



Esimiehen keinoja lisätä työn imua

Nenonen Sofia

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NENONEN, SOFIA:
Esimiehen keinoja lisätä työn imua

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 14 sivua
Toukokuu 2019

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet voivat lisätä organisaatiossa työn imua johtamisen avulla. Pyrkimyksenä oli tutkia erilaisia työn imun osatekijöitä ja niiden vaikutuksia työntekijään itseensä sekä koko organisaatioon. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä yrityksen myyntihenkilöstölle kysely, jota pohjusti yrityksen johdolle tehty teemahaastattelu yrityksen johtamiseen perehtymiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kotkan Garderobi Oy (VILA CLOTHES). VILA CLOTHES on tanskalainen vaatealan yritys, joka toimii Suomessa kauppiasvetoisesti.

Opinnäytetyössä käsitellään ensiksi yleisesti työn imu -käsitettä ja sen merkitystä. Tämän jälkeen käsitellään tekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät työn imun kokemista. Lopuksi kirjallisuuskatsaus käsittelee erilaisia keinoja, miten esimies voi lisätä työn imua johtamisen kautta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi muodostui: mitkä asiat lisäävät ja mitkä asiat vähentävät kohderyhmän työn imua tällä hetkellä sekä miten esimiehet voivat edistää kohderyhmän työn imua. Lisäksi tutkimuskysymykseksi muodostui se, koetaanko työn imu eri myymälöissä eri tavoin.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yrityksen myyntihenkilöstö, sillä se toimii avainasemassa onnistuneiden myyntikohtaamisten näkökulmasta. Kohderyhmään kuului kaikki kauppiaan 16 VILA -liikettä ja niissä työskentelevät 80 myyjää. Lopulliseen tutkimukseen osallistui 40 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 50%. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköisen kyselylomakkeen muodossa.

Tutkimustuloksina saatiin selville, mitkä asiat koettiin erityisen motivoiviksi ja innostaviksi, eli mitkä asiat nähtiin lisäävän työn imua tällä hetkellä parhaiten. Lisäksi saatiin selville, mitkä asiat koettiin kuormittaviksi tällä hetkellä. Näitä tuloksia apuna käyttäen tehtiin toimeksiantajalle erilaisia kehittämissuhteita esimiestyöhön.

Asiasanat: työn imu, innostus, johtaminen, esimiestyö

ABSTRACT

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

NENONEN, SOFIA:
Manager's Ways to Increase Work Engagement

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 14 pages
May 2019

The goal of this thesis was to find out how supervisors can increase work engagement in the organisation through management. The aim was to study different things that affect the suction of work engagement and how work engagement impacts the employee, as well as on the entire organisation. The purpose of this thesis was to make a theme interview for the management of the company. After the topic interview, a survey was conducted for the target group. The thesis was commissioned by Kotkan Garderobi Oy (VILA CLOTHES). VILA CLOTHES is a Danish clothing company that operates in Finland with merchants.

First, the thesis dealt with the concept of work engagement and its meaning. After that the thesis explained with things that increase or reduce the suction of work engagement. Finally, the theory dealt with the different ways how a supervisor can influence the suction of work engagement. The research question of the thesis was: what things will increase and what things reduce the target group's work engagement at the moment and how supervisors can promote the intake of the target group's work engagement. In addition, the research surveyed whether the suction of work engagement was experienced differently in different stores. The target group of the study was the company's sales staff, as it played a key role in successful sales encounters. The target group included all the merchants of 16 VILA stores, in total 80 sales persons. 40 people participated in the final study, so the response rate was 50%. The study was conducted as a quantitative study, in the form of an electronic questionnaire

The research supplied information on what things were considered particularly motivating and inspiring, in other words, what things were seen to be the best way to boost work engagement at the moment. In addition, it was found out what things were felt to be a burden at the moment. Using these results, various development suggestions were made to the client.

Key words: work engagement, management, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KOTKAN GARDEROBI OY – VILA CLOTHES	8
3	TYÖN IMU	9
3.1	Työhyvinvoinnin neljä tilaa	9
3.2	Työn imun käsite ja sen merkitys	11
3.3	Työn imua lisääviä tekijöitä	13
3.3.1	Motivaatio	14
3.4	Työn voimavarat ja vaatimukset	17
3.4.1	Työn voimavarat	18
3.4.2	Työn vaatimukset	20
4	TYÖN IMUN EDISTÄMINEN ESIMIESTYÖLLÄ.....	22
4.1	Esimiehen keinoja lisätä työn imua	22
4.1.1	Kyvykkyyden johtaminen	22
4.1.2	Palautteen antaminen	24
4.1.3	Sisäinen viestintä	25
4.1.4	Muutosjohtaminen	25
4.1.5	Vapauden johtaminen	26
4.1.6	Työn tuunaaminen.....	27
4.2	Teoreettisen viitekehyksen synteesi	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
5.1	Tutkimusongelma.....	30
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	30
5.3	Tutkimuksen suorittaminen	31
5.4	Tulosten analyysi ja luotettavuus	31
6	TUTKIMUSTULOKSET	32
6.1	Teemahaastattelun tulokset.....	32
6.1.1	Työn imu.....	32
6.1.2	Motivaatio	32
6.1.3	Työn voimavarat ja vaatimukset.....	33
6.2	Kyselyn tulokset	33
6.2.1	Henkilöstön yleiset motivaatiotekijät.....	34
6.2.2	Henkilöstön motivaatiotekijät VILAssa	36
6.2.3	Kokemukset työn vaatimuksista	38
6.2.4	Kokemukset työn voimavaroista.....	40
6.2.5	Kokemukset työn imusta	41
6.2.6	Tulokset myymälöiden välillä.....	42

7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	43
7.1.1	Kehittämissuhteet sisäisen viestinnän parantamiseen ..	43
7.1.2	Kehittämissuhteet muutostohtamiseen.....	44
7.1.3	Kehittämissuhteet palautteen antamiseen	44
7.1.4	Kehittämissuhteet työpäivien sisältöön	45
8	POHDINTA	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET.....	51
	Liite 1. Teemahaastattelu	51
	Liite 2. Kysely.....	52

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön idea lähti liikkeelle omasta innostuksesta ja kiinnostuksesta aiheetta kohtaan. Suuntautumiseni opinnoissa kyseiseen aihepiiriin sekä mielenkiinto alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin motivoi vahvasti oppimaan aiheesta lisää. Ihmisten innostus, motivaatio ja hyvinvointi työssä ovat asioita, jotka olen aina nähnyt tärkeinä. Näiden näkyvä vaikutus työntekijään itseensä, työn tulokseen ja koko työyhteisöön on ollut mielestäni hämmästyttävää. Perinteinen ajattelu työhyvinvoinnista, tyky -toiminnasta ja työergonomiasta ei kuulostanut aihepiirinä yhtä mielenkiintoiselta. Nämä edellä mainitut seikat ovat tietenkin tärkeitä, osittain lakisääteisiä, lisäävät merkittävästi työhyvinvointia ja parantavat työkykyä. Pelkästään niistä kirjoittaminen ei tuntunut kuitenkaan ajatuksena yhtä mielekkäältä.

