla. Työpajan lopuksi osallistujat arvioivat syntyneitä ideoita äänestämällä niiden tärkeydestä. Kukin osallistuja valitsi mielestään kolme parasta tai tärkeintä ideaa tai näkökulmaa kustakin kolmesta

käsittelystä teemasta. Jotta osallistujat eivät äänestäisi pelkästään omia ideoitaan, annettiin ohjeeksi, että vain yhtä omaa ideaa saa äänestää. Aineiston analysointia varten ajatukset ja ideat kirjattiin Excel -taulukkoon ja ne luokiteltiin tarkemmin ryhmiin niiden samankaltaisuuden perustuen. Työkiertomallia nyt ja tulevaisuudessa kuvaavia adjektiiveja ei analysoitu erityisen syvällisesti, sillä harjoitus toimi lähinnä johdantona aiheeseen. Adjektiivit luokiteltiin sävyiltään positiivisiin, neutraaleihin ja negatiivisiin ja mikäli mahdollista, pyrittiin ryhmittelemään merkityksen perusteella samankaltaisiin ryhmiin.

## 5 Tulokset

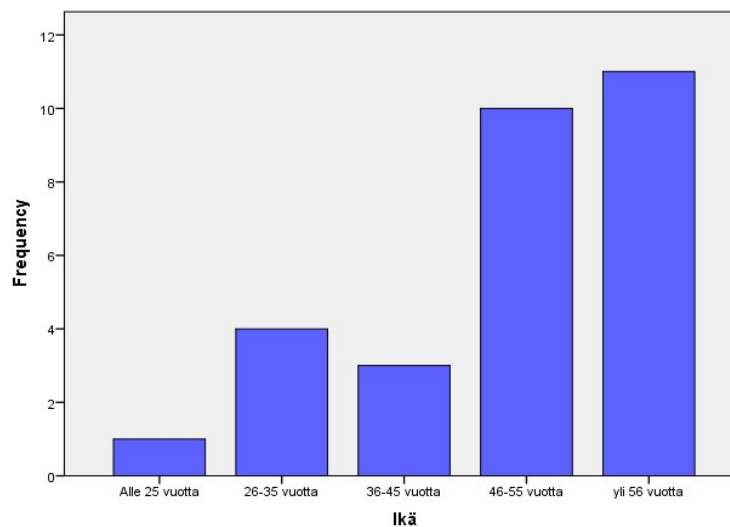
Tässä luvussa esitellään kyselyn ja työpajan tulokset. Kyselyn tulokset on jaettu taustamuuttujakysymyksiin, opinnäytetyön tietoperustasta pohjautuvien työkierron, oppimisen, motivaation ja päätöksenteon ilmiöiden tuloksiin sekä avointen kysymysten vastauksiin. Väittämäkysymysten frekvenssijakauma ja korrespondenssianalyysin tulos on kerrottu jokaisen kysymyksen osalta. Joistain kysymyksistä korrespondenssianalyysin tulos on esitetty graafisena kuviona. Kuvioiden ja laskelmien taustalla oleviin SPSS-ohjelman tuottamat taulukot on esitetty tarkemmin liitteessä (liite 4).

### 5.1 Kyselyn tulokset

Digitointiyksikön tutkimuskohteena olevasta 37 henkilöstä kyselylomake jaettiin 35 työntekijälle. Kahdelle työntekijälle kyselyä ei voitu jakaa heidän poissa olonsa vuoksi. Kyselyyn vastasi 30 henkilöä eli yli 4/5 työntekijöistä.

#### 5.1.1 Taustamuuttujakysymysten tulokset

Kyselyssä vastaajan taustaa kartoitettiin sukupuolen, iän ja koulutuksen avulla. Lisäksi kysyttiin, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt yrityksessä ja nykyisessä ryhmässään. Kyselyyn vastasi yhteensä 30 henkilöä, joista 26 oli naisia ja 4 miehiä. Kyselyyn vastanneiden (n=29) ikäjakauma esitetään frekvenssijakaumana, joka kuvaa vastausten jakaantumista vastausvaihtoehtojen kesken (kuvio 5). Vastanneista yksi oli alle 25-vuotias, neljä oli 26-35-vuotiaita, kolme oli 36-45 -vuotiaita, 10 oli 46-55-vuotiaita ja 11 oli yli 56-vuotias. Yksi vastaajista ei ilmoittanut ikäänsä.



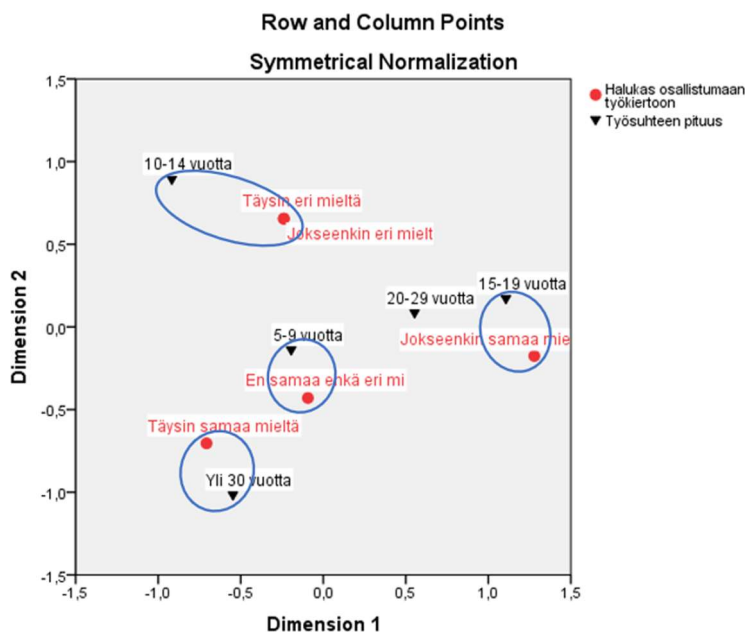
Kuvio 5: Kyselyyn vastanneiden (n=29) ikäjakauma digitointiyksikössä

Yli puolen vastanneiden (n=30) eli 16 vastaajan koulutustausta oli peruskoulu ja viiden vastaajan ylioppilas. Viidellä vastaajalla oli ammatillinen koulutus ja yhdellä alempi korkeakoulututkinto. Kyselyyn vastanneiden (n=29) työsuhteen pituuden tarkastelu osoittaa, että yksi vastaajista oli työskennellyt yrityksessä 5-9 vuotta ja seitsemän vastaajaa 10-14 vuotta. Neljällä vastaajista työsuhte oli kestänyt 15-19 vuotta ja kolmella vastaajista puolestaan 20-29 vuotta. Lähes puolet vastaajista eli 14 vastaajaa oli työskennellyt yrityksessä yli 30 vuotta. Vastaajista (n=29) yhdeksän oli työskennellyt nykyisessä ryhmässään 1-3 vuotta ja yhdeksän oli työskennellyt 4-6 vuotta. Kuusi vastaajaa oli työskennellyt nykyisessä ryhmässään 7-9 vuotta ja viisi vastaajaa yli 10 vuotta.

Taustamuuttujia verrattiin korrespondenssianalyysin avulla kyselyn pääväittämän 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon” kanssa. Sukupuolta ei voida valita korrespondenssianalyysin muuttujaksi, sillä aineiston pitää olla luokiteltua. Korrespondenssianalyysin perusteella työkiertoon olivat halukkaimpia osallistumaan 26-35-vuotiaat ja jokseenkin halukkaita yli 56-vuotiaat vastaajat, kun taas 36-45-vuotiaat vastaajat eivät olleet erityisen kiinnostuneita osallistumaan työkiertoon. Alle 25-vuotiaiden ja 46-55-vuotiaiden ikäluokkien vastaukset ja muut työkiertoon osallistumishalukkuuden vastaukset sijoittuivat kuviossa niin, että niiden perusteella ei voida tehdä luotettavia tulkintoja muuttujien välisistä suhteista. Tutkittaessa vastaajien koulutustaustaa ja työkiertohalukkuutta korrespondenssianalyysillä, ei muuttujien välillä havaittu selkeää yhteyttä. Läheisimmin yhteydessä olivat ainoastaan ylioppilastutkinnon suorittaneet ja neutraalisti työkiertohalukkuuteensa ilmaisseet vastaajat.

Korrespondenssianalyysi työkiertoon osallistumishalukkuuden ja työntekijän työsuhteen pituuden välillä osoitti muuttujien välisen yhteyden lähes kaikkien vastausvaihtoehtojen välillä

(kuvio 6). Vastausvaihtoehtoja osoittavat pisteet eivät ole aivan lähellä toisiaan, mutta niiden suhteellinen läheisyys on kuitenkin selkeästi havaittavissa. Innokkaimmin työkiertohalukkuutta osoittivat yli 30 vuotta työskennelleet vastaajat. Myös 15-19 vuotta työskennelleet olivat jokseenkin halukkaita osallistumaan työkiertoon. Neutraalisti työkiertohalukkuuttaan ilmaisevat sijoittuvat lähimmäksi 5-9 vuotta yrityksessä työskennelleitä vastaajia. Työkiertohaluttomien joukossa näytti olevan suhteessa eniten niitä vastaajia, joiden työsuhde on kestänyt 10-14 vuotta, vaikka muuttujien välinen yhteys ei olekaan kovin läheinen.



Kuvio 6: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja työsuhteen pituudesta digitoituvissa vastauksissa

Korrespondenssianalyysin avulla tarkasteltiin vastaajien työkiertohalukkuutta ja kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet nykyisessä ryhmässään. Tuloksista havaittiin, että muuttujien välillä on nähtävissä yhteys joissain luokissa, vaikka muuttujien välinen euklidinen etäisyys on suhteellisen pitkä. Samassa ryhmässä 7-9 vuotta työskennelleet vastaajat olivat jokseenkin halukkaita osallistumaan työkiertoon. Samassa ryhmässä 4-6 vuotta työskennelleet sijoittuvat lähimmäksi neutraalisti työkiertohalukkuuttaan ilmaisevia vastaajia, kun taas yli 10 vuotta samassa ryhmässä työskennelleet olivat suhteessa eniten haluttomia osallistumaan työkiertoon.

### 5.1.2 Työkiertokysymysten tulokset

Frekvenssijakauma kysymyslomakkeen pääväittämästä 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon” paljastaa, kuinka halukkaita työntekijät ovat osallistumaan työkiertoon. Vastausten (n=29) perusteella yhteensä 25 vastaajaa ovat täysin samaa mieltä (n=20) tai jokseenkin samaa mieltä (n=5) väittämän kanssa. Vastaajista 2 ilmaisee neutraalia halukkuutta osallistua



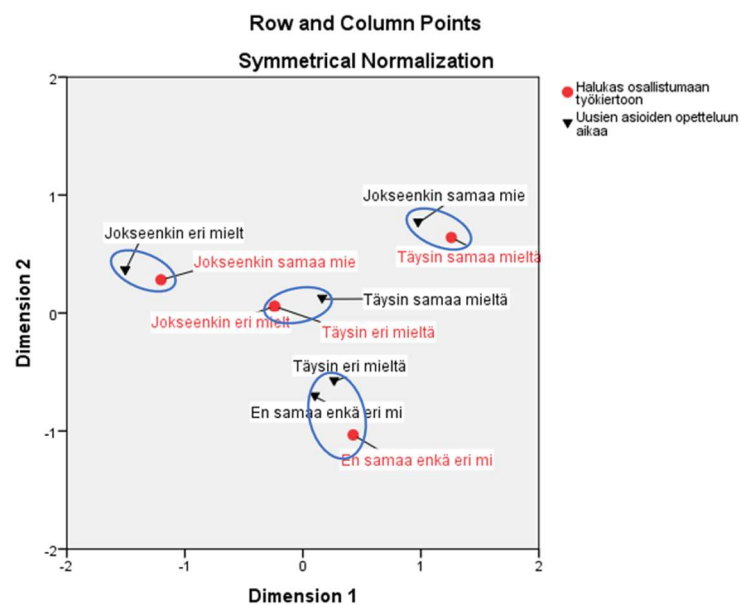
työkiertoon. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä on yksi vastaaja ja täysin eri mieltä myös yksi vastaaja. Korrespondenssianalyysin avulla tutkittiin vastaajien halukkuutta osallistua työkiertoon sekä työkiertoon liittyviä yleisiä tekijöitä. Riippuvana, selitettävänä muuttujana käytettiin aina kysymystä 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon”. Riippumattomina, selittävinä muuttujina olivat kysymys 1. ”OpusCapitassa kannustetaan osallistumaan työkiertoon”, kysymys 10. ”Suhtaudun positiivisesti työkiertoon”, kysymys 19. ”Minulla on hyviä kokemuksia työkierrasta” sekä kysymys 21. ”Tiedän mihin työkierrolla pyritään”.

Frekvenssijakauman tulosten perusteella vastaajista (n=30) neljä on täysin ja seitsemän jokseenkin samaa mieltä siitä, että työkiertoon kannustetaan osallistumaan. Neljä vastaajaa on täysin ja yhdeksän vastaajaa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kuusi vastaajaa suhtautuu asiaan neutraalisti. Työntekijöiden työkiertohalukkuutta ja työkiertoon kannustamista tutkittaessa havaitaan, että muuttujien välillä ei ole erityistä yhteyttä. Ainoa läheisempi yhteys on täysin työkiertoon haluttomien vastaajien ja niiden kanssa, joiden mielestä yrityksessä kannustetaan osallistumaan työkiertoon. Frekvenssijakauma positiivisesta suhtautumisesta työkiertoon paljastaa, että vastaajista (n=30) 17 suhtautuu työkiertoon täysin ja 11 jokseenkin positiivisesti. Kahdella vastaajalla on jokseenkin erilainen näkemys suhtautumisesta työkiertoon. Työkiertohalukkuudessa ja positiivisessa suhtautumisessa työkiertoon havaittiin selkeä ja ehkä odotettukin yhteys. Jos vastaajat olivat halukkaita osallistumaan työkiertoon, oli heillä myös positiivinen suhtautuminen työkiertoon. Työkiertoon haluttomat eivät suhtautuneet työkiertoon positiivisesti.

Frekvenssijakauman perusteella vastaajista (n=30) 5 oli täysin ja 12 jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Minulla on hyviä kokemuksia työkierrasta” kanssa. Yksi vastaaja oli väittämän kanssa täysin ja neljä vastaajaa jokseenkin eri mieltä. Neutraali mielipide asiaan oli kahdeksalla vastaajalla. Mielipiteillä työkiertohalukkuudesta ja hyvillä kokemuksilla työkierrasta ei vaikuta olevan kovin läheistä yhteyttä toisiinsa, sillä muuttujien vastausvaihtoehtoja kuvaavat pisteet hajaantuvat toisistaan. Läheisempi yhteys on ainoastaan vastaajilla, jotka olivat jokseenkin halukkaita osallistumaan työkiertoon ja vastaajilla, joilla ei ollut erityisen hyviä kokemuksia työkierrasta. Frekvenssijakauman tulosten perusteella vastaajista (n=30) 16 oli täysin ja 8 jokseenkin tietoisia siitä, mihin työkierrolla pyritään. Vastaajista kaksi oli jokseenkin epätietoinen työkierron pyrkimyksistä. Neljä vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Työkiertohalukkuuden ja tietoon työkierron pyrkimyksestä välillä löytyi yhteys tiettyjen vastausvaihtoehtojen välillä. Jokseenkin työkiertohalukkaat vastaajat eivät olleet aivan varmoja työkierron pyrkimyksistä. Työkiertohaluttomat vastaajat olivat puolestaan jokseenkin tietoisia siitä, mihin työkierrolla pyritään. Neutraalisti työkiertohalukkuutensa ilmaiseet sijoittuvat suhteessa lähimmäksi niitä vastaajia, jotka eivät ottaneet kantaa tietoon työkierron pyrkimyksestä.

### 5.1.3 Oppimiskysymyksen tulokset

Frekvenssijakauma paljastaa, että vastaajista (n=29) yksi on täysin ja seitsemän jokseenkin sitä mieltä, että uusien asioiden opetteluun varataan tarpeeksi aikaa. Vastaajista 3 on täysin ja 17 jokseenkin eri mieltä asiasta. Kaksi suhtautuu neutraalisti uusien asioiden opetteluun käytettävään aikaan. Työntekijöiden työkiertohalukkuuden ja oppimisen välistä yhteyttä tutkittiin kysymyksen 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon ja kysymyksen 7. ”Uusien asioiden opetteluun varataan tarpeeksi aikaa avulla (kuvio 7). Muuttujien välillä on nähtävissä samankaltaisuutta kaikkien vastausvaihtoehtojen välillä. Innokkaimmin työkiertohalukkuutensa ilmaisseiden vastaajien mielestä uusien asioiden opetteluun varataan jokseenkin tarpeeksi aikaa. Vastaajat, jotka ovat jokseenkin halukkaita osallistumaan työkiertoon ovat lähinnä sitä mieltä, että uusien asioiden opetteluun ei varata aivan tarpeeksi aikaa. Neutraalisti työkiertohalukkuuteensa ilmaisseet vastaajat eivät ota kantaa uusien asioiden opetteluun varattavaan aikaan tai vaihtoehtoisesti heidän mielestään uusien asioiden opetteluun ei varata lainkaan tarpeeksi aikaa. Jokseenkin ja täysin työkiertohaluttomat vastaajien mielestä uusien asioiden opetteluun varataan aivan tarpeeksi aikaa.



Kuvio 7: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja uusien opetteluun varattavasta ajasta digitointiyksikössä

### 5.1.4 Motivaatiokysymysten tulokset

Työkiertohalukkuutta ja työntekijöiden näkemyksiä työn motivaatiotekijöistä tutkittiin selittävän muuttujan, pääväittämän 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon” ja selittävien muuttujien, väittämien 11. ”Työni on motivoivaa”, 12. ”Työni on osa suurempaa kokonaisuutta”, 15. ”Saan tarpeeksi palautetta työstäni”, 16. ”Koen työni merkitykselliseksi” ja 17. ”Työni on monipuolista” avulla.