Usean vuoden työkokemukseni eri työnantajien alaisuudessa niin samoilla, kuin eri aloilla, oli auttanut avaamaan silmiäni jonkin verran. Esimerkiksi kaupan alalla työskentelyssä pystyin omakohtaisesti näkemään merkittäviä eroja eri yritysten ja toimipisteiden välillä. Miksi esimerkiksi joissakin paikoissa työntekijät tuntuivat työhönsä todella leipiintyneiltä, kun samaan aikaan toisessa paikassa työntekijät olivat samoista tehtävistä innoissaan, sitoutuivat yritykseen ja halusivat toimia työssään aktiivisesti osana tiimiä? Kiinnostus työn imua kohtaan on siis syntynyt oikeastaan useamman vuoden työkokemuksen seurauksena. Kiinnostus esimiestyötä kohtaan näkyy myös opinnäytetyössä. Eri esimiesten alaisuudessa toimiminen on auttanut näkemään konkreettisesti hyvän ja huonon johtamisen vaikutukset koko tiimiin ja sen menestykseen. Tästä syystä halusin yhdistää nämä kaksi itselleni tärkeää ja ajankohtaista aihepiiriä; työn imu ja johtaminen.

Toimeksiantaja löytyi luontevasti omasta työnantajasta. Lähes neljän vuoden työkokemus VILAssa on saanut itseni sitoutumaan vahvasti yritykseen, sen ihmisiin, arvoihin ja toimintaan, jopa asiakkaisiin. Tämä motivoi vahvasti tutkimaan sitä, miten muu henkilöstö kokee työn imun ja siihen vaikuttavat tekijät sekä esimiestyön yrityksessämme.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka esimiehet voivat lisätä organisaatiossa työn imua johtamisen avulla. Tarkoituksena oli tehdä yrityksen johdolle teemahaastattelu, jonka jälkeen myyntihenkilöstölle toteutettiin kysely. Kyselyn avulla saatiin selville myyntihenkilöstön kokemukset työn imuun vaikuttavista tekijöistä, kuten motivaatiosta, työn vaatimuksista ja työn voimavaroista. Näiden tutkimustulosten pohjalta laadittiin toimeksiantajalle tulokset sekä kehittämisehdotukset tulevaisuutta varten.

2 KOTKAN GARDEROBI OY – VILA CLOTHES

VILA CLOTHES on tuotemerkki, joka kuuluu tanskalaiseen Bestseller A/S – vaatealan yritykseen. Suomessa VILA CLOTHES toimii kauppiasvetoisesti ja liikkeet omistavat yksityishenkilöt. Opinnäytetyö suoritettiin vuonna 2000 perustettuun yritykseen Kotkan Garderobi Oy (VILA CLOTHES). Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli noin 8 miljoonaa euroa. Tällä hetkellä yritys omistaa Suomessa 16 eri liikettä, jotka työllistävät yhteensä noin 80 henkilöä. (Perehdytyskansio 2019, 4.)

VILA CLOTHES on naisille suunnattu vaatelike, joka myy oman VILA -merkin lisäksi myös muita Bestsellerin omia merkkejä. Myytäviä merkkejä ovat esimerkiksi Object Collectors, Y.A.S, Pieces sekä Selected Femme (Perehdytyskansio 2019, 4.) Kotkan Garderobi Oy:n liikkeet sijoittuvat eri kaupunkeihin ja kauppakeskuksiin ihmisten läheisyyteen. Kauppojen aukioloajat vaihtelevat kauppakeskuskohtaisesti. Kaupan laajat aukioloajat vaikuttavat siihen, että työ on luonteeltaan vuorotyötä, jota tehdään aamu-, väli- sekä iltavuoroissa. Yritys noudattaa kaupanalan työehtosopimusta ja näin ollen palkkaus on TES:n mukainen.

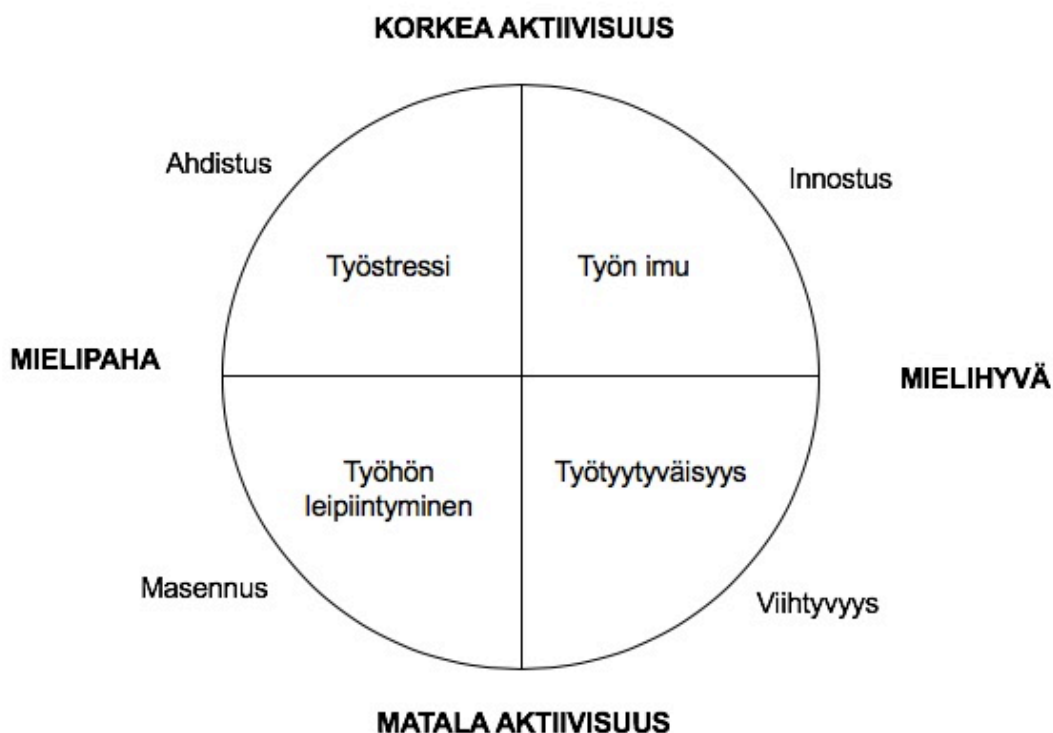
VILA CLOTHES on tunnettu palvelustaan. Kauppiaat noudattavat Bestseller A/S yrityksen määrittelemiä arvoja, joissa asiakaskeskeisyys nousee tärkeimmäksi. VILAssa asiakas nähdään kaiken keskiössä. Palvelun VILAssa tulee olla selaista, että sen avulla luodaan onnistuneita asiakaskohtaamisia, jotta asiakkaat tulevat liikkeeseen uudestaan. Myyjiltä odotetaan palveluultista sekä myynnillistä asennetta. Pelkkä palvelu ei riitä, sillä asiakkaan tarpeisiin on osattava vastata. Myyjien tulee osata hallita myyntitilanteiden eri vaiheet, kuten asiakkaan aito kohtaaminen myymälässä. Lisäksi on tärkeää, että myyjät osaavat kartoittaa asiakkaan tarpeita ja päättää kaupat (Pitkäpaasi, S.)