Frekvenssijakauman perusteella vastaajista (n=30) 4 oli täysin ja 12 jokseenkin samaa mieltä siitä, että työ on motivoivaa. Kahdeksan vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä asiasta ja kuusi vastaajaa suhtautui neutraalisti väitteeseen. Työkiertohalukkuutta ja motivoivaa työtä kuvaavien muuttujien vastausvaihtoehtojen pisteet hajaantuivat korrespondenssianalyysin tuloksissa huomattavasti, eikä selkeää yhteyttä muuttujien välillä havaittu. Vastaajista (n=30) 11 oli täysin ja 15 jokseenkin sitä mieltä, että oma työ on osa suurempaa kokonaisuutta. Jokseenkin eri mieltä oli yksi vastaaja ja kolmella vastaajalla oli neutraali suhtautuminen asiaan. Korrespondenssianalyysin avulla löydettiin jonkinlainen yhteys työkiertohalukkuuden ja työ osana suurempaa kokonaisuutta muuttujien välillä, vaikka osa muuttujien vastausvaihtoehtoja kuvaavista pisteistä hajaantuikin etäälle toisistaan. Vastaajat, jotka olivat jokseenkin halukkaita osallistumaan työkiertoon, olivat lähinnä vastaajia, jotka näkivät työnsä osana suurempaa kokonaisuutta. Vastaavasti työkiertoon haluttomat vastaajat eivät nähneet työtään osana suurempaa kokonaisuutta.

Vastaajista (n=29) kaksi oli täysin ja seitsemän jokseenkin sitä mieltä, että saavat tarpeeksi palautetta työstään. Neljä vastaajaa oli täysin ja yhdeksän jokseenkin eri mieltä asiassa. Seitsemän vastaajaa ilmoitti neutraalin suhtautumisensa väittämään. Korrespondenssianalyysi ei osoittanut työkiertohalukkuuden ja työstä saatavan riittävän palautteen välille kovin läheistä yhteyttä, mutta joitakin muuttujien vastausvaihtoja voidaan ryhmitellä yhteen niiden sijainnin perusteella. Innokkaimmin työkiertohalukkuuttaan osoittavat vastaajat olivat lähinnä niitä vastaajia, joiden mielestä he eivät saa tarpeeksi palautetta työstään. Jokseenkin työkiertohalukkaat ja työkiertoon haluttomat vastaajat suhtautuvat neutraalisti riittävän palautteen saantiin työssään.

Frekvenssijakauma työn merkityksellisyydestä osoittaa, että vastaajista (n=30) 9 oli täysin ja 13 jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Neljä vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja neljä vastaajaa suhtautui väittämään neutraalisti. Työkiertohalukkuuden ja työn merkityksellisyyden kokemisen vastaukset hajosivat melko etäälle toisistaan korrespondenssianalyysin kuviossa, mutta muuttujien välillä on nähtävissä kuitenkin yhteyttä joidenkin luokkien välillä. Jokseenkin työkiertohalukkaat vastaajat olivat lähimpinä vastaajia, jotka kokivat työnsä jokseenkin merkitykselliseksi. Vastaajat, jotka olivat täysin ja jokseenkin haluttomia osallistumaan työkiertoon, kokivat työnsä merkitykselliseksi. Neutraalisti työkiertohalukkuuttaan ilmaisseet vastaajat eivät kokeneet työtään erityisen merkitykselliseksi.

Vastaajista (n=30) 4 oli täysin ja 9 jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työnsä on monipuolista. Täysin eri mieltä asiasta oli yksi vastaaja ja jokseenkin eri mieltä 13 vastaajaa. Kolme vastaajaa ilmoitti neutraalin näkemyksensä asiaan. Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja työn monipuolisuudesta osoitti jonkinlaista yhteyttä muuttujien välillä. Jokseenkin työkiertohaluttomat vastaajat olivat lähinnä vastaajia, jotka kokivat työnsä monipuoliseksi. Eniten työkiertohalukkuutta osoittaneilla vastaajilla oli neutraali suhtautuminen työn

monipuolisuuteen. Neutraalisti työkiertohalukkuuttaan osoittaneet vastaajat eivät kokeneet työtään kovin monipuoliseksi. Muiden muuttujien vastausvaihtoehtojen euklidinen etäisyys kasvoi ja yhteys muuttujien välillä heikkeni.

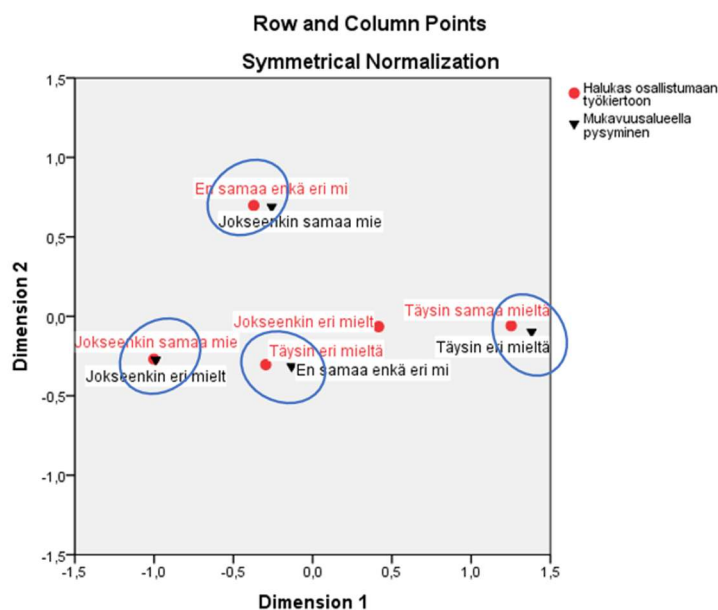
#### 5.1.5 Päätöksenteon ilmiöiden kysymysten tulokset

**Status Quo** ajatusharhan esiintymistä tutkittiin korrespondenssianalyysillä vertaamalla väittämää 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon” Status Quaon koskeviin väittämiin 5. ”Olen innostunut saadessani uusia haasteita”, 13. ”Teen mieluummin jo osaamiani töitä kuin opettelen uusia” ja 18. ”Haluan pysyä työssäni mukavuusalueellani”.

Frekvenssijakauma vastaajien (n=30) suhtautumisesta uusiin haasteisiin osoittaa, että 18 vastaajaa on täysin ja 11 vastaajaa jokseenkin innostuneita saadessaan uusia haasteita. Yksi vastaaja suhtautui neutraalisti väittämään. Verrattaessa työntekijän työkiertohalukkuutta ja työntekijän innostusta uusiin haasteisiin, havaittiin yhteys muuttujien välillä. Kun työntekijä on innoissaan saadessaan uusia haasteita työssään, on hän myös halukas osallistumaan työkiertoon. Neutraalisti molempiin väittämiin suhtautuvien vastaajien välillä löydettiin myös yhteys.

Frekvenssijakauma väitteestä ”Teen mieluummin jo osaamiani töitä kuin opettelen uusia” osoittaa, että vastaajista (n=30) väitteen kanssa täysin eri mieltä on 14 vastaajaa ja jokseenkin eri mieltä 8 vastaajaa. Täysin ja jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa on kumpiakin yksi vastaaja ja kuusi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Tutkittaessa työntekijän työkiertohalukkuutta ja halukkuutta tehdä mieluummin osaamiaan töitä kuin opetella uusia, voidaan havaita yhteys muuttujien välillä. Työntekijät, jotka ilmaisevat halukkuutensa osallistua työkiertoon, ilmaisevat samalla vahvuudella, että he eivät tee mieluummin jo osaamiaan töitä. Tuloksesta on havaittavissa myös päinvastainen ilmiö: jos työntekijä ei ole halukas osallistumaan työkiertoon, tekee hän silloin mieluummin jo osaamiaan töitä kuin opettelee uusia. Neutraalin mielipiteen kannattajat suhtautuvat neutraalisti molempiin väittämiin.

Frekvenssijakauma vastaajien (n=29) halukkuudesta pysyä työssään mukavuusalueella osoittaa, että kuusi vastaajaa haluavat jokseenkin pysyä mukavuusalueellaan. Neutraalisti asiaan suhtautuu kolme vastaajista. Väittämän kanssa täysin eri mieltä on yhdeksän ja jokseenkin eri mieltä yksitoista vastaajaa. Korrespondenssianalyysin avulla voitiin todeta yhteys työntekijän työkiertohalukkuuden ja mukavuusalueella pysymishalukkuuden kanssa (kuvio 8). Tulosten perusteella havaitaan, että työntekijän ollessa halukas osallistumaan työkiertoon, ei hän silloin ole halukas pysymään mukavuusalueellaan. Vastaajat, jotka halusivat jokseenkin pysyä mukavuusalueellaan, osoittavat neutraalia työkiertohalukkuutta. Työntekijät, jotka eivät halua osallistua työkiertoon, suhtautuvat neutraalisti halukkuuteen pysyä mukavuusalueellaan.



Kuvio 8: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja mukavuusalueella pysymisen halukkuudesta digitointiyksikössä

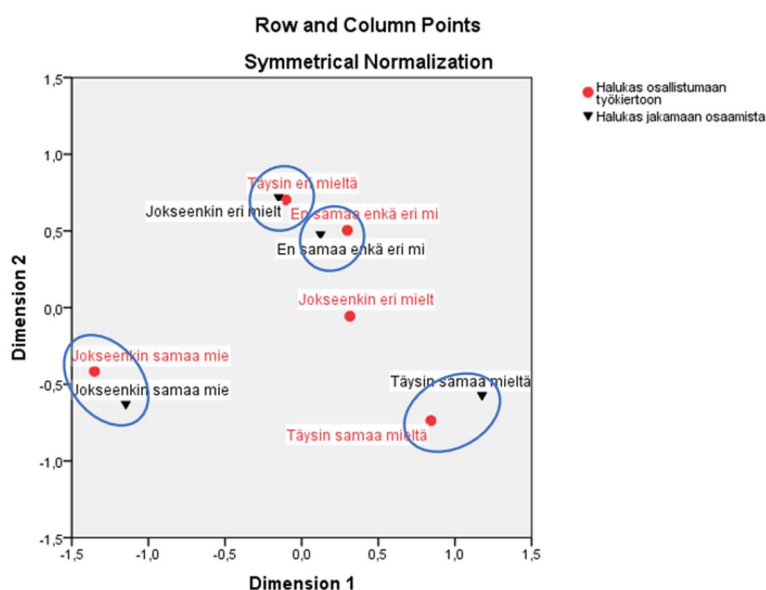
**Psykologisen omistajuuden** ilmiötä kartoitettiin korrespondenssianalyysillä vertaamalla väittämää 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon” kysymyksiin 6. ”On hyvä, että omia työtehtäviäni opetetaan myös toisille työntekijöille”, 14. ”Koen kiintymystä omaa työtäni kohtaan” ja 22. ”Olen halukas jakamaan osaamistani”.

Frekvenssijakauman perusteella vastaajista (=30) valtaosa kannattaa täysin (n=14) tai jokseenkin (n=12) omien töiden opettamista muille. Yksi vastaaja on täysin eri mieltä ja yksi vastaaja jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastaajaa suhtautuvat asiaan neutraalisti. Työkiertohalukkuuden ja suhtautumisen omien töiden opettamiseen toisille työntekijöille välillä havaitaan selkeä ja suhteellisen läheinen yhteys. Työkiertohalukkuutta ilmaisevat vastaajat kannattavat samalla vahvuudella ajatusta omien töiden opettamisesta myös toisille työntekijöille. Vastaavasti jokseenkin työkiertohaluttomat vastaajat eivät kannata omien töiden opettamista muille työntekijöille tai suhtautuvat opettamiseen neutraalisti. Neutraalisti työkiertohalukkuuttaan ilmaisevien vastaajien mielestä ei ole erityisen hyvä, että omia töitä opetetaan myös toisille työntekijöille.

Frekvenssijakauma osoittaa, että vastaajista (n=29) 5 on täysin samaa ja 13 jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Koen kiintymystä omaa työtäni kohtaan”. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa ja kahdeksalla vastaajalla on neutraali näkemys väittämään. Työkiertohalukkuudella ja kiintymyksen kokemisella omaa työtä kohtaan näyttää olevan vain vähäistä yhteyttä toistensa kanssa. Innokkaimmin työkiertohalukkuuttaan ilmaisevat vastaajat sijoittuvat lähimmäs niistä vastaajia, jotka eivät koe erityistä kiintymystä omaan työhönsä.

Toisiaan lähemmäs sijoittuvat myös vastaajat, jotka ilmaisevat neutraalisti työkiertohalukkuuttaan ja kiintymystä työtään kohtaan.

Frekvenssijakauman mukaan vastaajista (n=30) 15 on täysin ja 11 jokseenkin halukkaita jakamaan osaamistaan. Yksi vastaaja on jokseenkin haluton jakamaan osaamistaan ja kolme suhtautuu asiaan neutraalisti. Työkiertohalukkuudella ja halukkuudella jakaa osaamista näyttää olevan yhteyttä toistensa kanssa (kuvio 9). Kun työntekijä on halukas osallistumaan työkiertoon, on hän silloin yleisimmin myös samalla vahvuudella halukas jakamaan omaa osaamistaan. Työkiertohaluttomat vastaajat eivät ole erityisen halukkaita jakamaan osaamistaan. Neutraalisti työkiertohalukkuuteen ja oman osaamiseen jakamiseen suhtautuvat vastaajat sijoittuvat kuviossa lähelle toisiaan.



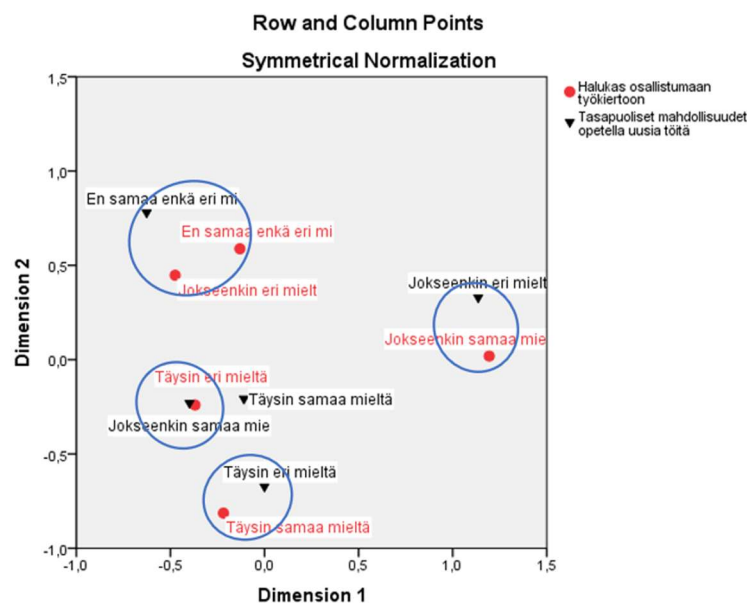
Kuvio 9: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja halukkuudesta jakaa omaa osaamista digitoituyksikössä

Työntekijöiden työkiertohalukkuuden ja **oikeudenmukaisuuden** välistä yhteyttä mitattiin selittävän muuttujan, kysymyksen 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon” ja selittävien muuttujien, kysymysten 2. ”Kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia osallistua työkiertoon” ja 8. ”Kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä” avulla.

Frekvenssijakauma perusteella vastaajista (n=30) kaksi oli täysin ja yhdeksän jokseenkin sitä mieltä, että kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia osallistua työkiertoon. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli kymmenen vastaajaa ja täysin eri mieltä 7 vastaajaa. Kahdella vastaajalla oli neutraali mielipide asiasta. Vastaukset työkiertohalukkuudesta ja tasapuolisista mahdollisuuksista osallistua työkiertoon hajoavat melko etäälle toisistaan, joten muuttujien välillä ei ole läheistä yhteyttä. Lähelle toisiaan sijoittuvat ainoastaan

vastaajat, jotka ovat jokseenkin halukkaita osallistumaan työkiertoon ja jotka eivät ota kantaa tasapuolisiin mahdollisuuksiin osallistua työkiertoon.

Frekvenssijakauma osoittaa, että kahden vastaajan mielestä kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä ja vastaajista (n=30) kolme oli myös jokseenkin samaa mieltä asiasta. Jokseenkin eri mieltä puolestaan oli 14 vastaajaa ja täysin eri mieltä 7 vastaajaa. Viisi vastaajaa suhtautui neutraalisti asiaan. Korrespondenssianalyysin tulosten perusteella työkiertohalukkuuden ja tasapuolisten uusien töiden opettelumahdollisuuksien välillä havaitaan yhteys, joskaan ei aina kovin läheinen (kuvio 10). Työkiertohaluttomat vastaajat ilmaisivat samoilla mielipiteen vahvuuksilla näkemyksensä siitä, että kaikille työntekijöille ei tarjota tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä. Työkiertohaluttomat vastaajat puolestaan kokivat, että työntekijöille tarjotaan jokseenkin tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä. Jokseenkin työkiertohaluttomat ja neutraalisti työkiertohalukkuuttaan ilmaisevat vastaajat sijoittuvat kuviossa samalle suunnalle vastaajien kanssa, jotka ilmaisivat neutraalisti mielipiteensä tasapuolisista mahdollisuuksista opetella uusia töitä.



Kuvio 10: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja tasapuolisista mahdollisuuksista opetella uusia töitä digitointiyksikössä

Korrespondenssianalyysin avulla tutkittiin poikkeuksellisesti myös kysymysten 8. ”Kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä” ja 22. ”Olen halukas jakamaan osaamistani” välistä yhteyttä. Analyysistä perusteella työntekijät, joiden mielestä kaikille työntekijöille ei tarjota tasapuolisia mahdollisuuksia opetella uusia töitä, ovat samalla mielipiteen vahvuudella halukkaita jakamaan osaamistaan. Vastaavasti osaamistaan eivät ole erityisen halukkaita jakamaan työntekijät, joiden mielestä työntekijöille tarjotaan jokseenkin tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä.

**Sosiaalisen paineen** esiintyvyyttä tutkittiin kysymysten 4. ”Työkiertoon osallistuminen on vapaaehtoista” ja 20. ”Koen, että minun oletetaan osallistuvan työkiertoon” avulla suhteessa väittämään 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon”. Vastaajista (n=29) neljä oli täysin ja kymmenen jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän oletetaan osallistuvan työkiertoon. Täysin eri mieltä oli kaksi ja jokseenkin eri mieltä viisi vastaajaa. Kahdeksalla vastaajalla suhtautuminen väittämään oli neutraalia. Korrespondenssianalyysin perusteella vastaukset työkiertohalukkuudesta ja oletuksesta työkiertoon osallistumisesta hajaantuivat. Läheisin yhteys havaittiin jokseenkin työkiertohalukkaiden vastaajien ja vastaajien, jotka kokivat, että heidän ei erityisemmin oleteta osallistuvan työkiertoon välillä.

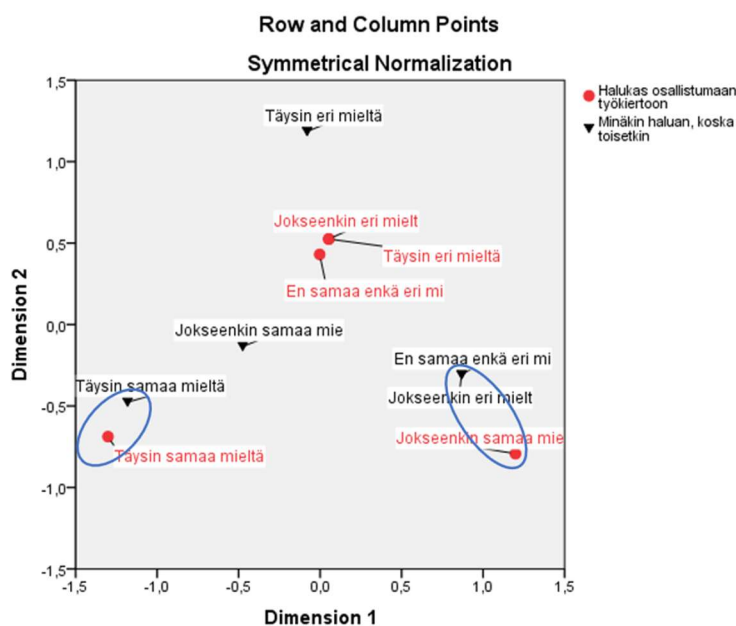
Vastaajista (n=29) kuusi oli täysin samaa mieltä ja kymmenen jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Työkiertoon osallistuminen on vapaaehtoista” kanssa. Vastaajista neljä oli jokseenkin eri mieltä ja neljä täysin eri mieltä väittämän kanssa. Viisi vastaajaa ei ottanut kantaa osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Työkiertohalukkuuden ja vapaaehtoisen työkiertoon osallistumisen vastausvaihtoehtoja kuvaavat pisteet hajoavat jonkin verran toisistaan, joten aivan läheistä yhteyttä muuttujilla ei ole toistensa kanssa. Kuvioista on kuitenkin havaittavissa, että työkiertoon halukkaat vastaajat sijoittuvat lähemmäs vastaajia, joiden mielestä työkiertoon osallistuminen on vapaaehtoista. Muut vastausvaihtoehdot hajoavat kuviossa niin, että niiden välisen euklidisen etäisyyden määrittäminen on hankalaa.

Digitointiyksikössä esiintyviä **sosiaalisia normeja** kartoitettiin väittämän 3. ”Työkiertoon osallistuminen on vallitseva tapa työyhteisössä” ja väittämän 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon” avulla. Vastaajista (n=30) mielestä kaksi oli täysin ja neljä jokseenkin sitä mieltä, että työkiertoon osallistuminen on vallitseva tapa työyhteisössä. Vastaajista 7 oli puolestaan täysin ja 12 jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Neutraalisti asiaan suhtautui viisi vastaajaa. Korrespondenssianalyysin tuloksen perusteella muuttujien välillä havaittiin yhteys. Työkiertoon molemmilla positiivisilla vahvuusasteilla halukkaat vastaajat eivät pitäneet vastaavilla vahvuusasteilla työkiertoon osallistumista vallitsevana tapana. Muut muuttujien vastaukset hajaantuivat siten, että luotettavan analyysin tekeminen ei ole mahdollista.

Työkiertohalukkuuden ja **sosiaalisen vahvistamisen** välistä yhteyttä mitattiin kysymysten 23. ”Olen halukas osallistumaan työkiertoon” ja 9. ”Haluan osallistua työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat työkiertoon” avulla (kuvio 11). Vastaajista (n=30) 7 oli täysin ja 9 jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Haluan osallistua työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat työkiertoon” kanssa. Vastaajista 8 oli täysin ja 3 jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja kolme vastaajaa suhtautui väittämään neutraalisti. Innokkaimmin työkiertohalukkuuttaan ilmaisseet vastaajat olivat myös innokkaimpia osallistumaan työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat siihen. Jokseenkin työkiertohalukkaat vastaajat olivat puolestaan jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa eli eivät halunneet osallistua työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat siihen, tai suhtautuivat asiaan neutraalisti. Muut



vastausvaihtoehtojen pisteet hajosivat analyysin tuloksissa niin, että yhteyttä muuttujien välillä ei havaittu.



Kuvio 11: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja halukkuudesta osallistua työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat työkiertoon digitointiyksikössä

#### 5.1.6 Avointen kysymysten tulokset

Seuraavassa esitellään kyselylomakkeen avointen kysymysten vastaukset. Kunkin kysymyksen kohdalla mainitaan, kuinka monta vastaajaa kysymykseen vastasi. Vastaukset luokiteltiin niiden samankaltaisuuden perusteella useampiin eri ryhmiin. Koska vastaajat saattoivat mainita vastauksissaan useampia kysytyjä tekijöitä, oli vastauksia usein lukumäärällisesti enemmän, kuin kysymykseen oli vastaajia. Jotkut vastauksista olisi voitu luokitella useampaankin eri luokkaan näkökulmasta ja tulkinnasta riippuen. Ne on luokiteltu kuitenkin parhaiten merkitykseltään sopivaan ryhmään. Luokkien yhteydessä on pyritty antamaan esimerkkejä siitä, millaisia vastauksia kuhunkin luokkaan kuuluu.

Kysymykseen ”Mitkä tekijät kannustavat sinua osallistumaan työkiertoon?” vastasi yhteensä 22 kyselyyn vastannutta työntekijää. Työkiertoon osallistumaan kannustavat tekijät ja vastauksen lukumäärä luokiteltiin taulukkoon (taulukko 1). Vastaukset liittyivät vaihteluun, oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen, töiden sujuvuuteen, mielekkyyden ja työmotivaation parantamiseen, työn vähäiseen määrään sekä kokonaiskuvan parantumiseen. Työkierron mahdollistama vaihtelu omaan työhön oli eniten, 14 kertaa, mainittu tekijä, joka kannustaa työntekijää osallistumaan työkiertoon. Työkierron sanottiin tuovan vaihtelua yksitoikkoiseen työhön ja rutiineihin, tasoittavan fyysistä kuormitusta, monipuolistavan työpäivää, inspiroivan aivotoimintaa ja saavan työpäivän kulumaan joutuisemmin. Oppiminen ja osaamisen kehittyminen koettiin myös tärkeäksi tekijäksi, joka kannustaa osallistumaan työkiertoon. Se mainittiin

vastauksissa 10 kertaa. Vastaajilla on halu oppia uusia asioita ja uusia töitä sekä samalla kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Työkierron koettiin myös sujuvoittavan töiden tekemistä, kun esimerkiksi lomien sopiminen ja sairauslomien tuuraaminen helpottuvat useamman työntekijän osatessa työt. Työntekijöiden on helpompi myös siirtyä työstä toiseen kiireisinä aikoina ja tuotannon ruuhka-aipeina on helpompi hallita. Työn sujumiseen liittyviä tekijöitä mainittiin viidessä vastauksessa. Lisääntynyt työn mielekkyys ja työmotivaatio huomioitiin työkiertoon kannustavina tekijöinä neljässä vastauksessa. Vastaajien mielestä työkierto auttaa pitämään mielen virkeänä ja antamaan onnistumisen elämyksiä. Työkierto koettiin myös työmotivaatiota parantavana tekijänä, sillä se tekee työstä mielekkäämpää ja kiinnostavampaa. Kolmen vastaajan mielestä työkiertoon kannustaa osallistumaan omien töiden loppuminen. Silloin on mukavaa, että on tekemistä muualla. Kokonaiskuvan parantuminen sai myös vastauksissa kolme mainintaa. Työkerron koettiin auttavan kokonaiskuvan muodostamisessa, sillä oman työn kannalta saattaa olla hyötyä tietää, mitä muualla tapahtuu. Työkierron avulla voi tutustua myös paremmin toisen ryhmän työntekijöihin ja töihin.

TYÖKIERTOON OSALLISTUMAAN KANNUSTAVAT TEKIJÄT	Kpl
Vaihtelu	14
Oppiminen ja osaamisen kehittyminen	10
Töiden sujuvuus	5
Työn mielekkyyden ja työmotivaation paraneminen	4
Työn vähäinen määrä	3
Kokonaiskuvan parantuminen	3

Taulukko 1: Työkiertoon osallistumaan kannustavat tekijät digitoituyksikössä

Kysymykseen ”Mitkä tekijät rajoittavat halukkuuttasi osallistua työkiertoon?” vastasi yhteensä 16 vastaajaa. Vastanneista neljä ilmoitti, että mikään ei rajoita halukkuutta osallistua työkiertoon. Muut 12 vastausta luokiteltiin sisällön perusteella tarkemmin samankaltaisiin luokkiin. Myös tämän kysymyksen kohdalla vastaajat saattoivat vastauksessaan ilmoittaa useampia rajoittavia tekijöitä, jolloin kukin tekijä ryhmiteltiin omaan luokkaansa. Työkierron osallistumishalukkuutta rajoittavat tekijät luokiteltiin taulukkoon ja samalla laskettiin vastausten lukumäärä (taulukko 2). Työkiertohalukkuutta rajoittaviksi tekijöiksi tunnistettiin organisointi, puutteellinen ohjeistus ja opastus, puutteellinen osaaminen, opetteluun varattu vähäinen aika, työjärjestelyt sekä pelot.

Organisointi-teeman alle luokiteltiin työkierron järjestämiseen liittyviä erilaisia ongelmia, joiden vuoksi työntekijät eivät innostu osallistumaan työkiertoon. Organisointiin liittyvät tekijät tulivat esille viidessä vastauksessa. Yhdessä vastauksessa moitittiin, että esimiehet eivät puheista huolimatta ota asiakseen aloittaa kokonaisvaltaista työkiertoa yksikössä. Epätietoisuus siitä, mitä työntekijöiden pitäisi kulloinkin tehdä, jos ei ole olemassa kunnollisia

työvuorolistoja -tai suunnitelmia, ei myöskään innosta työntekijää osallistumaan työkiertoon. Työkiertomallia ei koettu toimivaksi, sillä vaarana on, että työntekijä jää pysyvästi uuteen työhön. Liian tiheän kiertovälin vaaraksi koettiin, että mitään työtä ei ehdi oppia kunnolla. Vastaavasti liian pitkässä kiertovälissä työntekijä saattaa unohtaa oppimansa. Välillä työntekijällä voi olla myös niin paljon omia töitä, että työkiertoon osallistuminen ei ole mahdollista, ellei sitä mahdollisteta organisoinnin avulla.

Huono tai puutteellinen opastus ja ohjeistus eivät innosta työntekijöitä osallistumaan työkiertoon kolmen vastauksen perusteella. Ne saattavat saada työntekijän myös epäilemään omaa osaamistaan ja sitä, tekeekö työtä oikein. Osaaminen koettiin työkiertoon osallistumista rajoittavaksi tekijäksi, sillä se tuotiin esille kahdessa vastauksessa. Eräs vastaajista mainitsi puutteellisen englanninkielen taidon olevan rajoitteena työkiertoon osallistumiseen. Jossain työtehtävissä saatetaan vaatia myös sellaista osaamista, joita muilla työntekijöillä ei ole tai ei ainakaan samassa laajuudessa. Silloin työntekijän on mahdoton osallistua työkiertoon, koska tuuraajaa työlle ei löydy. Aikaan liittyvät tekijät saivat vastauksissa kaksi mainintaa. Uuden työn opettelulle ei välttämättä ole aina varattu riittävästi rauhallista aikaa. Silloin työntekijälle saattaa tulla tunne, että työ pitäisi osata heti. Työjärjestelyt nostettiin esille kahdessa vastauksessa. Huonot tietokoneohjelmat sekä ergonomiset tekijät, esimerkiksi jos työn tekeminen vaatii pitkään seisomista, saattavat rajoittaa halukkuutta osallistua tiettyjen töiden työkiertoon. Työkiertoon osallistumiseen liittyy saattaa liittyä joitain pelkoja, jotka mietityttivät paria vastaajaa. Vastauksissa pohdittiin sitä, jos ei tulekaan toimeen uuden ryhmän kanssa tai jos joutuisi jatkossa tekemään vähemmän mieluisia töitä.

TYÖKIERTOON OSALLISTUMISTA RAJOITTAVAT TEKIJÄT	Kpl
Organisointi	5
Puutteellinen ohjeistus ja opastus	3
Puutteellinen osaaminen	2
Opetteluun varattu vähäinen aika	2
Työjärjestelyt	2
Pelot	2

Taulukko 2: Työkiertoon osallistumista rajoittavat tekijät digitointiyksikössä

Kysymys ”Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät edellytykset työkierron onnistumiselle?” sai runsaasti vastauksia, sillä siihen vastasi yhteensä 22 työntekijää. Eri kategorioihin luokiteltuina työkierron onnistumisedellytyksiä mainittiin määrällisesti tätä vieläkin enemmän, sillä yksi vastaaja saattoi vastauksessaan mainita useampia eri luokkaan kuuluvia tekijöitä. Vastaukset taulukoitiin luokittain esiintymistiheyden mukaan (taulukko 3). Työkierron onnistumisen edellytykset liittyivät organisointiin, opastukseen, perehdytykseen ja koulutukseen, asenteeseen, aikaan, ohjeisiin, oikeudenmukaisuuteen, varmuuden kokemukseen sekä työvälineisiin.

TYÖKIERRON ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET	Kpl
Organisointi	9
Opastus, perehdytys ja koulutus	9
Asenne	7
Aika	6
Ohjeet	4
Oikeudenmukaisuus	4
Varmuuden kokemus	2
Työvälineet	1

Taulukko 3: Työkierron onnistumisen edellytykset digitointiyksikössä

Organisointi koettiin tärkeäksi tekijäksi työkierron onnistumiselle. Se nousi esille yhdeksässä tapauksessa. Muutama vastaaja toivoi saavansa selkeät ohjeet tai tiedon siitä, mitä töitä kulloinkin pitäisi tehdä. Esimiesten vastuulla pitäisi olla työkierron järjestäminen ja työntekijöiden kierrättäminen, sillä kaikkien työkavereiden kanssa työkierto ei toimi silloin, kun työntekijät keskenään päättävät asioista. Vastauksissa korostettiin myös sopivan kiertovälin merkitystä. Riittävän tiheä kiertoväli mahdollistaa sen, että opitut asiat pysyvät mielessä ja taito pystyy yllä. Hyvä ja perusteellinen työhönopastus koettiin yhdeksässä vastauksessa olennaiseksi tekijäksi työkierron onnistumiselle. Opetuksen tulisi olla kunnollista, selkeää ja syvälistä. Myös opettajan rooli koettiin merkitykselliseksi. Opetuksen ohella hyvillä ja selkeillä työohjeilla on tärkeä merkitys työkierrossa neljän vastauksen perusteella. Asenteella todettiin olevan huomattava merkitys työkierron sujumisessa. Se mainittiin seitsemässä vastauksessa. Ihmisten ennakkoluulottomuus, oppimismotivaatio, positiivinen asenne ja sopeutumiskyky auttavat työkierron onnistumisessa. Työntekijän ja työhönopastajan yhteiset opetukset tulisi tapahtua hyvällä mielellä ja kannustavalla asenteella. Lisäksi korostettiin, että jokainen työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa töiden sujuvuuteen.

Kuudessa vastauksessa kiinnitettiin huomioita siihen, että olennaista työkierron ja uuden oppimisen kannalta on, että siihen varataan riittävästi aikaa. Työntekijälle tulisi antaa tarpeeksi aikaa ja rauhaa oppia uusia tehtäviä. Uusia töitä olisi opeteltava myös hyvissä ajoin ennen tuotannon ruuhka-aikoja. Työkierron oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset nousivat esille neljässä vastauksessa. Onnistuneessa työkierrossa näkökulmasta riippuen jokaisen työntekijän on osallistuttava tai jokainen saa osallistua. Kaikkien tulisi olla sitoutuneita työkiertoon, jolloin työntekijöillä ei olisi mahdollisuutta valita pelkästään itselle mieluisia ja helpoja tehtäviä. Toisaalta toivottiin, ettei liikaa pakoteta osallistumaan työkiertoon. Työkierrolla pitäisi olla kaikkien työntekijöiden hyväksyntä. Työkierron onnistumisen edellytykseksi koettiin kahdessa vastauksessa myös varmuuden kokemukseen liittyvät seikat. Työntekijälle on tärkeää varmuus töiden jatkuvuudesta sekä se, että ei koe menettävänsä omia mieluisia

töitä toisille työntekijöille. Toimivat työvälineet, esimerkiksi toimivat tietokoneohjelmat, ovat myös edellytys työkierron onnistumiselle yhden vastauksen perusteella.

Kysymykseen ”Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi?” vastasi 16 vastaajaa. Moni vastaaja mainitsi vastauksessaan useampia itseään motivoivia tekijöitä. Motivaatiotekijät laskettiin ja luokiteltiin niiden samankaltaisuuden perusteella ulkoisiin motivaatiotekijöihin eli palkkaan, sosiaaliseen ympäristöön ja työjärjestelyihin ja palautteeseen sekä sisäisiin motivaatiotekijöihin eli monipuoliseen työhön, haasteisiin, onnistumiseen sekä työn sisältöön (taulukko 4). Ulkoisista hygieniatekijöistä palkka ja sosiaalinen ympäristö eli työkaverit ja halu olla osa kokonaisuutta saivat kumpikin vastauksissa kuusi mainintaa. Työjärjestelyt eli joustava työaika, taukojen määrä ja mahdollisuus tehdä työtä omaan tahtiin, mainittiin neljässä vastauksessa motivoivina tekijöinä. Vastauksissa oli kaksi mainintaa palautteen, sekä asiakkailta saadun sekä muulta yrityksen henkilöstöltä saadun, merkityksestä. Sisäisistä motivaatiotekijöistä työn monipuolisuus motivoi viittä vastaajaa ja työssä olevat haasteet neljää vastaajaa. Työssä saatavat onnistumisen kokemukset (3 mainintaa) ja mielekäs ja riittävä työmäärä työn sisältöä määrittelevinä tekijöinä (2 mainintaa) koettiin myös motivoivina tekijöinä.