3 TYÖN IMU

3.1 Työhyvinvoinnin neljä tilaa

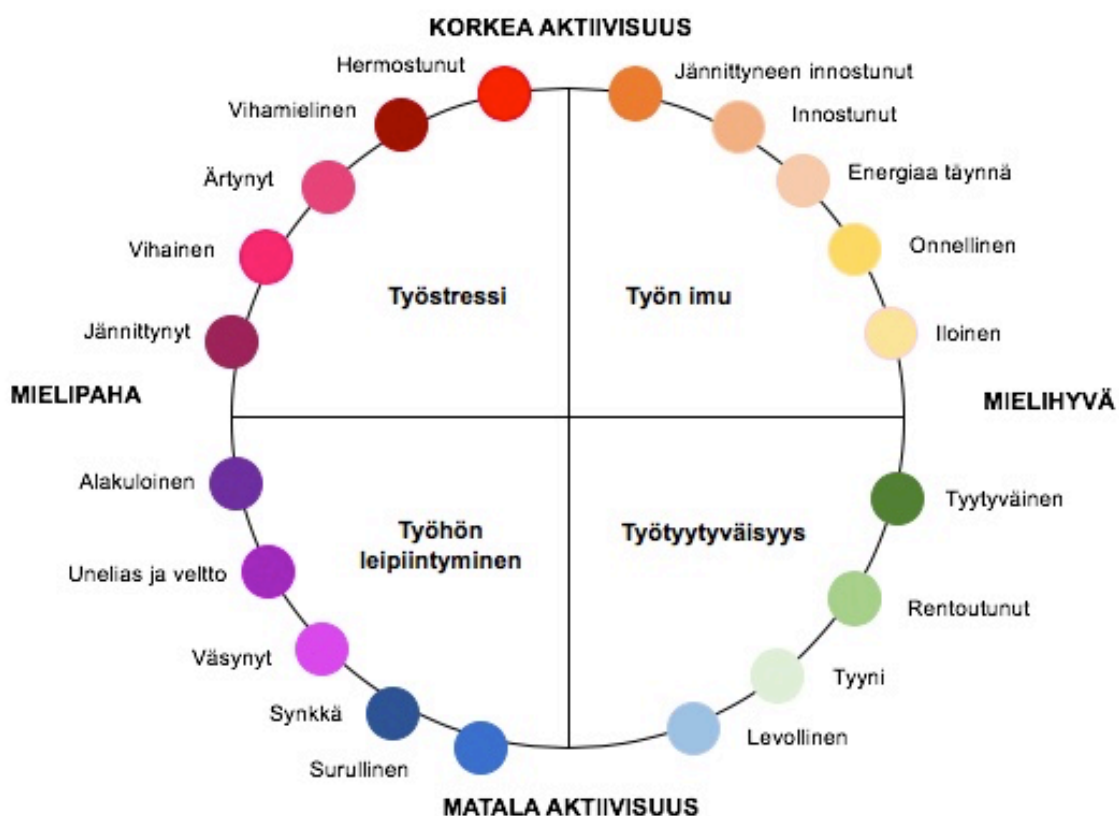
Ihmisen työhyvinvointia kuvataan usein erilaisten tunnetilojen kautta, joita työssä esiintyy. Näitä työssä esiintyviä tunteita lähestytään usein Peter Warrin (1990; 2007) teoreettisen mallin avulla. Tässä mallissa ihmisen kokemat tunteet jaetaan neljään eri ulottuvuuteen niiden mielihyväästeen (mielihyvä tai mielihäviö) ja viireystilan (korkea aktiivisuus tai matala aktiivisuus) mukaan. Ihminen, joka tuntee mielihyvää, on iloinen, tyytyväinen ja saa usein aikaan enemmän. Mielihyvä on voimakkaasti yksilöllä motivoiva tila ja sitä voi kokea erilaisten tekijöiden seurauksena. Mielihäviö on mielihyvälle vastakkainen tila, jossa ihminen tuntee usein negatiivisia tunteita, kuten surua, ahdistusta ja pettymystä. On yksilöllistä, mitkä asiat vaikuttavat mielihyvän ja mielihävien syntyyn ja siihen, kuinka vahvasti näitä kokee. Sen lisäksi, että ihminen voi tuntea mielihyvää tai mielihävää, hän voi käyttäytyä joko aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivinen ihminen on usein tehokas ja toimielias, kun taas passiivinen saa vähemmän aikaan (Warr. 1990; 2007).

Nämä edellä mainitut tekijät muodostavat siis neljä erilaista tunneulottuvuutta; työstressi tai työholismi, työhön leipiintyminen, työtyytyväisyys ja työn imu. Työstressi tarkoittaa työstä aiheutuvaa stressitilaa, jossa työntekijä ei koe itseään kykeneväksi selviytymään erilaisista työn vaatimuksista. Työstressin jatkuessa pitkään saattaa työntekijälle kehittyä myös työstressiä vakavampi tila, työuupumus. Työholismi tarkoittaa työntekijän ylisitoutuneisuutta, jossa tällä on jopa pakonomainen tai suorituskeskeinen tapa tehdä töitä. Työhön leipiintyminen tarkoittaa puolestaan työssä tylsistymistä (job boredom), joka on katsottu olevan seurausta yksitoikkoisesta ja samanlaisesta työstä. Työtyytyväisyys on puolestaan tila, jossa työntekijä on kyllä tyytyväinen ja viihtyy työssään, mutta toimii passiivisesti. Neljäs työhyvinvoinnin ulottuvuus työn imu sijoittuu puolestaan korkean mielihyväästeen sekä korkean aktiivisuuden tilaan (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 106-111.). Tätä tilaa käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.2. Alapuolella on esitetty Warrin malli (Kuvio 1.) näistä edellä kuvatuista tunteiden neljästä ulottuvuudesta.



Kuvio 1. Malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista (mukaillen Bakker & Oerlemans, 2011; Warr, 1990;2007)

Mallista voidaan havaita, että työntekijä voi olla samaan aikaan korkeasti virittäytynyt, mutta kokee silti mielihäpä. Työntekijä voi käyttäytyä esimerkiksi hermostuneesti, ärtyneesti sekä vihamielisesti. Nämä oireet voivat viestiä edellä mainitusta työstressistä, työholismista tai alkavasta työuupumuksesta. Toisaalta työntekijä voi tuntea työssään mielihäpä ja toimia myös matalalla aktiivitasolla. Työhön leipiintyminen näyttää usein väsymyksenä, synkkämielisyytenä, surullisuutena ja kyynisinä tunteina. Esimerkiksi liian vähäiset työn vaatimukset saattavat lisätä työhön leipiintymistä, sillä ne saattavat kuluttaa yksilön voimavaroja, koska työtä ei koeta tarpeeksi haastavana tai merkityksellisenä. Työtyytyväisyys on työn ja työntekijän kannalta tärkeä tila, mutta kokemuksena passiivinen. Työtyytyväisyys ei johda yhtä hyvään suoritukseen kuin esimerkiksi motivoiva työn imu. Työn imu näyttää muille esimerkiksi innostuneisuutena, onnellisuutena sekä energisyytenä (Bakker & Oerlemans, 2011; Warr, 1990;2007) Alapuolella olevassa kuviossa (Kuvio 2.) havainnollistetaan vielä tarkemmin näitä työhyvinvoinnin neljää eri ulottuvuutta sekä tunnusmerkkejä, joita niissä saattaa esiintyä.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksien tunnusmerkkejä (mukailien Hakanen 2017, 2.)

Työhyvinvoinnin tilan tunnistaminen ja sen ymmärtäminen on tärkeää, sillä jokaisella ulottuvuudella on erilaisia vaikutuksia työntekijälle itselleen, hänen lähiympäristölle sekä työpaikalle. Lähtökohtaisesti myönteisten tilojen, kuten työtyytyväisyyden ja työn imun on todettu lisäävän työntekijän hyvinvointia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kielteiset tunteet; työstressi ja työhön leipiintyminen aiheuttavat erityisesti pitkällä aikavälillä kielteisiä seurauksia (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 117.)

3.2 Työn imun käsite ja sen merkitys

Työn imu (work engagement) tarkoittaa suhteellisen pysyvää, myönteistä motivaatiotilaa (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 30.) Suomessa työn imu -käsite liitetään työelämässä usein yhteen innostus -käsitteen kanssa. Kuten aikaisemmassa luvussa tuli ilmi, työn imu sijoittuu neljänteen ja korkeimpaan työhyvinvoinnin ulottuvuuteen ja näin ollen kuvaa parasta työhyvinvoinnin tilaa.

Työn imu – käsitettä on lähestytty myös monista eri näkökulmista. Tieteellisissä tutkimuksissa on hyödynnetty erityisesti kahta lähestymistapaa. Ensimmäinen näistä on Christina Maslachin ja Michael Leiterin (1997) määritelmä, jossa työn imun katsotaan olevan vastakohta työuupumukselle. Määritelmän mukaan työn imu koostuu työntekijän energisyydestä, sitoutuneisuudesta ja pysyvyydestä. Energisuus on tämän määritelmän mukaan vastakohta väsymykselle, sitoutuneisuus kyynistyneisyydelle ja pysyvyys ammatillisen itsetunnon heikentymiselle.

Monissa lähteissä hyödynnetään erityisesti työn imu- tutkimuksen varsinaisten käynnistäjien, hollantilaisten työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoiden Arnold Bakkerin sekä Wilmar Schauferin näkemystä. Heidän näkemyksensä mukaan työn imu on myös työuupumukselle vastakkainen, mutta siitä selkeästi erillinen ilmiö. Heidän mukaansa työn imu pitää sisällään kolme myönteistä hyvinvoinnin ulottuvuutta: omistautumisen, tarmokkuuden sekä uppoutumisen. Omistautuneisuus kuvaa työntekijän kokemusta siitä, että työ itsessään on merkityksellistä sekä riittävän haasteellista. Työlleen omistautunut työntekijä tuntee myös ylpeyttä työstään. Tarmokkuus työssä tarkoittaa puolestaan sitä, että työntekijä on sinnikäs, energinen, vireä ja panostaa työhönsä. Uppoutuminen työhön tarkoittaa sitä, että työntekijä kykenee keskittymään ja paneutumaan hyvin työhönsä, mikä saa ajan töissä kulumaan nopeasti. Kun työntekijä kokee työn imua, on työstä ikään kuin vaikea irrottautua ja sen tekeminen tuottaa nautintoa (Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002).

Työn imu nähdään tutkijoiden osalta hieman eri tavoin, mutta yhtä mieltä ollaan siitä, että se on positiivinen mielihyvän ja innostuksen tunne. Työn imusta tulee kuitenkin erottaa flown kaltainen, hetkellinen ja tiettyihin tilanteisiin sidottu huip-pukokemus, sillä käsitteenä työn imu on flow-tilaa pysyvämpi ja työyhteisöön le-vittyvä tila (Manka, M-L., Hakala, L., Nuurinen, S. & Harju, R 2010, 10.) Koska työn imu voi levitä koko työyhteisöön ja näin parantaa koko tiimin suoritusta sekä hyvinvointia, voidaan työn imun kokemista pitää myös pysyvänä työhyvinvoinnin lähteenä (Hakanen 2011, 41-42.) Säännöllisesti vähintään kerran viikossa työn imua kokevat ihmiset ovat tutkitusti tuloksellisempia, hyvinvoivempia, aktiivisempia, innostuneempia sekä loistavat työssään muita paremmin (Martela & Jarenko 2015, 52.)

Taulukko 3. Empiirisiä tutkimuksia työn imun hyödyistä (mukailten Martela & Jarenko 2015, 52.)

Työn imun ja sen edistämisen hyödyt
<p style="text-align: center;">Yksilölle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työssä onnistuminen (Bakker & Bal, 2010) • Onnellisuus (Schaufeli, 2008) • Elämäntyytyväisyys (Hakanen et al., 2012) • Vähentynyt masennusalttius (Hakanen & Schaufeli, 2012) • Ahdistuksen vähyyys (Schaufeli et al., 2008) • Vähempi kynnisyys (Hallberg & Schaufeli 2006) • Parempi fyysinen terveys (Seppälä et al., 2012) • Parempi itsearvioitu työkyky (Hakanen et al., 2006) • Proaktiivisuus ja aloitteellisuus (Salanova & Schaufeli, 2008) • Halukkuus oppia uutta (Sonnentag, 2003)
<p style="text-align: center;">Työyhteisölle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiimin parempi tuottavuus (Torrente et al., 2012) • Työyhteisön innovatiivisuus (Hakanen et al., 2008) • Aloitteellisuus (Hakanen et al., 2008) • Palveluasenne (Salanova et al., 2005)
<p style="text-align: center;">Yrityksen tuloksellisuudelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation parempi tulos (Xanthopoulou et al., 2009) • Organisaation parempi tuottavuus (Hartel et al., 2002) • Sairaspoissaolojen vähyyys (Schaufeli et al., 2009) • Työntekijöiden vähentynyt vaihtuvuus (Hartel et al., 2002) • Asiakasuskollisuus (Hartel et al., 2002) • Taloudellinen menetys (Hartel et al., 2002) • Tehokkaampi johtajuus (Spreitzer & Porath, 2012)

Yläpuolella olevasti taulukosta (Taulukko 3.) voidaan havaita, kuinka lukuisat tutkimukset osoittavat työn imun korreloivan monien hyötyjen kanssa. Työn imu ja sitä edistävä toiminta saa siis aikaan useita positiivisia vaikutuksia niin yksilölle itselleen, kuin koko työyhteisölle ja organisaatiolle.