ULKOISET MOTIVAATIOTEKIJÄT	Kpl	SISÄISET MOTIVAATIOTEKIJÄT	Kpl
Palkka	6	Työn monipuolisuus	5
Sosiaalinen ympäristö	6	Haasteet	4
Työjärjestelyt	4	Onnistuminen	3
Palaute	2	Työn sisältö	2

Taulukko 4: Työn motivaatiotekijät digitointiyksikössä

Kysymykseen ”Miten tavalla muuttaisit työtäsi?” vastasi ainoastaan seitsemän vastaajaa. Kaksi vastaajaa toivoi työkierron olevan osana työtä. Uudet, monipuoliset työtehtävät kiinnostivat kahta vastaajaa. Yksi vastaaja toivoi apua omien työtehtäviensä hoitoon kiireen vuoksi. Kaksi vastaajaa olivat tyytyväisiä nykytilanteeseen eivätkä muuttaisi mitään työssään.

## 5.2 Työpajan tulokset

Työpajan aluksi määriteltiin osallistujien näkemystä nykyisestä ja tulevaisuuden työkiertomallista adjektiiveilla tai termeillä. Nykyistä työkiertomallia kuvattiin pääasiassa negatiivisten ilmausten avulla. Mukana oli kuitenkin muutama neutraali ja positiivinen määritelmäkin. Tulevaisuuden ihanteellista työkiertomallia kuvattiin positiivisin ilmaisin. Vertailtaessa nykytilanteen ja tulevaisuuden adjektiiveja huomataan, että osallistujat ovat selkeästi ajatelleet työkiertomalleja vastakohtia ilmaisevien sanaparien avulla kuten esimerkiksi tehoton - tehokas, organisoimaton - organisoitu ja epätasapuolinen - tasapuolinen. Nykyinen työkiertomalli koetaan melko negatiiviseksi ja tulevaisuuden ihanteellinen työkiertomalli olisi sen positiivinen vastakohta. Kun adjektiiveja luokitellaan merkityksen perusteella samankaltaisiin

luokkiin, voidaan havaita esimerkiksi organisointiin (muun muassa organisoimaton, suunniteltu, ohjeistettu, ennakoiva), oikeudenmukaisuuteen (epätasapuolinen, tasapuolinen, epätasa-arvoinen, tasa-arvoinen), määrään (harva, usein, vähäinen, ehkä enemmän) sekä toimivuuteen (muun muassa tehoton, ennakoiva, sujuva, rikki, joustava) liittyviä ilmaisuja.

Työpajassa ideoitiin työkierron kehitysehdotuksia organisoinnin, oikeudenmukaisuuden sekä ohjeistuksen ja opastuksen näkökulmista. Organisointi -teemaan liittyvät kehitysideat liittyivät aikaan, esimiesten rooliin, tiedonkulkuun ja suunnitteluun. Aikaan liittyvissä ehdotuksissa painotettiin sitä, että työkierrossa opastukselle on varattava riittävästi aikaa, jotta opastus voisi olla systemaattista ja säännöllistä. Opastettavalla työntekijällä tulisi olla riittävästi aikaa opetella ja myöskin tarvittaessa tehdä opeteltavaa työtä, jotta opetuksesta olisi hyötyä. Opeteltavaa työtä pitäisi olla mahdollista tehdä säännöllisesti, jotta opitut asiat pysyvät mielessä ja asioita pystytään kertaamaan. Erityisen tärkeänä pidettiin, että työmäärältään hiljaiset ajat hyödynnettäisiin uusien töiden opiskeluun. Esimiehiltä toivottiin suurempaa vastuuta työkierron organisoinnista, sillä sitä vaativat lähes kaikki osallistujat. Esimiesten olisi oltava perillä tuotantotiimien tilanteesta sekä kannustettava työntekijöitä opettamaan töitä toisille työntekijöille. Kehityskeskusteluissa voitaisiin tarkemmin suunnitella eri töiden osaamiseen ja opetteluun liittyviä seikkoja, ja suunnitelman toteutumista myös seurattaisiin. Tiedonkulkuun ehdotettiin parannusta ensinnäkin niin, että ryhmien ja työntekijöiden olisi pystyttävä keskustelemaan keskenään työtilanteista. Lisäksi jos jossain työssä tarvitaan apua, olisi tieto siitä nähtävissä tai saatavissa jostain. Työkierron suunnitteluun ehdotettiin lisää panostusta. Työkiertoa pitäisi kunnolla ensin suunnitella ja sen organisointityö pitäisi aloittaa oikeasti eikä vain puhua siitä. Työkierron järjestämiseen ja ohjeistamiseen pitäisi selkeästi valita vastuuhenkilöt, esimerkiksi yksi työntekijä joka ryhmästä. Esille tuotiin myös ajatus siitä, että ryhmiiin perustuva tuotantorakenne purettaisiin ja työt organisoitaisiin jotenkin toisella tavalla.

Oikeudenmukaisuuden -teemaan liittyvät ideat jaoteltiin tarkemmin tasapuolisiin mahdollisuuksiin, töiden jakaantumiseen, epämiellyttävään työhön sekä osaamiseen liittyviin ajatuksiin. Esiin tuli kommentteja siitä, että kaikki työntekijät eivät saa opetella uusia töitä, vaikka hänellä olisi siihen halukkuuttakin. Samalla mietittiin sitä, mihin perustuu päätös siitä, kenelle työntekijöille uusia töitä opetetaan. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus osallistua työkiertoon. Ehdotuksena oli, että jokaisella ryhmällä tulisi olla mahdollisuus opetella omien töiden skannaaminen. Ongelmaksi koettiin, että toisilla työntekijöillä on paljon töitä ja toisilla vähän. Työkierron avulla voitaisiin puuttua tähän ongelmaan. Samalla tulisi huomioida se, että työkierto jakaantuisi tasapuolisemmin eri ryhmien ja ryhmien jäsenten kesken. Vahvan kannatuksen sai vaatimus siitä, että työntekijän tulisi ottaa vastaan myös epämiellyttävää työtä. Epämukavaa työtä tulisi opettaa mahdollisimman monelle halukkaalle työntekijälle, jotta ikävä kuorma jakaantuisi tasapuolisemmin usealle työntekijälle. Osaamiseen liittyen nousi ajatus siitä, että koska kaikkien työntekijöiden tulisi olla tasa-arvoisessa asemassa, niin silloin kaikki työntekijät ovat varmasti yhtä päteviä tekemään kaikkia töitä.

Ohjeet ja opastus -teema herätti työpajaan osallistujat ideoimaan aikaan ja työohjeisiin liittyviä ehdotuksia. Aikaan liittyvät ajatukset ideat koskivat pitkälti samoja tai samankaltaisia asioita kuin aiemmin organisointi -teeman aikaan liittyvät huomiot. Olennaisinta on, että työnopastukselle varataan riittävästi aikaa. Työnantajan tulee järjestää tarvittavaa aikaa uusien töiden opetukselle. Opastuksen pitäisi olla myös säännöllistä ja sen laatuun on kiinnitettävä huomiota. Tärkeää on, että myös uutta, opeteltua työtä on mahdollisuus tehdä säännöllisesti, jotta opittu taito pysyy yllä. Selkeät, kirjalliset työohjeet tulisi olla jokaiseen työhön ja niiden tulisi olla päivitetty ajan tasalle. Useammalle ihmiselle pitäisi saada oikeudet päivittää ohjeita työpaikan intranetissä. Ylipäätään työohjeiden pitäisi olla helposti kaikkien saatavilla. Ehdotuksena oli myös, että työohjeiden etsimistä helpotettaisiin, jotta ne löytyisivät helposti. Teemoihin liittyvät kehitysehdotukset koottiin lopuksi yhteen taulukkoon (taulukko 5).

ORGANISOINTI	OIKEUDENMUKAISUUS	OHJEET / OPASTUS
Aika	Tasapuoliset mahdollisuudet	Aika
Esimiesten rooli	Töiden jakautuminen	Työohjeet
Tiedonkulku	Epämiellyttävä työ	
Suunnittelu	Osaaminen	

Taulukko 5: Työpajassa syntyneet ideat työkierron kehittämiseksi digitointiyksikössä

Kolme eniten ääniä saanutta yksittäistä ehdotusta olivat: esimiesten pitäisi ottaa suurempi vastuu organisoida työkierto, velvollisuus ottaa myös epämiellyttävää työtä vastaan ja työnopastukseen pitäisi olla riittävästi aikaa ja se pitäisi olla jatkuvaa. Niistä jokainen sai 5 ääntä.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijän halukkuutta osallistua työkiertoon. Kysyttäessä asiaa kyselylomakkeen yhdellä työkiertohalukkuutta koskevalla kysymyksellä, ilmoitti yli 4/5 vastaajista olevansa halukkaita osallistumaan työkiertoon. Myös digitointiyksikön esimiesten näkemyksen mukaan työntekijät ovat usein halukkaita osallistumaan työkiertoon ja ovat asiassa itse aloitteellisia (Salo 2017; Järvinen 2017). Vastaajista 9/10 suhtautui työkiertoon positiivisesti ja positiivisesti työkiertoon suhtautuvat työntekijät olivat halukkaita osallistumaan työkiertoon. Näiden tulosten perusteella digitointiyksikön työkierron ongelmana ei siis vaikuta olevan työntekijöiden työkiertohaluttomuus, johon pitäisi saada parannusta.

Vastaajien taustamuuttujien tarkastelu paljastaa, että digitointiyksikön työntekijät ovat hyvin suurelta osin naisia, yli 46-vuotiaita (kuvio 5) ja matalasti koulutettuja. Työntekijöiden työsuhteet ovat kestäneet pitkään, useimmilla useita vuosikymmeniä. Vajaa kolmannes on työskennellyt samassa ryhmässä 1-3 vuotta, vajaa kolmannes 4-6 vuotta ja reilu kolmannes yli 7 vuotta. Halukkuutta osallistua työkiertoon osoittivat 26-35-vuotiaat ja yli 56-vuotiaat vastaajat. Jokseenkin työkiertohaluttomia olivat 36-45-vuotiaat vastaajat. Vastaajien koulutuksella

ei havaittu olevan yhteyttä halukkuuteen osallistua työkiertoon. Halukkaimpia osallistumaan työkiertoon olivat yli 30 vuotta yrityksessä työskennelleet vastaajat. Myös 15-19 vuotta työskennelleet osoittivat halukkuuttaan työkiertoa kohtaan. Haluttomimpia osallistumaan työkiertoon vaikuttivat olevan 10-14 vuotta työskennelleet. Työsuhteen keston ja työkiertoon osallistumishalukkuuden välisestä suhteesta on vaikea tehdä johtopäätöstä (kuvio 6). Nykyajan päätöiden aikana, jossa työsuhteet ovat lyhytaikaisia ja työntekijöiden vaihtuvuus suurta, useimpien vastaajien työsuhde on kestänyt todella pitkään. Tulosten perusteella on vaikea vetää työsuhteen keston rajaa esimerkiksi 15 vuoteen, jonka jälkeen työkiertoon osallistuminen olisi kiinnostavampaa kuin jos työsuhde on kestänyt alle 15 vuotta. Digitointiyksikössä työsuhteet ovat pääsääntöisesti kestäneet joka tapauksessa pitkään, joten tässä tapauksessa työntekijöiden työkiertohalukkuutta ei voi siis määritellä pelkästään työsuhteen keston perusteella. Nykyisessä ryhmässä työskentelyn pituudella ja työntekijän halukkuudella osallistua työkiertoon ei näytä olevan selkeää suhdetta. Nykyisessä ryhmässä yli 10 vuotta työskennelleet vastaajat eivät olleet halukkaita osallistumaan työkiertoon, mutta samassa ryhmässä 7-9 vuotta työskennelleet olivat jokseenkin halukkaita osallistumaan työkiertoon. Koska muiden muuttujien vastausvaihtojen välillä ei ollut havaittavissa yhteyttä, on samassa ryhmässä työskentelyn pituuden ja työkiertohalukkuuden välillä vaikea havaita systemaattista trendiä. Taustamuuttujien tulosten perusteella työntekijöiden taustatekijöillä ei vaikuta olevan merkitystä työntekijän halukkuuteen osallistua työkiertoon. Myöskään työkiertoon liittyvä kirjallisuus ei määrittele, että työkierto sopisi vain tietyille työntekijöille, tai että tietyn taustan omaavat henkilöt olisivat halukkaita osallistumaan työkiertoon.

### 6.1 Päätöksenteon ilmiöt työntekijöiden halukkuudessa osallistua työkiertoon

Opinnäytetyön ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miten päätöksenteon ilmiöt näkyvät työntekijän halukkuudessa osallistua työkiertoon. Korrespondenssianalyysin tulosten perusteella päätöksenteon ilmiöt eivät näy työntekijän halukkuudessa osallistua työkiertoon, sillä päätöksenteon ilmiöiden esiintyvyyttä ei juurikaan havaittu digitointiyksikössä. Työkierron järjestämisen kannalta tämä on itse asiassa melko positiivinen tulos, sillä työntekijät eivät esimerkiksi pyri säilyttämään vallitsevaa tilaa, pitämään kiinni omasta osaamisestaan jakamatta sitä muille työntekijöille eikä sosiaalisilla ilmiöillä havaittu olevan merkittävää vaikutusta työntekijän osallistumishalukkuuteen. Pikemminkin työntekijät ovat innokkaita uusiin haasteisiin, opettelevat mieluusti uusia töitä ja opettavat omia töitään muille työntekijöille.

Tulokset osoittavat, että digitointiyksikön työntekijöiden halukkuuteen osallistua työkiertoon ei vaikuta Status Quo ajatusharha. Työntekijät ovat innostuneita saadessaan työssään uusia haasteita. He eivät myöskään tee mieluummin jo osaamiaan töitä kuin opettele uusia eivätkä halua pysyä työssään mukavuusalueellaan. Näin ajatellessaan he ovat halukkaita osallistumaan työkiertoon. Työntekijät ovat siis halukkaita muutokseen työssään eivätkä pyri



säilyttämään vallitsevaa tilaa, toisin kuin ihmiset Status Quo ajatusvinouman mukaisesti (Kahneman & Tversky 1984, 348). Viitalan (2005, 183) mukaan uuden oppimisen edellytyksenä on siirtyminen mukavuusalueen ulkopuolelle. Digitointiyksikön työntekijät osoittavat tämän todeksi osoittaessaan innostusta uusia haasteita kohtaan ja olemalla valmiita siirtymän mukavuusalueensa ulkopuolelle. Tulosten perusteella digitointiyksikössä on vain muutamia työkiertoon haluamattomia työntekijöitä, jotka tekevät mieluummin jo osaamiaan töitä kuin opettelevat uusia. Enemmistö vastaajista ei halunnut pysyä mukavuusalueellaan työssään, mutta ne, jotka halusivat, osoittavat neutraalia halukkuutta osallistua työkiertoon (kuvio 8). Viitala (2004, 140) muistuttaa, että kaikki työntekijät eivät ole halukkaita osallistumaan työkiertoon. Se on ymmärrettävä ja hyväksyttyä myös työyhteisössä.

Tulosten perusteella omaa työtä ja osaamista kohtaan ei juurikaan koeta psykologista omistajuutta eikä sen negatiivista reviirikäyttäytymisen ilmentymää. Reviirikäyttäytyminen saa negatiivisessa muodossaan ihmiset kontrolloimaan omistajuuden kohdetta, jolloin esimerkiksi työhön liittyviä asioita ei haluta jakaa muiden työntekijöiden kanssa (Pierce ym. 2001, 303). Digitointiyksikössä suhtaudutaan positiivisesti omien töiden opettamiseen muille työntekijöille sekä oman osaamisen jakamiseen. Valtaosa vastaajista, eli 26 vastaajaa 30:stä, ovat valmiita jakamaan omaa osaamistaan muille työntekijöille. Saman vastaajamäärän mielestä on hyvä, että omia työtehtäviä opetetaan myös toisille työntekijöille. Töiden opettamista kannattavat työntekijät ovat myös halukkaita osallistumaan työkiertoon. Samoin työntekijät, jotka ovat halukkaita jakamaan osaamistaan, ovat halukkaita osallistumaan myös työkiertoon (kuvio 9). Muutamat opetukseen kielteisesti suhtautuvat vastaajat ovat haluttomia osallistumaan työkiertoon tai suhtautuvat asiaan neutraalisti. Sama ilmiö on havaittavissa myös osaamisen jakamisen ja työkiertohalukkuuden suhteen, sillä työkiertohaluttomat työntekijät eivät ole erityisen innokkaita jakamaan osaamistaan. Pierce ym. (2001, 303) huomauttaa, että negatiivinen reviirikäyttäytyminen ja haluttomuus asioiden jakamiseen yleensä heikentää yhteistyömahdollisuuksia ja ryhmätyöskentelyä työyhteisössä. Tämän perusteella digitointiyksikössä pitäisi olla hyvät edellytykset työntekijöiden ja ryhmien väliselle yhteistyölle ja työkierrolle, koska omaa osaamista ollaan auliisti valmiita jakamaan ja omia töitä opettamaan muille työntekijöille. Billett (1999, 159) korostaa, että työntekijöillä on tuskin kovin suurta halua jakaa omaa osaamistaan opettaessaan muille työntekijöille omia työtehtäviään, jos heillä on pelko omasta syrjäyttämisestään. Tämän näkemyksen perusteella digitointiyksikön työntekijät eivät pelkää oman syrjäyttämisenä ja asemansa puolesta ollessaan halukkaita opettamaan omia töitä myös muille työntekijöille. Psykologisen omistajuuden ja reviirikäyttäytymisen on havaittu vähenevän tilanteissa, joissa työntekijät ovat riippuvaisia muista työntekijöistä saatukseen vastuullaan olevat työtehtävät tehdyiksi (Huo ym. 2016). Lähtökohtaisesti työt on jaettu tuotantoryhmissä niin, että ryhmä yhdessä huolehtii vastuullaan olevien töiden tekemisestä. Ehkäpä siksi yksittäiset työntekijät eivät koe ryhmän töitä yksinomaan omaksi omaisuudekseen eikä psykologisen omistajuuden tunnetta työhön synny. Työkiertohalukkuuden ja

kiintymyksen kokemisella omaa työtä kohtaan ei havaittu läheistä yhteyttä toisiinsa. Innokaimmin työkiertohalukkuuttaan ilmaisevat vastaajat sijoittuivat lähimmäs niistä vastaajia, jotka eivät koe erityistä kiintymystä omaan työhönsä. Tulosten perusteella psykologisella omistajuudella ei ole vaikutusta työntekijöiden halukkuuteen osallistua työkiertoon.

Yli puolet vastaajista koki, että digitointiyksikössä kaikille työntekijöille ei tarjota tasapuolisesti mahdollisuuksia osallistua työkiertoon. Vielä suurempi osa vastaajista eli 7/10 koki, että kaikille työntekijöille ei tarjota tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä. Työkiertohalukkuuden ja näkemyksen tasapuolisista mahdollisuuksista osallistua työkiertoon välillä ei havaittu olevan läheistä yhteyttä, mutta työkiertohalukkuuden ja tasapuolisten uusien töiden opettelumahdollisuuksien välillä puolestaan havaitaan olevan yhteys (kuvio 10). Työntekijät, jotka ovat halukkaita osallistumaan työkiertoon kokivat, että työntekijöille ei tarjota tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä. Työkiertohaluttomat vastaavasti kokivat, että kaikille työntekijöille tarjotaan jokseenkin tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä. Vaikuttaa siis siltä, että kokemus epätasapuolisista mahdollisuuksista opetella uusia töitä ei ole kuitenkaan vaikuttanut työntekijöiden halukkuuteen osallistua työkiertoon. Voisi kuvitella, että epätasapuolinen kohtelu saattaisi saada kiinnostuksen työkiertoa kohtaan heikkenevään. Greenbergin (2009, 255) mukaan työntekijät odottavat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja jos niin ei tapahdu, reagoivat he yleensä kyseessä olevaan asiaan kielteisesti. Kyselyssä ei kysytty vastaajan omaa kokemusta tasapuolisesta kohtelusta, joten on mahdotonta tulkita, ovatko he itse kokeneet epätasapuolisia mahdollisuuksia. Saattaa olla, että osallistuessaan työkiertoon he ovat havainneet, että kaikilla työkavereilla ei ole ollut mahdollisuutta opetella vastaavasti uusia töitä. Huo ym. (2016, 886) esittävät mahdollisuuden, että kokiessaan epäreilua kohtelua työyhteisössä, työntekijöille saattaa kehittyä reviiirkäyttäytymistä tiedon suhteen eivätkä he silloin halua jakaa tietoa muille työntekijöille. Tulokset työntekijöille tarjottavista tasapuolisista mahdollisuuksista opetella uusia töitä ja halukkuudesta jakaa osaamista eivät tue tätä näkemystä. Vaikka työntekijöillä koetaan olevan epätasapuolisia mahdollisuuksia opetella uusia töitä, ovat työntekijät silti halukkaita jakamaan omaa osaamistaan. Kaiken kaikkiaan oikeudenmukaisuuden ilmiö työntekijöiden halukkuudessa osallistua työkiertoon on mielenkiintoinen. Työkiertoon oltiin halukkaita osallistumaan, vaikka koettiin, että kaikilla työntekijöille ei tarjota tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä. Epätasapuolinen kohtelu ei näkynyt työntekijöiden halukkuudessa osallistua työkiertoon.

Lähes puolet vastaajista koki, että heidän oletetaan osallistuvan työkiertoon. Vajaa neljännes vastaajista ei kokenut vastaavaa tunnetta. Vaikka tämän perusteella osa työntekijöistä koki sosiaalista painetta osallistua työkiertoon, se ei kuitenkaan näkynyt työntekijöiden osallistumishalukkuudessa. Työkiertohalukkuuden ja kokemuksen, että työntekijän oletetaan osallistuvan työkiertoon, välillä ei havaittu läheistä yhteyttä. Tulosten perusteella jokseenkin työkiertohalukkaat vastaajat kokivat, että heidän ei erityisesti oleteta osallistuvan työkiertoon. Yli

puolen vastaajista mielestä työkiertoon osallistuminen on vapaaehtoista, kun taas reilun neljänneksen mielestä se ei ole vapaaehtoista. Työkiertoon osallistuminen on vapaaehtoista niiden vastaajien mielestä, jotka ovat halukkaita osallistumaan työkiertoon. Työkierron perusolemukseen kuuluu, että siihen osallistumisen tulisi olla aina vapaaehtoista (Valtiovaraministeriö 2012, 8). Tulosten perusteella tämä periaate toteutuu melko hyvin digitointiyksikössä. Tulosten perusteella työntekijöiden työkiertohalukkuuteen ei vaikuta työyhteisön sosiaalinen paine.

Sosiaaliset normit perustuvat yhteisöllisesti ja usein epävirallisesti määritettyyn käsitykseen siitä, miten ihmisten pitäisi käyttäytyä (Fehr & Gächter 2000, 166-167). Lähes 2/3 vastaajista oli sitä mieltä, että työkiertoon osallistuminen ei ole vallitseva tapa työyhteisössä. Vastaajista viidenneksen mielestä se puolestaan on vallitseva tapa. Työkiertoon halukkaat työntekijät eivät kokeneet työkiertoa vallitsevana tapana. Kuvailevat normit määrittävät, mikä on tyypillistä ja normaalia toimintaa tietyssä tilanteessa ja miten muut ihmiset silloin toimivat. Kuvailevat normit siis motivoivat ihmisiä toimimaan samalla tavalla kuin muutkin. (Cialdini ym. 1990, 1015.) Tulokset viittaavat siihen, että työntekijöiden mielestä työkiertoon osallistuminen ei ole työyhteisössä sosiaalinen, kuvaileva normi, jota tulisi noudattaa. Sosiaalisen normin puuttuminen ei vaikuttanut työntekijöiden työkiertohalukkuutta heikentävästi. Vaikka digitointiyksikön ongelmana ei siis olekaan työkiertohaluttomuus, voitaisiin silti miettiä, haluttaisiinko työkiertoon osallistumisesta pyrkiä muodostamaan normi ja noudatettava tapa. Samalla tulisi miettiä, halutaanko työkiertoon osallistumisesta muodostaa sosiaalisesti hyväksyttävän tavan toimia määrittelevä velvoittava normi vai ihmisten tyypillistä tapaa toimia määrittelevä kuvaileva normi (Cialdini ym. 1990, 1015). Ihmisille on tyypillistä noudattaa sosiaalisia normeja, vaikka normit eivät olisikaan aina heidän tavoitteidensa mukaisia (Fehr & Fischbacher 2004, 185). Sosiaalisen normin keinoin työkiertohaluttomatkin ihmiset voitaisiin saada osallistumaan työkiertoon. Tulosten perusteella työntekijöiden työkiertohalukkuuteen ei siis vaikuta sosiaalinen normi.

Hieman yli puolet vastaajista kokivat, että he haluavat osallistua työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat. Reilu kolmannes vastaajista ei halunnut osallistua työkiertoon siitä syystä. Tulokset viittaavat siihen, että työkiertoon innokkaimmin osallistumaan haluavat työntekijät haluavat osallistua, koska muutkin niin tekevät (kuvio 11). Toisaalta jokseenkin työkiertoon osallistumaan haluavat eivät halunneet osallistua työkiertoon, koska toisetkin osallistuvat tai he suhtautuvat tähän syyhyn neutraalisti. Työntekijän syyt osallistua työkiertoon voivat siis vaihdella huomattavasti, vaikka halukkuutta osallistua työkiertoon olisikin. Joillekin voi olla tärkeää saada osallistua, koska toisetkin työntekijät osallistuvat. Toisille työntekijöille tietoisuus muiden työntekijöiden osallistumisesta ei ole niin merkityksellistä. Cialdini (2001, 75) ja Honkanen (2016, 279) toteavat ihmisten seuraavan tyypillisesti ympärillään olevien ihmisten esimerkkejä siitä, kuinka ajatella ja toimia, ja seuraavat kaltaistensa mallia omassa toiminnassaan. Honkanen (2016, 279-280) muistuttaa, että työyhteisössä sosiaalisen

vahvistamisen periaate on olennainen osa päivittäistä toimintaa, sillä ihmiset ottavat hyvin herkästi mallia toisistaan ja tavasta tehdä työtä. Tätä haluttua toimintamallia on mahdollista pyrkiä vahvistamaan tuuppaamalla ihmisiä toimimaan samalla tavalla kuin muutkin ihmiset (Thaler & Sunstein 2008, 65). Digitointiyksikössä tähän ei ole suurta tarvetta, sillä vaikka ihmiset eivät halua osallistua työkiertoon, koska toisetkin osallistuvat, ovat he silti halukkaita osallistumaan työkiertoon. Sosiaalisen vahvistamisen ilmiö näkyi osittain työntekijöiden halukkuudessa osallistua työkiertoon.

## 6.2 Työntekijän työkiertohalukkuuteen vaikuttavat tekijät

Opinnäytetyön toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän halukkuuteen osallistua työkiertoon. Tähän kysymykseen haettiin vastauksia ensisijaisesti kyselyn kahden avoimen kysymyksen avulla. Tuloksena saatiin selville joukko tekijöitä, jotka joko kannustavat työntekijää osallistumaan työkiertoon tai rajoittavat halukkuutta osallistua työkiertoon. Työntekijöitä kannustivat osallistumaan työkiertoon vaihtelu, oppiminen ja osaamisen kehittyminen, töiden sujuvuus, mielekkyyden ja työmotivaation paraneminen, työn vähäinen määrä sekä kokonaiskuvan parantuminen (taulukko 1). Työntekijöiden osallistumishalukkuutta työkiertoon rajoittivat työkierron organisointi, puutteellinen ohjeistus ja opastus, puutteellinen osaaminen, opetteluun varattu vähäinen aika, työjärjestelyt sekä pelot (taulukko 2).

Työkiertoon osallistumaan kannustavat tekijät ovat merkittävien osien juuri niitä asioita, joihin kirjallisuuden mukaan työkierrolla yleisesti pyritäänkin ja joihin työkierron on todettu vaikuttaneen. Työntekijät ovat vastausten perusteella havainneet, että työkierrolla voi olla useita positiivisia vaikutuksia työhön, ja määritelleet ne tekijät syiksi osallistua työkiertoon. Myös arkipäivän realiteetit eli työn vähäinen määrä kannustaa osallistumaan työkiertoon ja hakemaan tekemistä työkierron avulla. Työkierron avulla halutaan usein saada aikaan vaihtelua yksitoikkoiseen työhön ja tasoittamaan fyysistä ja psyykkistä kuormitusta (Vartiainen 1994, 224-226). Työntekijöiden työ digitointiyksikössä on useimmiten melko suorittavaa tuotantotyötä, jossa toistuvat samat työvaiheet päivittäin. Vastausten perusteella työntekijät arvostivatkin eniten työkierron työhön tuomaa vaihtelua. Työkierto tarjoaa yleensä työntekijälle mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan (Kaymaz 2010, 82; Valtiovarainministeriö 2012, 9), jonka digitointiyksikön työntekijät ovat tunnistaneet tärkeäksi syyksi osallistua työkiertoon. Työkierron on havaittu parantavan työmotivaatiota sekä työntekijöiden välisiä sosiaalisia suhteita. Työkierron avulla työntekijän on mahdollista tutustua paremmin toisiin työntekijöihin ja heidän työtehtäviinsä sekä parantaa samalla kokonaiskuvaa työprosesseista ja yrityksen toiminnasta. (Kaymaz 2010, 73-82.) Järvensivun (2006, 225) mukaan työntekijöillä on harvoin riittävää käsitystä omista tai muiden työntekijöiden työtehtävistä tai organisaation työprosessista. Kokonaiskuvan paraneminen nousi esille työntekijöiden vastauksissa työkiertoon kannustavana tekijänä. Cordery ym. (1992, 82) korostavat työntekijöiden moniosaamisen

tärkeyttä erityisesti työnantajan kannalta, sillä se helpottaa varautumista muuttuviin työtilanteisiin. Digitointiyksikön työntekijät ovat huomanneet töiden sujumuuden olevan tärkeä myös työntekijöiden kannalta mainitessaan sen eräänä työkiertohalukkuutta lisäävänä tekijänä. On ymmärrettävää, että työnantaja korostaa tuotannon sujuvuutta ja joustavuutta, mutta ne voivat vastausten perusteella olla tärkeitä tekijöitä myös työntekijöille. Työntekijöiden on hoidettava päivittäinen tuotantoprosessi, joten töiden sujuminen ilman suuria ongelmia ja huolenaiheita luo miellyttävämmät työolosuhteet. Omaa työtä voi helpottaa ennakoon varautuminen ja usean työn osaaminen. Työntekijöiden vaikuttimena voi olla myös työntekijöiden välinen vastavuoroinen auttaminen, jolloin apua saa tarvittaessa työkavereilta, kun vastaavasti itse auttaa työkavereita mahdollisuuksien mukaan.

Työkierron organisointiin liittyvät tekijät koettiin suurimmiksi työkiertoon osallistumista rajoittaviksi tekijöiksi. Tulosten perusteella esimiesten aktiivisempaa panosta työkierron suunnitteluun, järjestämiseen ja toteuttamiseen kaivattiin. Myös Kaartinen (2011, 26) korostaa esimiesten roolin merkitystä oppimista tukevien rakenteiden luojana sekä oppimisen mahdollistajana. Vastauksista nousivat esille esimerkiksi sopivaan työkiertoväliin ja oppimiseen liittyvät haasteet, joita esimerkiksi Azizi ym. (2010, 70) ja Nembhard (2014, 1418-1432) ovat pohjineet. Työkiertoväli ei saisi olla liian pitkä, sillä vaarana on silloin, että työntekijät unohtavat oppimansa asiat ja asioiden mieleen palauttamiseen kuluu paljon aikaa. Toisaalta lyhyt työkiertoväli voi haitata osaamiskapasiteetin hyödyntämistä, kun työntekijän ei ole mahdollista erikoistua ja kasvattaa syväosaamista mistään työtehtävästä. Puutteellisen ohjeistuksen ja opastuksen koettiin rajoittavan halukkuutta osallistua työkiertoon. Billett (1999, 156-158) muistuttaa, että puutteellinen työnopastus vaikuttaa haittaavasti työssä oppimiseen, sillä oppijan on saatava asianmukaista tietoa ja opetusta voidakseen oppia.

Virtainlahti (2009, 137) korostaa oppimiseen käytettävän riittävän ajan merkitystä, joka nousi myös kyselyn vastauksissa esille. Oppimista ei voi kiirehtiä, vaan uuden työn opetteluun on varattava riittävästi aikaa. Jokaisen työntekijän oppimisvauhti on erilainen, joten myös yksilölliset erot olisi huomioitava työssä oppimisessa. Korrespondenssianalyysin (kuvio 7) perusteella innokkaimmin työkiertohalukkuutta osoittavat vastaajat olivat lähinnä näkemystä, jonka mukaan opetukseen varataan jokseenkin riittävästi aikaa. Jokseenkin työkiertohalukkaat vastaajat olivat puolestaan lähinnä vastaajia, joiden mielestä uusien asioiden opetteluun ei varata aivan riittävän paljon aikaa. Frekvenssijakauman perusteella reilut 2/3 vastaajista koki, että uusien asioiden opetteluun ei varata riittävästi aikaa. Tulokset antavat siis viitteitä siitä, että digitointiyksikössä ei panosteta uusien asioiden oppimiseen riittävästi aikaa ja työntekijät kokevat sen ongelmaksi. Tulosten perusteella työntekijöiden halukkuutta osallistua työkiertoon saattavat rajoittaa myös pelko uuteen ryhmään sopeutumisesta. Järvensivun (2007a, 95) mukaan uusi ryhmä saattaa hyvinkin kokea uuden tulokkaan taakkana, joka ei osaa työtä ja ryhmän tapoja. Uuden työntekijän opettaminen vaatii aikaa ja panostusta

(Campion ym. 1994, 1524), joten etenkin kiiretilanteissa uutta tulokasta ei välttämättä toivota lämpimästi tervetulleeksi uuteen ryhmään (Järvensivu 2007a, 95).

### 6.3 Keinot vaikuttaa työntekijän työkiertohalukkuuteen

Opinnäytetyön kolmannen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, miten työntekijän halukkuuteen osallistua työkiertoon voidaan vaikuttaa. Lähtökohtaisesti työntekijöiden osallistumishalukkuutta ei tarvitse pyrkiä lisäämään eikä työntekijöitä tarvitse erityisesti kannustaa tai motivoida osallistumaan työkiertoon, sillä työntekijät osoittavat jo lähtötilanteessa suurta halukkuutta osallistua työkiertoon. Työntekijää motivoivat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joista esimerkiksi Herzberg (1968) käyttää työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä nimitystä ulkoiset hygientehtävät ja työn sisäiset motivaatiotekijät (kuvio 2). Kyselyn avoimen kysymyksen vastausten perusteella työntekijöitä motivoi työssään ulkoisista motivaatiotekijöistä palkkaan, sosiaaliseen ympäristöön, työjärjestelyihin sekä palautteeseen liittyvät asiat. Sisäisistä motivaatiotekijöistä tärkeimmiksi koettiin monipuoliseen työhön, haasteisiin, onnistumiseen ja työn sisältöön liittyvät tekijät (taulukko 4). Työkierron avulla voidaan vaikuttaa juuri näihin työntekijän sisäisiin motivaatiotekijöihin esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille haasteita ja monipuolisen työn. Gilovich ja Ross (2017, 51) muistuttavat, aina työntekijöiden motivaatio tai sen puute ei ole ongelma, jotka estävät toivottua käyttäytymistä tai toimintaa. Silloin pyrkimyksestä lisätä työntekijöiden motivaatiota ei ole hyötyä, koska ongelma on toisaalla. Näkemys kuvaa hyvin digitointiyrityksen työkiertoa, jossa työntekijöiden halukkuuden tai haluttomuuden sijaan tulisikin tarkastella työkierron muita tekijöitä.