3.3 Työn imua lisääviä tekijöitä

Työn imu syntyy sisäisen motivaation kautta (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 30.) Jotta sisäisen motivaation merkitystä voidaan ymmärtää, tulee ensin ymmärtää, mitä motivaatio tarkoittaa ylipäätään ja mistä motivaatio syntyy. Työpaikalla motivaatiota voidaan edistää erilaisilla voimavaroilla. Työn voimavaroiksi erotel-

laan työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat (Mäki-kangas & Mauno & Feldt 2017, 150.) Työn voimavarat lisäävät työn mielekkyyttä ja auttavat näin vähentämään jokaisessa työssä esiintyviä työn vaatimuksia sekä niistä mahdollisesti aiheutuvia negatiivisia seurauksia. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin näitä työn imuun vaikuttavia asioita, motivaatiota sekä työn voimavaroja ja vaatimuksia.

3.3.1 Motivaatio

Motivaatio vastaa kysymykseen: miksi ihmiset päätyvät toimimaan eri tilanteissa eri tavoin. Toimintaa ohjaavat erilaiset motiivit, kuten yksilön tarpeet, halut tai rangaistukset. Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan on olemassa kaksi tapaa motivoitua: sisäinen ja ulkoinen (Mayor, P., & Risku, M 2015, 35.)

Taulukko 4. Ulkoisen ja sisäisen motivaation tunnusmerkkejä (mukaillen Martela, F., & Jarenko, K 2014, 14) (Mayor, P., & Risku, M 2015, 35.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Miten pysyn elossa	Mikä tekee elämästä elämisen arvoista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa

Taulukosta (Taulukko 4.) voidaan nähdä ulkoinen motivaatio reaktiivisena, selviytymisen kannalta oleellisena tapana toimia eri tilanteissa. Ulkoinen motivaatio vastaa kysymykseen: miten pysyn elossa. Ulkoinen motivaatio syntyy silloin, kun selviytymisen kannalta oleelliset tarpeet, turvallisuus (esimerkiksi taloudellisen

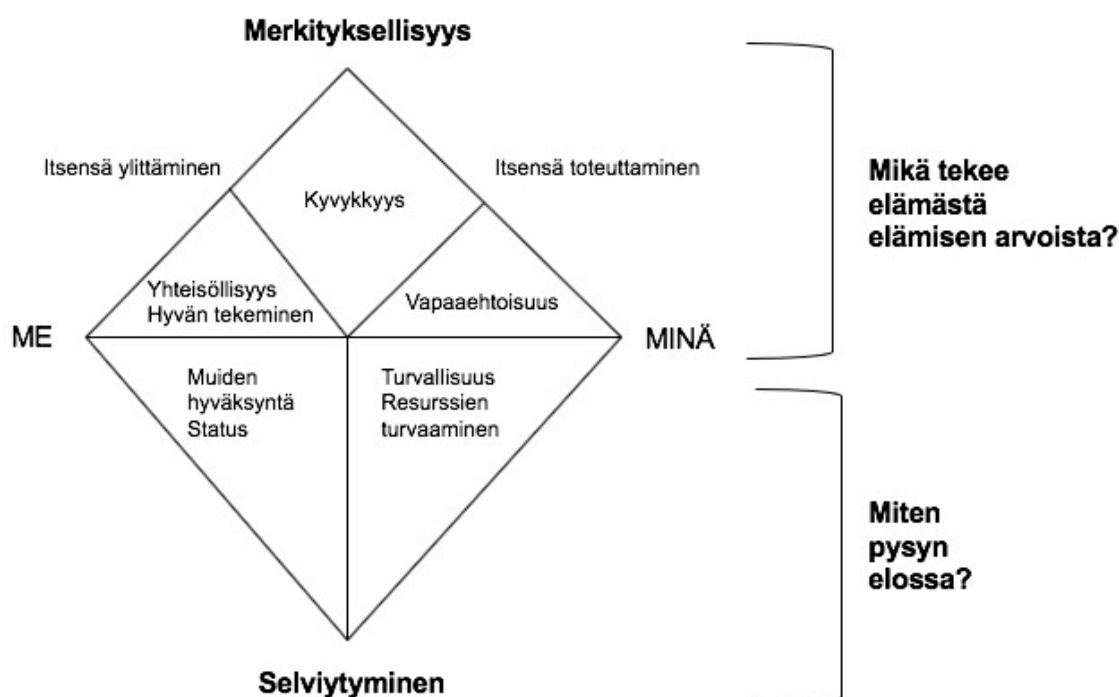
toimeentulon varmistaminen) ja hyväksyntä (esimerkiksi työtehtävän luoma status) täyttyvät (Deci & Ryan). Nämä tekijät luokitellaan psykologisessa mielessä elämän hygieniatarpeisiin. Hygieniatarpeiden poissaolo lisää pahoinvointiamme, mutta pelkästään näiden läsnäolo ei vielä riitä siihen, että kokisimme olevamme onnellisia (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 54.) (Martela, F., & Jarenko, K 2014, 14) Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen nähdään siis välineenä jonkin päämäärän saavuttamisessa. Tekeminen itsessään ei välttämättä tunnu mieluisalta ja sitä saattavat ohjata erilaiset palkkiot tai rangaistukset. Pitkällä aikavälillä pelkästään ulkoisten motiivien ohjaama toiminta kuluttaa yksilön voimavaroja ja vähentää hyvinvointia (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 54.)

Sisäinen motivaatio vastaa peruskysymykseen: mikä tekee elämästä elämisen arvoista (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 55.) Sisäinen motivaatio nähdään proaktiivisena toimintana, jossa ihminen hakeutuu itseään kiinnostavien asioiden pariin. Koska sisäinen motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään, tekeminen koetaan palkitsevana, merkityksellisenä, innostavana ja kiinnostavana. (Martela, F., & Jarenko, K 2014, 14.) Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy silloin, kun yksilön kasvun, eheyden ja hyvinvoinnin kannalta kolme tärkeää perustarvetta; omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys tyydyttyvät (Deci & Ryan). Omaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen halua kokea tekevänsä asioita vapaaehtoisesti. Kyvykkyudessa korostuu puolestaan se, että ihmiset haluavat kokea olevansa osaavia ja menestyvänsä hyvin niin työ- kuin vapaa-ajalla. Yhteisöllisyyden kannalta on tärkeää, että yksilö kokee olevansa merkittävä ja arvostettu osa työyhteisöä. Ihmiset myös toivovat, että heidän panoksensa huomataan ja tunnustetaan.