Työntekijän osaamisen kehittämiseen on pyritty yleensä osaamista lisäämällä esimerkiksi koulutuksen ja työkierron avulla. Siksi nykyisen osaamisen hyödyntämisedellytysten parantaminen ja itse työhön liittyvien tekijöiden kehittäminen valitettavasti jäänyt usein taka-alalle. Ne pitäisi ymmärtää oppimisen hygientehtävöinä, jotka ovat merkittäviä oppimishaluttomuutta poistavia tekijöitä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen (2000, 129-130.) Työntekijöiden halukkuuteen osallistua työkiertoon voidaan vaikuttaa siis varmistamalla, että itse työ ja sen ominaisuudet tukevat työntekijän oppimishalukkuutta. Hackmanin ja Oldhamin (1976) työn ominaispiirremallin mukaan työn merkityksellisyyden kokeminen ja palautteen saaminen ovat eräitä motivoivan työn perusominaisuuksista (kuvio 3). Tulosten perusteella lähes 3/4 vastaajista koki työnsä merkitykselliseksi. Työkiertohalukkuuden ja työn merkityksellisyyden kokemisen välillä havaittiin yhteyttä. Työnsä kokivat merkitykselliseksi työkiertohalukkuutta osoittavat työntekijät, mutta myös työntekijät, jotka olivat haluttomia osallistumaan työkiertoon. Työn merkityksellisyyden kokeminen ei siis määrittänyt työntekijän halukkuutta osallistua työkiertoon. Työn muotoilulla (Robbins ym. 2010, 539) ja työn tuunaamisella (Le Blanc ym. 2017, 50) pyritään usein siihen, että työtä muuttamalla tulee työstä samalla tekijälleen myös merkityksellisempää. Siinä suhteessa digitointiyrityksessä ollaan onnistuttu ehkäpä jo nykyisen työkierron avulla. Työntekijät ovat todennäköisesti sisäistäneet työn merkityksen ja laadun

tärkeyden asiakkaan näkökulmasta. Korrespondenssianalyysin tulosten perusteella työkiertohalukkuuden ja työstä saatavan riittävän palautteen välillä ei havaittu kovin läheistä yhteyttä. Innokkaimmin työkiertohalukkuuttaan osoittavat vastaajat olivat lähinnä niitä vastaajia, joiden mielestä he eivät saa tarpeeksi palautetta työstään. Palaute on työntekijälle tärkeää esimerkiksi työmotivaation ja parempien työsuoritusten kannalta, sillä sen avulla työntekijällä on mahdollisuus saada tietoa työn tuloksista ja suoriutumisestaan työssä (Hackman & Oldham 1976). Palautteen saanti on myös olennainen osa työssä oppimista (Spector 2003, 167). Työkiertomallia kehitettäessä olisi hyvä varmistua siitä, että työntekijällä on mahdollisuus saada riittävästi palautetta omasta työstään. Tulosten perusteella työkiertohalukkaat työntekijät näyttävät kaipaavan enemmän palautetta työstään. Työstä saatava riittämätön palaute ei näy kuitenkaan työntekijän halukkuudessa osallistua työkiertoon.

Työn ominaisuuksien ohella olennaista on pyrkiä vahvistamaan niitä aiemmin mainittuja tekijöitä, jotka kannustavat työntekijöitä osallistumaan työkiertoon. Samoin tulisi pyrkiä poistamaan tai minimoimaan niiden tekijöiden vaikutusta, jotka rajoittavat työntekijöiden osallistumishalukkuutta. Työntekijöiden osallistumishalukkuuteen voidaan vaikuttaa myös huolehtimalla, että työkierron onnistumisen edellytyksiksi koetut asiat on huomioitu digitointiyrityksien työkiertomallissa. Tärkeimmiksi onnistuneen työkierron edellytyksiksi vastaajat mainitsivat organisoinnin, opastuksen, perehdytyksen ja koulutuksen, asenteen ja oikeudenmukaisuuden. Lisäksi mainittiin aikaan, ohjeisiin, varmuuden kokemuksiin ja työvälineisiin liittyviä asioita (taulukko 3). Edellytyksiin liittyvistä vastauksista havaitaan, että organisointiin, opastukseen ja aikaan liittyvät onnistuneen työkierron tekijät ovat yhteneväisiä työntekijöiden työkiertohalukkuutta rajoittavien tekijöiden kanssa. Tärkeää olisikin kiinnittää erityistä huomiota näiden tekijöiden laatuun työkiertomallin kehitystyössä. Onnistuneen työkierron edellytyksissä esille nousi varmuuden kokemuksiin liittyvä seikat. Olennaisiksi tekijöiksi koettiin varmuus töiden jatkuvuudesta sekä tiedon siitä, ettei menetä omia mieluisia töitä toisille työntekijöille. Maslow (1943) luokittelee varmuuden kokemuksen osaksi turvallisuuden tarvetta tarvehierarkiamallissaan (kuvio 1).

Myös työkierron oikeudenmukaisuus nousi esille työkierron onnistumisen edellytyksenä. Vastauksissa koettiin näkökulmasta riippuen tärkeäksi, että jokaisen työntekijän on osallistuttava tai jokainen saa mahdollisuuden osallistua työkiertoon. Kaikkien sitoutuminen työkiertoon olisi tärkeää, jotta työntekijöillä ei olisi mahdollisuutta valita pelkästään heille mieluisia tai helppoja työtehtäviä. Myös Järvensivu (2007a, 88-90) korostaa, että työkierron mahdollisuudet vähenevät tai hankaloituvat merkittävästi, jos jotkut työntekijät eivät halua siihen osallistua. Silloin muilla työntekijöillä on heikommat mahdollisuudet opetella näitä työkiertohaluttomien työntekijöiden varaamia ja tekemiä töitä. Jakavan oikeudenmukaisuuden periaatteisiin kuuluu, että edut ja rasitukset jaetaan kaikille tasan, kullekin työntekijälle työpanoksensa mukaan tai jokaiselle tarpeittensa mukaan (Helkama ym. 2004, 276). Toisaalta Rauramo (2012, 113) huomauttaa, että ihmisten tasa-arvoinen kohtelu ei ole sitä, että kaikkia

kohdellaan samalla tavalla, vaan kaikkien yksilöiden eroavaisuudet, tarpeet ja vahvuudet tulisi huomioida. Oikeudenmukaisuuden teema onkin monitahoinen ja erityisen tärkeä työkierron järjestämisessä. Toisaalta toivotaan, että kaikki työntekijät osallistuvat, mutta samalla toivotaan, että työkiertoon ei pakoteta osallistumaan. On myös huomioitava aina yksilöiden eroavaisuudet, kyvyt ja rajoitteet, sillä esimerkiksi terveyteen liittyvät seikat saattavat rajoittaa tai estää osallistumasta tiettyihin työtehtäviin tai -vaiheisiin.

#### 6.4 Ehdotukset työkiertomallin kehittämiseksi

Opinnäytetyön viimeisen, neljännen, tutkimuskysymyksen avulla haluttiin saada ehdotuksia siihen, miten digitointiyksikön työkiertomallia voidaan kehittää. Työpajassa syntyneet kehitysajat liittyivät työkierron organisoimiseen osalta aikaan, esimiesten rooliin, tiedonkulkuun ja suunnitteluun, oikeudenmukaisuuden osalta työntekijöiden tasapuolisiin mahdollisuuksiin, töiden jakaantumiseen, epämiellyttävään työhön sekä osaamiseen liittyviin ajatuksiin sekä ohjeiden ja opastuksen osalta aikaan ja työohjeisiin liittyviin ehdotuksiin (taulukko 5). Useat näistä tekijöistä nousivat esille jo aiemmin työkiertoon liittyvinä merkittävänä tekijöinä.

Työkierron organisoimiseen liittyvät näkökulmat nousivat esille monessa eri yhteydessä työn tuloksissa. Työkiertomallin kehitys tulisivatkin aloittaa tarkastelemalla nykyistä tapaa organisoida työkierto. Työntekijöiden toiveena oli, että esimiehet osallistuisivat aktiivisesti työkierron organisoimiseen. Siksi työkierron toimintatapojen selkiyttäminen kaikille osallistuville olisi varmasti tärkeää. Olennaista on määritellä esimiesten ja työntekijöiden roolit työkierrossa. Epätietoisuutta saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, missä määrin työntekijät saavat ja voivat keskenään sopia työkiertoon liittyvistä asioista ja milloin esimiehet määrittelevät työkiertoon osallistumista. Tästä kaikesta kannattaisi työyhteisössä keskustella avoimesti ja sopia yhdessä. Työntekijöiden panos heille sopivan työkiertomallin kehittämiseen kannattaa hyödyntää, etenkin kun työntekijät osoittavat voimakasta halukkuutta osallistua työkiertoon. Myös Punkanen (2009, 116) korostaa, että osallistuminen työn kehittämiseen motivoi ja edistää sitoutumista sekä lisää yhteistyötä. Kehityskeskusteluja kannattaa hyödyntää työntekijöiden osaamisen ja uusien asioiden oppimishalukkuuden kartoittamiseen. Niiden avulla osaamisen kehittämistä ja tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata myös vuosittain. Uusien töiden opetteluun tulisi varata riittävästi aikaa jokaisen työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti. Tuotannollisesti hiljaiset ajankohdat kannattaa hyödyntää työtehtävien opetteluun ja kertaukseen. Olennaista olisi löytää säännöllinen ja työn luonteen kannalta riittävä työkiertoväli, jossa työn osaaminen säilyy. Myös työhönopastuksen ja ohjeistuksen määrään ja laatuun tulisi panostaa. Järvensivu (2007b, 13) huomauttaa, että moniosaamiseen perustuva työn organisoiminen vaatii työntekijöiltä laajaa ymmärrystä työprosesseista. Työprosessitiedolla tarkoitetaan tietoa ja ymmärrystä organisaation prosesseista. Sen avulla työntekijöiden on mahdollista ymmärtää oman toimintansa yhteys muihin organisaation toimintoihin. (Boreham 2004, 209.) Työprosessitiedon lisääntymisen on havaittu lisäävän halukkuutta oppia uutta ja



kehittää omaa työtä sekä vahvistavan omaa ja muiden työtä kohtaan tuntemaa arvostusta (Järvensivu 2007a, 20). Kyselyn vastauksissa kokonaiskuvan parantuminen nousi esille yhtenä työkiertoon kannustavana tekijänä. Digitointiyrityksissä kannattaisi panostaa siihen, että työntekijöillä olisi parempi kuva koko digitointiprosessista (kuvio 4) ja oman työn merkityksestä laajemmassa kokonaisuudessa.

Sekä kyselyn vastauksissa että työpajassa esiin nousi käsitys siitä, että kaikilla työntekijöillä ei ole tasapuolisia mahdollisuuksia opetella uusia töitä. Epätietoisuutta esiintyi sen suhteen, kenelle työntekijälle uusia töitä päätetään opettaa. Ongelmana on töiden epätasainen jakautuminen ryhmien ja ryhmien jäsentenkin kesken. Niin kauan kuin työkiertomalli perustuu työntekijän työkiertoon käytettävissä olevaan aikaan ja ryhmässä olevan työn määrään, on järjestelmä epäoikeudenmukainen. Kun työntekijällä on lähtökohtaisesti vähemmän omia töitä, on hänellä silloin ajallisesti enemmän mahdollisuuksia osallistua työkiertoon. Vastavasti jos päivän työtunnit kuluvat täysin omien töiden parissa, on mahdotonta osallistua lisäksi työkiertoon ja tehdä muita töitä. Työkiertomallin kehittämisessä tulisikin ottaa huomioon nämä haasteet ja organisoida töitä niin, että periaatteessa kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus vaihtaa väliaikaisesti toisiin työtehtäviin niin halutessaan. Työkierron ohella on mahdollisuus hyödyntää myös ristiinkoulutusta ja varamiesjärjestelmää, jossa työtehtäviä vaihtavat keskenään esimerkiksi vain kaksi työntekijää. Työpajan osallistujien keskuudessa kannatusta sai ehdotus, että työntekijöillä olisi velvollisuus ottaa vastaan myös epämiellyttävää työtä. Järvensivu (2006, 200-218) toteaa, että työpaikoilla on yleisesti vähempiarvoisempina koettuja työtehtäviä, joiden opettelu koetaan vähemmän houkuttelevana. Hänen mukaansa työntekijöillä on usein strateginen tavoite pyrkiä kohti arvostamiaan työtehtäviä ja päästä pois vähemmän arvostetuista tehtävistä. Ongelmana lienee määrittellä nämä epämiellyttävät työt, sillä jokaisella työntekijällä on varmasti oma mielipiteensä asiasta. Jokainen kokee epämiellyttävyyden ja työtehtävät eri tavoin. Olennaista on kuitenkin mahdollistaa kaikkien halukkaiden osallistuminen työkiertoon, jolloin kukaan työntekijöistä ei ole sidoksissa yksinomaan mahdollisesti epämiellyttäväksi kokemaansa työhön. Samalla työtehtävien osaaminen ja työn tuoma henkinen tai fyysinen rasitus laajenee useammalle työntekijälle.

Jatkossakin tärkeää on huolehtia, että työntekijät ovat mahdollisimman motivoituneita oppimaan uusia asioita ja halukkaita osallistumaan työkiertoon. Tämän ohella työyhteisössä kannattaa turvata onnistuneen työkierron edellytykset ja panostaa työkierron organisointiin ja toimintatapoihin. Työntekijöiden toimintaympäristöä muokkaamalla työkiertoon kannustavaksi, voidaan työntekijöitä tuupata entisestään kohti työkiertohalukkuutta. Sosiaalisia ilmiöitä, esimerkiksi sosiaalisia normeja, sekä yleisesti päätöksenteon ilmiöiden oppeja kannattaa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää työkiertomallin kehittämisessä.

## 6.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostetaan riittävän ja tarkan dokumentaation merkitystä sekä tehtyjen ratkaisujen läpinäkyvyyttä ja perustelua (Kananen 2012 35-36). Opinnäytetyöprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman huolellisesti, jotta tehtyjä toimia ja ratkaisuja on mahdollista seurata. Kyselylomakkeen kysymykset operationalisoitiin opinnäytetyön tietoperustasta tähän työhön sopivaksi. Käytössä ei ollut aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja kyselylomakkeita, joiden luotettavuutta olisi tarkasteltu jo valmiiksi. Teorian ja käsitteiden muuttaminen mahdollisimman yksiselitteisiksi, selviksi ja kattaviksi kysymyksiksi oli haastavaa. Kyselylomakkeessa olevat virheet pyrittiin karsimaan lomakkeen esitetauksella. Kyselylomake olisi kannattanut testata myös päätöksenteon ilmiöiden asiantuntijalla, jonka kommentteja olisi ehkä ollut mahdollista hyödyntää ilmiöihin liittyviin kysymyksiin. Nyt testajat olivat päätöksenteon ilmiöiden suhteen maallikkoja. Opinnäytetyössä reliabiliteettia tutkittiin Cronbachin alfan avulla, joka kuvaa miten hyvin tutkimusmenetelmä ja käytetyt mittarit saavuttavat tarkoitettuja tuloksia (Heinonen ym. 2013, 93). Tarkasteluun otettiin kyselylomakkeen kaikki väittämäkysymykset eli taustamuuttujat jätettiin pois testistä. Alfa arvoksi saatiin ,739. Reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä Cronbachin alfan arvo on yli 0,7.

Työkiertoa koskeva kysely jaettiin 35 työntekijöille, joista 30 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti on varsin korkea, sillä yli 4/5 kohderyhmään kuuluneista henkilöistä ilmaisi mielipiteensä kyselyn avulla. Tutkimusta ja saatuja vastauksia voidaan pitää siis siltä osin kattavana ja luotettavana. Kokonaistutkimuksen luonteeseen kuuluu, että mukana on kaikki perusjoukon jäsenet eikä otantaa tehdä. Tässä tapauksessa kokonaistutkimuksen ajatus vaarantuu, sillä kaikkien perusjoukon jäsenten vastauksia ei saatu. Tilastollisten menetelmien käyttö näin pienessä perusjoukossa on haastavaa ja soveltuvampia menetelmiä olisivatkin varmasti olleet kvalitatiivisen tutkimusotteen menetelmät. Toisaalta alkukartoitukseen kysely ja korrespondenssianalyysi olivat kuitenkin varsin toimivia menetelmiä, sillä tarkoituksena ei ollut perehtyä vastaajien mielipiteisiin erityisen syvällisesti, vaan tuoda esiin mahdollisimman laajasti mahdollisimman monen työntekijän näkemyksiä työkierrosta. Korrespondenssianalyysin tulosten tulkinta perustuu graafiseen esitykseen, jossa muuttujien luokkia kuvaavien pisteiden välinen euklidinen etäisyys on suhteellista. Graafinen esitys on toisaalta havainnollistava, mutta kuitenkin aina tulkinnanvaraisempaa kuin lukuihin perustuva analyysi. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään usein eri menetelmillä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181). Tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi kyselyn ohella tiedonhankintamenetelmänä käytettiin myös aivoriiheä. Eri tiedonhankintamenetelmien käyttö olisi varmasti antanut vielä uudenlaisia näkökulmia tai vahvistusta jo esiin tulleille havainnoille, mutta tässä opinnäytetyössä kerätty aineisto koettiin kuitenkin riittäväksi rajalliset resurssit huomioiden.

Opinnäytetyön tekijällä saattaa usein olla kaksoisrooli tutkimuksen suorittajana ja jäsenenä yhteisössä, jossa tutkimus toteutetaan. Työskentelen itse digitointiyksikössä samoissa tehtävissä ja samassa asemassa, kuin opinnäytetyössä tutkittavat kohteet. Siitä saattaa olla tilanteesta riippuen sekä hyötyä että haittaa. Kananen (2012, 183) huomauttaa, että työelämäläh- töisessä tutkimuksessa kehittämisilmiön tuntemisesta ja ymmärtämisestä voi olla etua tutki- jalle, kun on jo valmiiksi sisällä työyhteisössä ja ilmiössä. Myös Vilkkä (2015, 127-130) koros- taa, että kohderyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin tuntemus on tutkijalle tärkeää eri- tyisesti laadullisessa tutkimusotteessa, sillä siitä on merkittävää apua ihmisten käsitysten ja kokemusten ymmärtämisessä. Kohderyhmän tuntemus auttaa myös lomakekysymysten muo- toilussa. Vaarana molemmissa tapauksissa voi olla, että tutkijan esittämät kysymykset heijas- tavat hänen omia käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä. Silloin myös vastaajat saattavat pyrkiä vastaamaan tutkijan toivomalla tavalla, eikä puhtaasti omien näkemystensä ja kokemustensa mukaisesti. Myös Mäkikangas ym. (2007, 33) muistuttavat, että vastaajat saattavat joskus suo- sia sosiaalisesti suotavaa vastaustyyliä antaakseen itsestään todellista paremman kuvan ulko- puolisille. Halukkuus osallistua työkiertoon voi hyvinkin olla aihe, jossa vastaajat saattavat il- maista halukkuuteensa todellisuutta innokkaammin antaakseen positiivisen ja aktiivisen työn- tekijäkuvan itsestään. Todellisuus voi siis aina poiketa saaduista tuloksista.

Tutkijaan ja tutkimuksen toteuttamiseen saattavat vaikuttaa työyhteisön lainalaisuudet ja valtasuhteet. Tutkijan ja työyhteisön jäsenen roolin sekoittuessa työyhteisöä ei välttämättä pysty näkemään objektiivisesti. (Kananen 2012, 182.) Opinnäytetyöntekijänä koin oman roo- lini lähinnä hyödylliseksi opinnäytetyön kannalta. Työyhteisön, työkiertomalliin ja digitoin- tiyksikön toimintatapojen läheinen tunteminen auttoivat ymmärtämään tutkimusaihetta vali- tussa tutkimuskontekstissa. Siitä oli huomattavasti apua esimerkiksi teorian soveltamisessa käytäntöön. Vieraan tutkijan olisi ollut varmasti ollut vaikeampi ymmärtää työkiertomallin erityispiirteitä juuri tuossa työyhteisössä. Toisaalta roolin mukana tuomia ansoja oli tietoi- sesti pyrittävä välttämään, jotta omat mielipiteet ja tavoitteet eivät olisi ohjanneet tutki- muksen tekemistä. Vahvistusharhan vaikutusta eli pyrkimystä etsiä aineistosta omia ennako- käsityksiä tukevaa informaatiota yritettiin välttää tukeutumalla aineistosta nouseviin konk- reettisiin tuloksiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen tilastolliset tulokset antoivatkin tähän oivan mahdollisuuden. Vaarana on, että esimerkiksi kyselyn avointen kysymysten vastauksia tai työ- pajan tuloksia ylianalysoidaan tai tulkitaan oman näkemysten mukaisesti. Jotkut vastauksista oli lyhyitä, vain yhden tai muutaman sanan pituisia, jolloin niiden perimmäisen tarkoituksen ymmärtäminen saattaa olla hankalaa. Vastaukset luokiteltiin ja tulkittiin kuitenkin mahdolti- simman yksinkertaisesti, ilman syvällistä vaihtoehtojen analysointia.

Työpajaan oli valmistauduttu etukäteen suunnittelemalla asia- ja aikataulurunko. Jo alussa oli havaittavissa, että käytettävissä oleva tunnin aika oli hieman liian lyhyt. Ennakkoon suunni- teltu aikataulutus osittain petti, sillä joihinkin asioihin menikin kuviteltua enemmän aikaa ja toisaalta joihinkin vähemmän. Vähäinen kokemus työpajan fasilitaattorina olemisesta näkyi

juuri aikataulujen ja työpajan organisoinnin osalta. Ohjelma olisi voinut olla tiiviimpi ja käsiteltäviä asioita vähemmän, koska työpajan kesto ei voinut venyttää pidemmäksi. Toisaalta kaikki suunniteltu saatiin lopulta käytyä läpi suunnitellussa ajassa. Etukäteissuunnittelusta huolimatta on varauduttava muutoksiin, unohduksiin ja viivästyksiin. Työpajan tarkoituksena oli keksiä ehdotuksia siitä, miten työkiertoon olennaisesti liittyviä valittuja osa-alueita voitaisiin parantaa työkiertomallissa. Työpajaan osallistujat olivat sitoutuneita annettuihin tehtäviin. Ideointivaiheen aikana syntyi välillä vilkasta keskustelua käsittelyssä olevista teemoista. Osallistujilla oli selkeästi paljon ajatuksia ja mielipiteitä asioista, mutta vaikeutena tuntui välillä olevan niiden saaminen paperille kehitysideoiksi. Osallistujien oli osittain helpompi todeta työkiertoon liittyviä ongelmia, kuin kehittää niihin konkreettisia parannusehdotuksia. Tässä suhteessa työpajaa ja käytettäviä menetelmiä olisi voitu kehittää tai toteuttaa eri tavalla. Parannusehdotuksia ja työkiertomallin suunnittelussa tärkeitä asioita nousi kuitenkin esille työpajan tuloksissa, joten työpajatyöskentelyä voidaan pitää onnistuneena. Työpajan tulokset edustavat vain siihen osallistuneiden henkilöiden mielipiteitä eikä välttämättä koko digitointiyksikön näkemystä. Vastaukset olisivat varmasti erilaisia, jos osallistujat olisivat eri henkilöitä tai työpaja järjestettäisiin eri ajankohtana. Työpajan tulokset antoivat kuitenkin arvokkaita näkemyksiä työkierron kehittämiseksi omalta osaltaan.

#### 6.6 Työn hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää digitointiyksikön työkiertomallin kehittämisessä. Työ toi esille työntekijän näkökulman työkierron kehittämiseen ja antoi esimerkiksi tietoa siitä, mitkä tekijät kannustavat ja rajoittavat työntekijöiden halukkuutta osallistua työkiertoon. Nämä seikat tulisi ottaa huomioon työkiertoa suunniteltaessa. Kananen (2013, 9, 23, 120) muistuttaa, että tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistämään saatuja tutkimustuloksia vaan ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti. Siksi tutkimustulokset ovat päteviä vain tutkitussa tapauksessa. Jotta tutkimustulosten siirrettävyyttä muuhun ympäristöön voitaisiin harkita, tulisi tarkasti selvittää tutkimusasetelman ja tutkimuskohteen lähtötiedot. Niiden pitäisi vastata täysin tapausta, johon yleistys kohdistetaan (Kananen 2012, 168). Vaikka opinnäytetyö koskee digitointiyksikön työkiertomallin kehittämistä, voidaan tulosten hyödyntämistä harkita soveltuvien osien esimerkiksi Posti Messaging Oy:n muissa yksiköissä ja tuotantoprosesseissa, jotka vastaavat digitointiyksikön tuotantoprosessia. Työstä saattaa olla hyötyä myös joissain Postin tuotantoprosesseissa, joissa tuotanto on järjestetty ryhmämuotoisesti. Lisäksi se antaa yrityksen henkilöstöhallinnolle tutkittua tietoa työntekijöiden suhtautumisesta työkiertoon ja mahdollisuuksista kehittää työntekijöiden osaamista työkierron keinoin. Muualla työn tuloksia ja johtopäätöksiä hyödynnettäessä on arvioitava huolellisesti, vastaavatko tapausten lähtöasetelmat toisiaan. Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan tarkasti kohdeyrityksen ja kehittämiskohteen olevan digitointiyksikön taustatiedot ja käytössä oleva työkiertomalli.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työntekijöiden työkiertohalukkuutta erityisesti päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta. Jo olemassa olevaa SPSS-ohjelmaan syötettyä aineistoa olisi kenties mahdollista hyödyntää jatkotutkimuksiin vielä tarkemmin. Muuttujien, erityisesti taustamuuttujien ja muiden muuttujien, välisiä suhteita voitaisiin tarkastella syvemmin työkiertomallin kehittämisen tueksi. Aineistosta saattaisi löytyä mielenkiintoisia havaintoja eri analyysimenetelmiäkin hyödyntäen. Esimerkiksi muuttujien välisen korrelaation tutkiminen saattaisi paljastaa muuttujien välisiä riippuvuuksia, joita olisi mahdollista tutkia tarkemmin.

Työntekijän halukkuutta osallistua työkiertoon on tutkittu tässä opinnäytetyössä tiettyjen päätöksenteon ilmiöiden avulla. Valitut ilmiöt eivät erityisesti näkyneet työntekijän halukkuudessa osallistua työkiertoon, mutta muiden ilmiöiden tutkiminen saattaisi antaa toisenlaisia tuloksia. Nyt tutkituista ilmiöistä kuitenkin esimerkiksi oikeudenmukaisuuteen liittyvät tulokset antavat aihetta jatkotutkimuksille, jotta saataisiin tarkempi käsitys työntekijöiden kokeeman oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden merkityksestä työkiertossa. Mikäli työkiertoa halutaan kehittää tutkimuksellisin keinoin, eräs tapa voisi olla hyödyntää toimintatutkimusta. Toimintatutkimus pyrkii muutokseen ja siihen osallistuvat kiinteästi muutoksessa mukana olevat henkilöt. Tässä opinnäytetyössä saadut tulokset voivat toimia apuna kehitystyössä.

## Lähteet

## Painetut

Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. *Oma ura, paras ura*. Helsinki: Talentum.

Alakoski, L. & Hytönen, K. 2016. Johdanto. Teoksessa: Alakoski, L. & Hytönen, K. (toim.) *Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa*. Laurea julkaisut 67. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu, 8-17.

Arnold, J., Silverster, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. 2005. *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. 4th ed. Essex: Pearson Education.

Asch, S. E. 1955. Opinions and social pressure. *Scientific American* 193 (5), 31-35.

Ashleigh, M. & Mansi, A. 2012. *The psychology of people in organizations*. Essex: Pearson Education Limited.

Azizi, N., Zolfaghari, S. & Liang, M. 2010. Modeling job rotation in manufacturing systems: The study of employee's boredom and skill variations. *International Journal of Production Economics* 123, 69-85.

Barden, P. 2013. *Decoded: the science behind why we buy*. Chichester: John Wiley & Sons.

Bazerman, M. H. & Moore, D. A. 2013. *Judgment in Managerial Decision Making*. 8th ed. USA: John Wiley & Sons.

Bennett, B. 2003. Job rotation: It's role in promoting learning in organizations. *Development and Learning in Organizations*, 17 (4), 7-9.

Billett, S. 1999. Guided learning at work. Teoksessa: Boud, D. & Garrick, J. (toim.). *Understanding learning at work*. London: Routledge, 151-164.

Bostrom, N & Ord, T. 2006. The Reversal Test: Eliminating Status Quo bias in applied ethics. *Ethics* 116, 656-679.

Brown, G., Crossley, G. & Robinson, S. L. 2014. Psychological ownership, territorial behavior, and being perceived as a team contributor: the critical role of trust in the work environment. *Personnel Psychology* 67, 463-485.

Brown, G., Lawrence, T. B. & Robinson, S. L. 2005. Territoriality in organizations. *Academy of Management Review* 2005, 30 (3), 577-594.

Brown, G. & Robinson, S. L. 2011. Reactions to territorial infringement. *Organization Science* 22 (1), 210-224.

Calo, T. J., Patterson, M. M. & Decker, W. H. 2014. Age-related work motivation declines. *Journal of Organizational Psychology* 14 (1), 96-110.

Campion, M. A, Cheraskin, L. & Stevens, M. J. 1994. Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal* 37 (6), 1518-1542.

Cialdini, R. B. 2001. Harnessing the science of persuasion. *Harvard Business Review* 79 (9), 72-79.

- Cialdini, R. B., Reno, R. R. & Kallgren, C. A. 1990. A Focus theory of normative conduct: recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (6), 1015-1026.
- Colquitt, Jason A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 386-400.
- Cordery, J., Barton, K., Mueller, W. & Parker, S. 1992. Multiskilling: the views of public sector human resource managers. *Asian Pasific Human Resource Management* 29 (3), 79-89.
- Cordoba Rubino, S., Hazenberg, W. & Huisman, M. 2012. 75 Tools for creative thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
- Crousea, P., Doyle, W. & Young, J. D. 2011. Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners. *Human Resource Development International* 14 (1), 39-55.
- Ellström, P-E. 2001. Integrating learning and work: problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly* 12 (4), 421-435.
- Elsbach, K., Kayes, A. & Kayes, C. 2016. Contemporary organizational behavior: from ideas to action. Boston: Pearson Education.
- Elster, J. 1989. Social norms and economic theory. *Journal of Economic Perspectives* 3 (4), 99-117.
- Eriksson, T. & Ortega, J. 2006. The adoption of job rotation: testing and theories. *Industrial and Labor Relations Review* 59 (4), 653-666.
- Fehr, E. & Fischbacher, U. 2004. Social norms and human cooperation. *TRENDS in Cognitive Sciences* 8 (4)s, 185-190.
- Fehr, E. & Gächter, S. 2000. Fairness and retaliation: the economics of reciprocity. *The Journal of Economic Perspectives* 14 (3), 159-181.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. 2015. Predicting and changing behavior. The reasoned action approach. New York: Routledge.
- Gilliland, S.W. & Chan, D. 2009. Justice in organizations: Theory, methods, and applications. Teoksessa: Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (toim.) *Handbook of industrial, work & organizational psychology*. Volume 2: Organizational psychology. Thousand Oaks: SAGE Publications, 143- 165.
- Gilovich, T. & Ross, L. 2017. Paperback edition. The wisest one in the room. Think clearly, make better decisions, influence people. London: Oneworld Publications.
- Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat. Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Jyväskylä: Docendo.
- Goldstein, N. J., Cialdini, R. B. & Griskevicius, V. 2008. A room with a viewpoint: using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research* 35, 472-482.
- Greenberg, J. 2009. Promote procedural and interactional justice to enhance individual and organizational outcomes. Teoksessa: Locke, E. A. (toim.) *Handbook of principles of organizational behavior*. Indispinsable knowledge for evidence-based management. 2nd ed. Chiches-ter: John Wiley & Sons, 255-271.

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250-279.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. 1998 The hidden traps in decision making. *Harvard business review* 76 (5), 47-58.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heinonen, J., Keinänen, A. & Paasonen, J. 2013. Turvallisuustutkimuksen tekeminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2004. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 3.-5. painos. Helsinki: Edita.
- Herzberg, F. 1968. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46 (1), 53-62.
- Hertel, G. & Wittchen, M. 2008. Work Motivation. Teoksessa: Chmiel, N. (toim.). An introduction to work and organizational psychology: a European perspective. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell, 29-55.
- Hicks, E., Bagg, R., Doyle, W. & Young, J.D. 2007. Canadian accountants: examining workplace learning. *Journal of Workplace Learning* 19 (2), 61-77.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C. & Jia, R. 2016. Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management* 20 (5), 880-897.
- Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia, mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Arena-Innovation Oy, Influ Era -julkaisut.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen? 1. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja 4/98. Helsinki: Metsäteollisuuden Keskusliitto MET.
- Järvensivu, A. 2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampere University Press.
- Järvensivu, A. 2007a. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Järvensivu, A. 2007b. Työprosessitiedon ja organisaatiopolitiikan merkitys: tapaustutkimus siirtymisestä taylorismista monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* 5 (1), 12-23.
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! - periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. 1.painos, Helsinki: KT Kuntatyönantajat
- Kahneman, D. 2013. Thinking, fast and slow. Paperback edition. New York: Farrar, Strauss and Giroux.
- Kahneman, D. & Tversky, A. 1984. Choices, values, and frames. *American Psychologist* 39 (4), 341-350.



- Kallgren, C. A., Reno, R. R. & Cialdini, R. B. 2000. A focus theory of normative conduct: when norms do and do not affect behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26 (8), 1002-1012.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYPro.
- Kaymaz, K. 2010. The effects of job rotation practices on motivation: a research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal* 1 (3), 69-85.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E. & Bakker, A. 2017. How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organizations: An international perspective. Teoksessa: Chmiel, N., Fraccaroli, F. & Sverke, M. (toim.) *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective*, 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 48-63.
- Levi, D. 2007. *Group dynamics for teams*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Lindbeck, A. & Snower, D. J. 2000. Multi-task learning and the reorganization of work: from tayloristic to holistic organization. *Journal of Labor Economics* 18 (3), 353-376.
- Liukkonen, J. 2002. Työn merkitys ja motivaatio. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.). *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työ-elämäpalvelut, 65-97.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50 (4), 370-396.
- McConnell, C. R. 2002. Making change work for you - or at least not against you. *Health Care Manager* 20 (4), 66-77.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen U. 2007. Psykologiset kyselymenetelmät ja niiden käyttö työelämässä. Teoksessa: Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) *TOP1: Puheenvuoroa työ- ja organisaatiopsykologiasta*. 1. painos. Helsinki: Edita, 30-58.
- Nembhard, D. A. 2014. Cross training efficiency and flexibility with process change. *International Journal of Operations & Production Management* 34 (11), 1417-1439.
- Nikolova, I., Van Ruyseveldt, J., Van Dam, K. & De Witte, H. 2016. Learning climate and workplace learning. Does work restructuring make a difference? *Journal of Personnel Psychology* 15 (2), 66-75.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. 2010. Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior* 31(2-3), 463-479.

- Parker, S. K. 2002. Designing jobs to enhance well-being and performance. Teoksessa: Warr, P. (toim.) Psychology at work. 5th ed. London, Penguin Books, 276-299.
- Parker, S. K. & Wall, T. D. 2001. Work Design: Learning from the Past and Mapping a New Terrain. Teoksessa: Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (toim.) Handbook of industrial, work & organizational psychology. Volume 1: Personnel psychology. Thousand Oaks: SAGE Publications, 90-109.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 24. Helsinki. Otava.
- Pierce, J. L., Jussila, I & Cummings, A. 2009. Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. Journal of Organizational Behaviors 30, 477-496.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. Academy of Management Review 26 (2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. D. 2003. The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. Review of General Psychology 7 (1), 84-107.
- Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Reb, J. & Connolly, T. 2007. Possession, feelings of ownership and the endowment effect. Judgment and Decision Making 2 (2), 107-114.
- Ritov, I. & Baron, J. 1992. Status-Quo and omission biases. Journal of Risk and Uncertainty 5, 49-61.
- Robbins, S.T., Judge, T. A. & Cambell, T.T. 2010. Organizational behaviour. Essex: Pearson Education.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voima- sanat. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Räsänen, T. 2013. Työnmuotoilun käsite sekä sen vaikutus ja hyöty organisaatiolle ja yksilölle. Teoksessa Harjula, H., Kukkonen, O., Lustedt, Y., Miinalainen, N., Pölönen, H., Remes, M-L. & Räsänen, T. (toim.) Työnmuotoilu ammatillisessa koulutuksessa - Pohjois-Karjalan koulutus-kuntayhtymän toimintamalli. Helsinki: Työsuojelurahasto, 12-21.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 190-190.
- Salminen, E. O. Joustava urakehitys - Miten johtaa sitä? 2005. Helsinki: Edita Prima.
- Samuelson, W. & Zeckhauser, R. 1988. Status Quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty 1, 7-59.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. painos. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schein, E. H. 1994. Organizational psychology. 3rd edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- Schultz, P.W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J. & Griskevicius, V. 2007. The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science* 18 (5), 429-34.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Spector, P. E. 2003. *Industrial organizational psychology: research and practise*. 3rd edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Helsinki: Talentum.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. 2008. *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven (Conn.) :Yale University Press.
- Thaler, R. H. 2016. *Misbehaving: the making of behavioral economics*. Paperback edition. New York: W.W.Norton.
- Thomas, K. W. 2002. *Intrinsic motivation at work: building energy and commitment*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. & Kavanag, M. J. 1995. Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology* 80 (2), 239-252.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science* 185, 1124-1131.
- Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review* 3, 130-154.
- Valtiovarainministeriö. 2012. *Valtionhallinnon henkilökierto-opas*. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Vartiainen, M. 1994. *Työn muutoksen työvälineet: Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät*. Espoo: Otatieto.
- Vehkalahti, K. 2008. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Vilkka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Warr, P. 2002. *Learning and training*. Teoksessa: Warr, P. (toim.). *Psychology at work*. Fifth edition. London: Penguin Books, 153-177.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26 (2), 179-201.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa - Ihmisyys muutoksen kohtamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

#### Sähköiset

Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D. King, D. & Vlaev, I. 2010. The MINDSPACE - Influencing behaviour through public policy. The Behavioural Insights Team. Institute for Government. Viitattu 30.10.2018. <https://38r8om2xjhl25mw24492dir-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/07/MINDSPACE.pdf>

Posti. 2018. Yritysvastuuraportti 2017. Viitattu 11.9.2018. [https://vuosi2017.posti.com/file-bank/689-Posti\\_Yritysvastuuraportti\\_2017\\_FI.pdf](https://vuosi2017.posti.com/file-bank/689-Posti_Yritysvastuuraportti_2017_FI.pdf)

Posti Group Oyj. 2018a. Posti Messaging digitalisoinnin edelläkävijä. Viitattu 11.9.2018. <https://messaging.posti.fi/tietoa-meista-posti-messaging>

Posti Group Oyj. 2018b. Digitointipalvelut sopimukset, hakemukset, lomakkeet. Viitattu 11.9.2018. <https://messaging.posti.fi/ratkaisut/dokumenttien-vastaanottaminen-digitointi>

Posti Group Oyj. 2018c. Dokumenttien sähköinen hallinta ja arkistointi digitoimme, tehostamme, automatisoimme. Viitattu 11.9.2018. <https://messaging.posti.fi/ratkaisut/dokumenttien-sahkoinen-hallinta-ja-arkistointi>

Posti. 2019. Posti myy OpusCapita Solutionsin Providence Equitylle. Viitattu 20.4.2019. [https://www.posti.com/media/taloussuutiset/2019/posti-myy-tytaryhtiensa-opuscapita-solutionsin/#\\_ga=2.158656511.416320956.1555746152-489829647.1477499526](https://www.posti.com/media/taloussuutiset/2019/posti-myy-tytaryhtiensa-opuscapita-solutionsin/#_ga=2.158656511.416320956.1555746152-489829647.1477499526)

#### Julkaisemattomat

Järvinen, J. 2017. Team Leaderin haastattelu 4.10.2017. Posti Messaging Oy. Helsinki.