Ryanin ja Decin lisäksi myös muut tutkijat ovat lähestyneet sisäistä motivaatiota ja sen syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi Roman Krznaricin mukaan sisäinen motivaatio syntyy vapaudesta, flow-kokemuksista ja merkityksellisyydestä. Filosofi Lauri Järvilehto on myös tutkinut näitä erilaisia filosofian näkemyksiä sisäisestä motivaatiosta. Järvilehdon mukaan kaikissa näkemyksissä yhdistyvät samat perusajatukset. Sisäisen motivaation rakennusaineiksi muodostuu hänen mukaansa vapaus, virtaus ja vastuu. Kuten omaehtoisuus, myös vapaus tarkoittaa yksilön tunnetta siitä, että pystyy itse vaikuttamaan omaan elämäänsä ja te-

kemiseensä. Virtaus tarkoittaa, että ihminen on kykenevä saamaan asioita aikaan. Tämä kokemus syntyy erityisesti silloin, kun yksilö kokee ylittävänsä itsensä eli suoriutumaan tarpeeksi haastavista tehtävistä. Vastuu tarkoittaa, että yksilö ymmärtää vuorovaikutuksellisuutensa sekä riippuvuutensa muihin ihmisiin. On tärkeää, että voi kokea kuuluvansa johonkin ja osaksi jotakin ryhmää (Sisäisen motivaation kolme peruspilaria, 2012.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio on esitetty myös motivaatiotimantin muodossa. Alapuolella oleva kuvio (Kuvio 5.) esittää, kuinka ulkoinen motivaatio muodostaa timantin perustan. Selviytymisen kannalta on siis tärkeää, että yksilö kokee perustarpeiden, muiden hyväksynnän sekä turvallisuuden täyttyvän. Tämän jälkeen on mahdollista elää myös merkityksellistä elämää, mikäli omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys täyttyvät (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 55.). Tästä näkökulmasta sisäinen ja ulkoinen motivaatio kulkevat vahvasti käsi kädessä ja niiden molempien olemassaolo on tärkeää. Työn imun kannalta oleellista on siis se, että ihminen ei toimisi pelkästään ulkoisten motiivien pohjalta.



Kuvio 5. Motivaatiotimantti (mukaillen Martela, F., & Jarenko, K 2015, 55).

Itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan) mukaan sisäinen motivaatio voidaan jakaa vielä sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyisessä motivaatiossa

itse tekeminen koetaan erityisen nautinnollisena. Sisäistetyssä motivaatiossa tiettyjen asioiden tekeminen voidaan kokea nautinnollisena, sillä se voi kytkeytyä yksilölle itselleen tärkeisiin päämääriin tai arvoihin (Deci & Ryan, 2000c). Ensimmäisenä mainittu sisäsyntyinen motivaatio on kaikista vahvin motivaation muoto. Sisäsyntyinen motivaatio saattaa kuitenkin vaihdella jatkuvasti, sillä siihen vaikuttaa yksilön mieliala tai sen hetkiset mielenkiinnon kohteet. Tästä syystä sisäistetty motivaatio on työelämän kannalta hedelmällisempi muoto, sillä se lisää työelämän mahdollisuuksia tukea yksilön innostusta ja ohjata kohti yhteisiä tavoitteita myös pitkällä aikavälillä (Koestner & Losier, 2002.)

3.4 Työn voimavarat ja vaatimukset

Työn voimavarojen ja vaatimusten teorian (Job Demands – Resources theory; Bakker & Demerouti, 2017.) mukaan työssä esiintyvät tehtävät ja tilanteet, eli työn psykososiaaliset piirteet ja olosuhteet jaetaan työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin. Jokaisessa työssä esiintyy erilaisia voimavaroja ja erilaisia vaatimuksia. Työn voimavarojen ja vaatimusten teorian mukaan työn imua syntyy erilaisista voimavaratekijöistä, sillä ne motivoivat ja auttavat jaksamaan työssä. Työuupumusta aiheuttaa puolestaan työn liialliset vaatimukset. Toisinaan työn vaatimukset voivat myös toimia voimavaroja lisäävinä tekijöitä, sillä työn sopiva vaativuuksitaso auttaa työntekijää pysymään aktiivisena ja kokemaan työnsä mielekkäänä sekä tarpeeksi haastavana (Bakker & Demerouti, 2017.)

Vaikka työn imu on suhteellisen pysyvä motivaatiotila, saattaa sen kokeminen vähentyä silloin, kun työn voimavaroja ei ole riittävästi. Bakkerin ja Demeroutin mukaan (Bakker & Demerouti, 2017.) työn imua, työntekijän tehokkuutta ja sitoutumista voidaan edistää, kun työn voimavarat ja vaatimukset tasapainotetaan yksilölle sopivammaksi. Esimerkiksi sitoutumisen kannalta työn voimavarojen lisääminen on tärkeää erityisesti silloin, kun työn vaatimustekijät eli haasteet ovat suuret. Työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainottamista käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.1.6 työn tuunaaminen.

3.4.1 Työn voimavarat

Työn voimavaratekijät ovat työn piirteitä tai olosuhteita, mitkä auttavat yksilöä kohtaamaan tai vähentämään työssä koettuja vaatimuksia. Työn voimavarat auttavat työntekijää saavuttamaan erilaisia tavoitteita työssä. Näin ollen työn voimavarat toimivat ulkoisen motivaation tavoin, sillä ne auttavat yksilöä selviytymään työssä (ks. Kuvio 5. motivaatiotimantti). Työn voimavarat motivoivat työntekijöitä erityisesti sisäisesti, sillä niiden avulla voidaan tyydyttää kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Hakanen 2011, 49.) Työn voimavaratekijät mahdollistavat näin ollen yksilön henkilökohtaisen kasvun, oppimisen ja kehittymisen. Työn voimavarojen ja vaatimusten teoria (Bakker & Demerouti, 2017.) jakaa työn voimavarat neljään osa-alueeseen, joita on käsitelty alapuolella olevassa taulukossa (taulukko 6.)

Taulukko 6. Työn voimavarat (mukaillen Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150.)

Työn voimavarat	Esimerkiksi
1. Työn fyysiset voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus palautua työvuorojen välillä • Hyvät työtilat, jotka mahdollistavat erilaiset työasennot • Hyvä valaistus
2. Psykologiset voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön • Työn merkityksellisyys • Selkeät työroolit ja tavoitteet • Työaikojen joustot
3. Sosiaaliset voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus • Esimiehen ja työkavereiden tuki • Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys • Palautteen saanti
4. Organisatoriset voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> • Työn varmuus • Hyvä työilmapiiri • Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Työn fyysiset voimavarat ovat tekijöitä, jotka parantavat fyysisiä olosuhteita työssä. Esimerkiksi hyvät työtilat, ergonomia ja oikea lämpötila toimivat työn fyysisinä voimavaroina (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150.) Tästä osa-alueesta huolehtiminen kuuluu lähtökohtaisesti organisaation johdolle. Työnantajan tulee huolehtia, että työpaikan olosuhteet tukevat terveellistä ja turvallista työn

tekemistä. Esimiehen tulee myös varmistaa, että työntekijät saavat riittävästi tukea ja ohjeistusta esimerkiksi työn ergonomian ja oikein työvälineiden suhteen. Lisäksi tulee huolehtia, että työntekijöille jää riittävästi aikaa palautua työstä.