Laamanen, T. 2017. Tuotantojohtajan sähköposti 9.5.2017. Posti Messaging Oy. Helsinki

Posti. 2014. Postin oppimismalli 70/20/10. Postin intranet. Viitattu 1.10.2018.

Salo, A. 2017. Team Leaderin haastattelu 28.9.2017. Posti Messaging Oy. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Maslow´n tarvehierarkiamalli (Sinokki 2016, 74).....	29
Kuvio 2: Motivaatio-hygieniateoria (mukaillen Sinokki 2016, 106).....	31
Kuvio 3: Työn ominaispiirremalli (mukaillen Hackman & Oldham 1976).....	33
Kuvio 4: Posti Messaging Oy:n digitointiprosessi (mukaillen Laamanen 2017) .....	51
Kuvio 5: Kyselyyn vastanneiden (n=29) ikäjakauma digitointiyksikössä.....	63
Kuvio 6: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja työsuhteen pituudesta digitointiyksikössä .....	64
Kuvio 7: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja uusien opetteluun varattavasta ajasta digitointiyksikössä.....	66
Kuvio 8: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja mukavuusalueella pysymisen halukkuudesta digitointiyksikössä.....	69
Kuvio 9: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja halukkuudesta jakaa omaa osaamista digitointiyksikössä .....	70
Kuvio 10: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja tasapuolisista mahdollisuuksista opetella uusia töitä digitointiyksikössä .....	71
Kuvio 11: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja halukkuudesta osallistua työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat työkiertoon digitointiyksikössä .....	73

## Taulukot

Taulukko 1: Työkiertoon osallistumaan kannustavat tekijät digitointiyksikössä .....	74
Taulukko 2: Työkiertoon osallistumista rajoittavat tekijät digitointiyksikössä .....	75
Taulukko 3: Työkierron onnistumisen edellytykset digitointiyksikössä.....	76
Taulukko 4: Työn motivaatiotekijät digitointiyksikössä.....	77
Taulukko 5: Työpajassa syntyneet ideat työkierron kehittämiseksi digitointiyksikössä .....	79

## Liitteet

Liite 1: Tietoperustan operationalisointi kysymyksiksi.....	103
Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirje.....	104
Liite 3: Kyselylomake työkierrosta työntekijöille .....	105
Liite 4: Korrespondenssianalyyysien taustalla olevat laskelmat ja taulukot.....	108

## Liite 1: Tietoperustan operationalisointi kysymyksiksi

Kysymysnumero TEORIA / Kysymys

**TYÖKIERTO**

1	<i>OpusCapitassa kannustetaan osallistumaan työkiertoon</i>
10	<i>Suhtaudun positiivisesti työkiertoon</i>
19	<i>Minulla on hyviä kokemuksia työkierrosta</i>
21	<i>Tiedän mihin työkierrolla pyritään</i>
23	<i>Olen halukas osallistumaan työkiertoon</i>
24	<i>Mitkä tekijät kannustavat sinua osallistumaan työkiertoon?</i>
25	<i>Mitkä tekijät rajoittavat halukkuuttasi osallistua työkiertoon?</i>
26	<i>Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät edellytykset työkierron onnistumiselle?</i>

**OPPIMINEN**

7	<i>Uusien asioiden opetteluun varataan tarpeeksi aikaa</i>
---	--

**MOTIVAATIO**

11	<i>Työni on motivoivaa</i>
12	<i>Työni on osa suurempaa kokonaisuutta</i>
15	<i>Saan tarpeeksi palautetta työstäni</i>
16	<i>Koen työni merkitykselliseksi</i>
17	<i>Työni on monipuolista</i>
27	<i>Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi?</i>
28	<i>Millä tavalla muuttaisit työtäsi?</i>

**STATUS QUO**

5	<i>Olen innostunut saadessani uusia haasteita työssäni</i>
13	<i>Teen mieluummin jo osaamiani töitä kuin opettelen uusia</i>
18	<i>Haluan pysyä työssäni mukavuusalueellani</i>

**PSYKOLOGINEN OMISTAJUUS**

6	<i>On hyvä, että omia työtehtäviäni opetetaan myös toisille työntekijöille</i>
14	<i>Koen kiintymystä omaa työtäni kohtaan</i>
22	<i>Olen halukas jakamaan osaamistani</i>

**OIKEUDENMUKAISUUS**

2	<i>Kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia osallistua työkiertoon</i>
8	<i>Kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä</i>

**SOSIAALISET ILMIÖT****Sosiaalinen paine**

4	<i>Työkiertoon osallistuminen on vapaaehtoista</i>
20	<i>Koen, että minun oletetaan osallistuvan työkiertoon</i>

**Sosiaaliset normit**

3	<i>Työkiertoon osallistuminen on vallitseva tapa työyhteisössä</i>
---	--

**Sosiaalinen vahvistaminen**

9	<i>Haluan osallistua työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat työkiertoon</i>
---	--

Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirje

Hei operaattori! On aika vaikuttaa!

Kädessäsi on kysely, jonka avulla pyritään selvittämään suhtautumistasi työkiertoon. **Työkierrolla tarkoitetaan Digitointi-yksikön sisällä tapahtuvaa työjärjestelyä, jossa työntekijä vaihtaa työtehtävää tai työvaihetta määräajaksi toiseen vaatimustasoltaan vastaavanlaiseen työhön Työkierto voi olla ryhmän sisäistä tai ryhmien välistä. Kestoltaan se voi olla tunneista ja päivistä pidempiin ajanjaksoihin.**

Suoritan Laurea-ammattikorkeakoulussa tradenomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä -koulutuksessa. Kysely on osa opintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän halukkuuteen osallistua työkiertoon. Kysely jaetaan kaikille operaattoreille. OpusCapita on antanut luvan opinnäytetyön tekemiseen Helsingin Digitointi-yksikössä. Muuten yritys ei ole osallisena opinnäytetyössä. Tulokset luovutetaan yrityksen käyttöön ja niitä on mahdollista hyödyntää työkiertoa suunniteltaessa ja kehitettäessä.

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä kyselyitä luovuteta muille osapuolille. Tulokset raportoidaan niin, että yksikään vastaaja ei ole tunnistettavissa. Kyselylomakkeet tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua loppuvuodesta 2017.

Kysely koostuu kolmesta osasta. Aluksi esitetään väittämiä, joihin sinun tulisi ottaa kantaa rastittamalla lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vastausvaihtoehto. Seuraavaksi esitetään avoimia kysymyksiä, joihin voit vapaasti kirjoittaa vastauksesi. Jatka vastaustasi tarvittaessa paperin kääntöpuolelle, mikäli tila loppuu kesken. Kyselyn lopuksi kysytään vielä muutamia taustatietoja sinusta vastaajana.

Palautathan kyselylomakkeen suljetussa kirjekuoressa taukotilassa olevaan kyselyn palautuslaatikkoon viimeistään **perjantaina 2.6.2017**. Vastaa mielelläni, mikäli sinulla on kysyttävää tai kaipaat lisätietoa opinnäytetyöhön tai kyselylomakkeeseen liittyen.

Toivon, että käytät hetken aikaasi vastataksesi kysymyksiin. Vastauksillasi on suuri merkitys!

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisesti

Minna Rautiainen

minna.rautiainen@student.laurea.fi



### Liite 3: Kyselylomake työkierrosta työntekijöille

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vaihtoehto (1-5) ja rastita se. Mikäli sinulla ei ole mielipidettä väittämästä tai väittäjä ei koske sinua, jätä kohta tyhjäksi.

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = en samaa enkä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä erimieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
1. OpusCapitassa kannustetaan osallistumaan työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia osallistua työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Työkiertoon osallistuminen on vallitseva tapa työyhteisössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Työkiertoon osallistuminen on vapaaehtoista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Olen innostunut saadessani uusia haasteita työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. On hyvä, että omia työtehtäviäni opetetaan myös toisille työntekijöille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Uusien asioiden opetteluun varataan tarpeeksi aikaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia opetella uusia töitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Haluan osallistua työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Suhtaudun positiivisesti työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Työni on motivoivaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Työni on osa suurempaa kokonaisuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Teen mieluummin jo osaamiani töitä kuin opettelen uusia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Koen kiintymystä omaa työtäni kohtaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Saan tarpeeksi palautetta työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Koen työni merkitykselliseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Työni on monipuolista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Haluan pysyä työssäni mukavuusalueellani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	täysin eri mieltä 1	jokseenkin eri mieltä 2	ei samaa enkä erimielistä 3	jokseenkin samaa mieltä 4	täysin samaamieltä 5
19. Minulla on hyviä kokemuksia työkierrosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Koen, että minun oletetaan osallistuvan työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Tiedän mihin työkierrolla pyritään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Olen halukas jakamaan osaamistani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Olen halukas osallistumaan työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mitkä tekijät kannustavat sinua osallistumaan työkiertoon?					

---



---



---



---



---

25. Mitkä tekijät rajoittavat halukkuuttasi osallistua työkiertoon?

---



---



---



---



---

26. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät edellytykset työkierron onnistumiselle?

---



---



---



---

27. Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi?

---



---



---



---

28. Millä tavalla muuttaisit työtäsi?

---



---



---

29. Sukupuoli
- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| 1. Nainen | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mies   | <input type="checkbox"/> |
30. Ikä
- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| 1. Alle 25 vuotta | <input type="checkbox"/> |
| 2. 26 - 35 vuotta | <input type="checkbox"/> |
| 3. 36 - 45 vuotta | <input type="checkbox"/> |
| 4. 46 - 55 vuotta | <input type="checkbox"/> |
| 5. yli 56 vuotta  | <input type="checkbox"/> |
31. Koulutus (Valitse vain yksi vaihtoehto, joka on lähinnä korkeinta suorittamaasikoulutusastetta)
- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Peruskoulu                 | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ylioppilas                 | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ammatillinen koulutus      | <input type="checkbox"/> |
| 4. Alempi korkeakoulututkinto | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ylempi korkeakoulututkinto | <input type="checkbox"/> |
| 6. Tohtorin tutkinto          | <input type="checkbox"/> |
32. Kuinka kauan olet työskennellyt OpusCapitassa? (Huomioi työsuhteesi kokonaispituus, jos olet siirtynyt OpusCapitaan vanhana työntekijänä)
- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| 1. Alle 5 vuotta | <input type="checkbox"/> |
| 2. 5-9 vuotta    | <input type="checkbox"/> |
| 3. 10-14 vuotta  | <input type="checkbox"/> |
| 4. 15-19 vuotta  | <input type="checkbox"/> |
| 5. 20-29 vuotta  | <input type="checkbox"/> |
| 6. yli 30 vuotta | <input type="checkbox"/> |
33. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä ryhmässäsi?
- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| 1. alle vuoden   | <input type="checkbox"/> |
| 2. 1-3 vuotta    | <input type="checkbox"/> |
| 3. 4-6 vuotta    | <input type="checkbox"/> |
| 4. 7-9 vuotta    | <input type="checkbox"/> |
| 5. yli 10 vuotta | <input type="checkbox"/> |

SUURI KIITOS VASTAUKSESTASI!

#### Liite 4: Korrespondenssianalyysien taustalla olevat laskelmat ja taulukot

Kuvioon 6: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja työsuhteen pituudesta digitoituyksikössä liittyvät SPSS-  
taulukot

Correspondence Table							
Halukas osallistumaan työkiertoon	Työsuhteen pituus						Active Margin
	Alle 5 vuotta	5-9 vuotta	10-14 vuotta	15-19 vuotta	20-29 vuotta	Yli 30 vuotta	
Täysin eri mieltä	0	0	1	0	0	0	1
Jokseenkin eri mieltä	0	0	1	0	0	0	1
En samaa enkä eri mieltä	0	0	0	0	0	1	1
Jokseenkin samaa mieltä	0	0	0	2	1	2	5
Täysin samaa mieltä	0	1	5	2	1	11	20
Active Margin	0	1	7	4	2	14	28

#### Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
						2
1	,452	,204	,672	,672	,073	,097
2	,314	,099	,325	,997	,080	
3	,029	,001	,003	1,000		
Total		,303	1,000	1,000		

Kuvioon 7: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja uusien opetteluun varattavasta ajasta digitoituyksikössä liittyvät SPSS-  
taulukot

Correspondence Table						
Halukas osallistumaan työkiertoon	Uusien asioiden opetteluun aikaa					Active Margin
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Täysin eri mieltä	0	1	0	0	0	1
Jokseenkin eri mieltä	0	1	0	0	0	1
En samaa enkä eri mieltä	1	0	1	0	0	2
Jokseenkin samaa mieltä	0	5	0	0	0	5
Täysin samaa mieltä	2	9	1	6	1	19
Active Margin	3	16	2	6	1	28

#### Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
						2
1	,665	,442	,819	,819	,058	,422
2	,312	,098	,181	1,000	,084	
Total		,540	1,000	1,000		

Kuvioon 8: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja mukavuusalueella pysymisen halukkuudesta digitoituyksikössä liittyvät SPSS-  
taulukot

Correspondence Table						
Halukas osallistumaan työkiertoon	Mukavuusalueella pysyminen					Active Margin
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Täysin eri mieltä	0	1	0	0	0	1
Jokseenkin eri mieltä	1	0	0	0	0	1
En samaa enkä eri mieltä	0	1	0	1	0	2
Jokseenkin samaa mieltä	0	3	1	1	0	5
Täysin samaa mieltä	8	6	2	3	0	19
Active Margin	9	11	3	5	0	28

#### Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
						2
1	,594	,353	,935	,935	,063	,090
2	,132	,017	,046	,980	,101	
3	,086	,007	,020	1,000		
Total		,378	1,000	1,000		

Kuvioon 9: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja halukkuudesta jakaa omaa osaamista digitointiyksikössä liittyvät SPSS-taulukot

**Correspondence Table**

Halukas osallistumaan työkiertoon	Halukas jakamaan osaamista					
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Active Margin
Täysin eri mieltä	0	1	0	0	0	1
Jokseenkin eri mieltä	0	0	0	0	1	1
En samaa enkä eri mieltä	0	0	1	0	1	2
Jokseenkin samaa mieltä	0	0	0	4	1	5
Täysin samaa mieltä	0	0	1	7	12	20
Active Margin	0	1	2	11	15	29

**Summary**

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
						2
1	,548	,300	,728	,728	,072	,683
2	,293	,086	,209	,937	,070	
3	,160	,026	,063	1,000		
Total		,412	1,000	1,000		

Kuvioon 10: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja tasapuolisista mahdollisuuksista opetella uusia töitä digitointiyksikössä liittyvät SPSS-taulukot

**Correspondence Table**

Halukas osallistumaan työkiertoon	Tasapuoliset mahdollisuudet opetella uusia töitä					
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Active Margin
Täysin eri mieltä	0	0	0	1	0	1
Jokseenkin eri mieltä	0	0	1	0	0	1
En samaa enkä eri mieltä	0	1	1	0	0	2
Jokseenkin samaa mieltä	1	4	0	0	0	5
Täysin samaa mieltä	5	9	3	2	1	20
Active Margin	6	14	5	3	1	29

**Summary**

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
						2
1	,371	,137	,595	,595	,102	,048
2	,253	,064	,277	,872	,071	
3	,171	,029	,127	1,000		
4	,009	,000	,000	1,000		
Total		,231	1,000	1,000		

Kuvioon 11: Korrespondenssianalyysi työkiertohalukkuudesta ja halukkuudesta osallistua työkiertoon, koska toisetkin työntekijät osallistuvat työkiertoon digitointiyksikössä liittyvät SPSS-taulukot

**Correspondence Table**

Halukas osallistumaan työkiertoon	Minäkin haluan, koska toisetkin					
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Active Margin
Täysin eri mieltä	1	0	0	0	0	1
Jokseenkin eri mieltä	1	0	0	0	0	1
En samaa enkä eri mieltä	1	0	0	1	0	2
Jokseenkin samaa mieltä	0	2	2	1	0	5
Täysin samaa mieltä	4	1	1	7	7	20
Active Margin	7	3	3	9	7	29

**Summary**

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
						2
1	,627	,393	,728	,728	,057	,624
2	,368	,135	,250	,979	,051	
3	,107	,012	,021	1,000		
Total		,540	1,000	1,000		