Työn psykologiset voimavarat ovat usein tehtävää koskevia voimavaroja. Monissa ammateissa erityisesti tämän osa-alueen on todettu olevan vahvasti yhteydessä motivaatioon, työn imuun ja työn mielekkyyden kokemiseen (Hakanen 2011, 52.) Työn psykologisia voimavaroja ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn kokeminen merkitykselliseksi, selkeät roolit ja tavoitteet ja riittävän joustavat työajat (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150 (Hakanen, 52-56.)

Työn sosiaaliset voimavarat korostavat erilaisia vuorovaikutussuhteita työssä. Esimerkiksi esimiehen ja työyhteisön tuki, ohjaus, riittävä palautteen anto, hyvä sisäinen viestintä ja oikeudenmukaisuus työssä ovat keskeisimpiä sosiaalisia voimavaroja (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150.) Esimies voi edistää sosiaalisia voimavaroja myös palvelevan johtamisen avulla, sillä se pitää sisällään keskeisiä elementtejä, kuten voimaannuttamista ja innostusta. Sosiaalisia voimavaroja edistää lisäksi oikeudenmukaisuus työssä, sekä tiimin jäsenten välinen luottamus ja arvostus. Työn sosiaalisten voimavarojen avulla on mahdollista lisätä työn imua ja voimaannuttaa työyhteisöä ilman kustannuksia päivittäin, myös haastavina aikoina. Mikäli työn sosiaalisia voimavaroja laiminlyödään, ne saattavat heikentää aikaisemmin käsiteltyjä työn psykologia voimavaroja. Työntekijä saattaa esimerkiksi kokea itse työnsä tärkeäksi, mutta tuntee samalla epäoikeudenmukaisuutta tai ettei hänen työpanosta arvosteta riittävästi (Hakanen 2011, 52, 56-59.)

Työn organisatorisilla voimavaroilla voidaan edistää ja ylläpitää työn imua. Tässä avainasemassa toimii johtaminen sekä henkilöstöhallinto. Työn varmuus ja työn psykologisesti turvallinen ilmapiiri ovat esimerkkejä tekijöistä, mitkä muodostavat organisatoriset voimavarat (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150.) Työn varmuutta ja turvallista ilmapiiriä voidaan edistää työpaikan hyvällä ilmapiirillä, rekrytoinnilla, hyvällä perehdyttämällä ja kehityskeskusteluilla ja yhteisillä palaverilla. (Hakanen 63-66.)

3.4.2 Työn vaatimukset

Jokainen työ sisältää erilaisia vaatimuksia. Työn vaatimukset ovat työn piirteitä tai ominaisuuksia, mitkä edellyttävät fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja (Bakker & Demerouti, 2017). Se millä tavalla työn vaatimukset työntekijää kuormittavat, riippuu paljon yksilöstä itsestään, kuten yksilön omista voimavaroista, iästä sekä yksityiselämästä. Toisaalta työntekijä voi kokea työn vaatimukset joinakin päivinä kuormittavina ja toisina päivinä ei (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150) Mikäli työntekijä kokee työn vaatimusten kuormittavan häntä liian pitkään ja ne edellyttävät liikaa omia voimavaroja ylittäviä ponnisteluja, saattaa niistä seurata erilaisia fyysisiä tai psyykkisiä kustannuksia. Pitkään kestäessään vaatimukset saattavat aiheuttaa työntekijälle esimerkiksi työuupumusta, jonka oireisiin kuuluvat väsymys, kynnistyneet tunteet sekä oman ammatillisen osaamisen kyseenalaistaminen. (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 151.)

Työn vaatimukset eivät ole käsitteenä yksioikoinen. Kuten aikaisemmin tuli esiin, työn vaatimusten kokemukseen vaikuttaa yksilö itse sekä yksilön sen hetkiset kokemukset työn vaativuudesta. Työn vaatimukset eivät ole vain negatiivinen asia, sillä tietynlaiset vaatimukset lisäävät jopa työn mielekkyyttä ja mahdollistavat esimerkiksi työssä kehittymisen. Nykytiedon valossa työn vaatimukset voidaan jakaa niin sanottuihin este- ja haastevaatimuksiin. Estevaatimukset tarkoittavat sellaisia tekijöitä, jotka lisäävät erityisesti työn kuormittavuutta. Esimerkiksi epäjohtamukaisuus tai epäselvät tavoitteet ovat esimerkkejä työn estevaatimuksista.

Työn haastevaatimukset ovat puolestaan tekijöitä, jotka toimivat haasteina, mutta motivoivat työntekijää samaan aikaan. Haastevaatimuksia ovat esimerkiksi riittävä vastuu tai erilaiset mahdollisuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kiire mielletään usein negatiiviseksi tekijäksi. Toisaalta kiire saattaa motivoida joitakin työntekijöitä ja näin ollen sitä voidaan pitää haastevaatimuksena (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 152)

Työn voimavarojen ja vaatimusten teoria jakaa työn vaatimukset neljään osa-alueeseen, jotka ovat esitetty alapuolella olevassa taulukossa (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Työn vaatimukset (mukaillen Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150)

Työn vaatimukset	Esimerkiksi
1. Fyysiset vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Huono mahdollisuus palautua työvuorojen välillä • Huono ergonomia • Huono valaistus • Huono ilma
2. Psykkiset vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Hankalat ja emotionaalisesti kuormittavat tilanteet, kuten vaikeat asiakastilanteet • Arvostuksen puute • Työaikojen joustamattomuus
3. Sosiaaliset vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Epäjohdonmukaisuus • Epäoikeudenmukaisuus • Ristiriitaiset odotukset eri tahoilta • Vähäinen palautteen saanti
4. Organisatoriset vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Työn epävarmuus • Huono työilmapiiri • Työn ja muun elämän hankala yhteensovittaminen

Työn fyysiset vaatimukset ovat sellaisia työn ja työympäristön tekijöitä, jotka kuormittavat työntekijää fyysisesti. Esimerkiksi huono ergonomia tai heikot työvälit työssä ovat esimerkkejä fyysisistä vaatimuksista. Psykkiset vaatimukset ovat työssä esiintyviä hankalia tilanteita, jotka saattavat kuormittaa emotionaalisesti. Esimerkiksi toistuvasti esiintyvät vaikeat asiakastilanteet voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän henkiseen hyvinvointiin ja näin ollen aiheuttaa negatiivisia tunteita kuten surua ja ahdistusta. Sosiaaliset vaatimukset ovat sellaisia tilanteita, jotka syntyvät erityisesti vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Esimerkiksi huono työilmapiiri, esimiehen epäjohdonmukaisuus tai ristiriitaiset käytännöt eri tahoilta ovat esimerkkejä sosiaalisista työn vaatimuksista. Organisatoriset vaatimuksia ovat esimerkiksi muutostilanteet työssä tai työn yleinen epävarmuus (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150.)

4 TYÖN IMUN EDISTÄMINEN ESIMIESTYÖLLÄ

4.1 Esimiehen keinoja lisätä työn imua

Palveleva johtaminen lisää merkittävästi työn imua. Palveleva johtaminen tarkoittaa sellaista johtamista, missä tavoitteena on mahdollistaa jokaiselle työntekijälle hyvät edellytykset menestyä. Palveleva johtaminen pitää sisällään esimerkiksi työntekijöiden kuuntelemista, voimaannuttamista ja jokaisen arvostamista (Palveleva johtaminen keskittyy ihmisten vahvuuksiin, 2016.)

Palveleva johtaminen kulkee vahvasti käsi kädessä sisäisen motivaation johtamisen kanssa. Koska työn imu syntyy sisäisen motivaation kautta, paras keino lisätä työn imua on johtaa sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation johtaminen tarkoittaa sellaista palvelevaa johtamista, missä huomioidaan erilaisilla tavoilla kyvykkyyden, omaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden täyttyminen (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 34.) Kyvykkyyden johtaminen pitää sisällään sen, että esimies varmistaa riittävän osaamisen, hallinnan tunteen, asioiden aikaansaamisen sekä mahdollisuuden oppia uutta. Kyvykkyyden tunnetta lisäävät myös esimerkiksi työn tuunaaminen, palautteen antaminen sekä riittävä viestintä (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 98.) Omaehtoisuuden johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies sallii työntekijöille riittävän määrän vapautta työssä. Vapauden tunne on tärkeää, sillä se lisää työntekijän itseohjautuvuutta, aikaansaamista sekä työn merkityksellisyyttä. Myös yhteisöllisyyden, eli yhteenkuuluvuuden johtaminen on tärkeää. Esimerkiksi hyvän työilmapiiri, työyhteisön keskeinen luottamus ja toisten arvostus lisäävät merkittävästi työn imua.

4.1.1 Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyyden johtaminen tarkoittaa valmentavaa johtamista, missä huomioidaan kyvykkyyden tunteen rakennusaineet. Kyvykkyyden tunne rakentuu taitavasta tekemisestä ja hallinnantunteesta, asioiden aikaansaamisesta sekä uuden oppimisesta ja kehittämisestä. Taitava tekeminen ja hallinnantunne tarkoittaa, että työntekijä kokee osaavansa suoriutua työstään ja tuntee hallitsevansa työnsä erilaiset vaatimukset. Asioiden aikaansaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy ko-

kemaan työssään onnistumisia ja voi nähdä oman työnsä tulokset. Uuden oppiminen ja kehittyminen työssä tarkoittaa jatkuvaa mahdollisuutta oppia ja kehittää itseään (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 98.)

Taulukko 9. Kyvykkyyden rakentuminen (Mukaiillen Martela, F., & Jarenko, K 2015, 98.)

KYVYKKYYS
Taitava tekeminen ja hallinnantunne
Asioiden aikaansaaminen
Uuden oppiminen ja kehittyminen työssä

Kyvykkyyden johtamisessa esimiehen tulee huolehtia erityisesti hallinnantunteen säilymisestä, sillä sen on tutkittu vaikuttavan erityisesti työssä jaksamiseen. On tärkeää, että työntekijä voi tehdä työssään sellaisia asioita, joita kokee osavansa ja joissa hän pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan. Hallinnantunteen menettäminen työssä vaikuttaa erityisesti stressin määrään ja siihen, kuinka kuormittavina erilaiset haasteet ja vaatimukset yksilö kokee työssä. Erityisesti muutostilanteiden on tutkittu vaikuttavan kuormittavasti työntekijöihin silloin, jos hallinnantunne katoaa (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 98.)

Asioiden aikaansaamisen kokeminen on myös tärkeää kyvykkyyden tunteen kannalta. On tärkeää, että työntekijä voi nähdä konkreettisesti oman työnsä tulokset. Onnistumisista iloitseminen ja palautteen anto ovat hyviä keinoja vahvistaa aikaansaamisen kokemista työssä. Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen esimerkiksi välietappien kautta saattavat myös helpottaa konkretisoimaan omien töiden tuloksia (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 99.)

Uuden oppimisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää, että esimies ymmärtää yksilöiden välisiä eroja. Vaikka uuden oppiminen ja kehittyminen tuntuvat yleensä kaikille tärkeiltä, ne motivoivat selkeästi enemmän toisia työntekijöitä kuin toisia. Esimiehen on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa ja tuntee työntekijöiden yksilölliset tarpeet oppia ja kehittyä. Työtehtäviä voidaan esimerkiksi suunnitella siten, että yksilön osaamistasoa haastetaan toisinaan ääri rajoille. Työn mielekkyyttä lisää mahdollisuus kokea, että voi mennä eteenpäin ja oman osaamisen on mahdollista laajentua ja että työssä voi ylittää itsensä (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 100.)

Kyvykkyyden tunnetta voidaan lisätä myös selkeillä tavoitteilla. On oleellista ymmärtää, mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet ja päämäärät, joihin työssä pyritään. Tavoitteet on hyvä esittää pitkällä aikavälillä sekä ymmärtää, mitä ne tarkoittavat käytännössä esimerkiksi kuukausi-, viikko- ja päivätasolla. Tavoitteet vahvistavat merkittävästi hallinnantunnetta ja auttavat priorisoimaan työtehtäviä (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 108-109.)

4.1.2 Palautteen antaminen

Palaute on ympäristöstä tuleva reaktio tekemisestämme, mikä vahvistaa toimintatapojamme. Aktiivinen palautteenanto eri tilanteissa on tutkimuksien mukaan erityisen hyödyllistä kehittymisen, sitoutumisen ja oikeiden toimintatapojen kannalta. Palautteen avulla on mahdollista kannustaa työntekijää jatkamaan tai kehittämään toimintatapoja. Palautteen antaminen lisää esimiehen mahdollisuuksia valmentaa työntekijöitä paremmin, vaihtaa kuulumisia, ideoita ja esimerkiksi keskustella mahdollista haasteista, joita työssä saatetaan kohdata. Näin työntekijä kokee myös saavansa riittävästi tukea omaan työhönsä. Esimiehen läsnäolo ja aktiivinen palautteen antaminen osoittavat myös, että esimies on kiinnostunut ja arvostaa työntekijää (Hakanen J, 2017.) (Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 43.)

4.1.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on tärkeä työssä esiintyvä voimavara. Sisäinen viestintä tarkoittaa erilaisista asioista tiedottamista sekä ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Sisäisen viestinnän avulla voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota sekä tuoda ihmisten osaaminen esiin. Hyvän viestinnän avulla työntekijöiden on mahdollista keskittyä paremmin oleellisiin työtehtäviin (Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia, 2019.)

Toimivan viestinnän kannalta on tärkeää, että johto, esimies ja työntekijät miettivät yhdessä millainen viestintä toimii omassa työyhteisössä parhaiten. Hyvä viestintä on sellaista, mikä toimii vuorovaikutteisesti ja osallistuttaa kaikki työyhteisön jäsenet. Viestintää voidaan kehittää aktiivisesti, kun sen toimivuutta kyseenalaiseetaan riittävän usein. Esimiehen on hyvä keskustella säännöllisesti työntekijöiden kanssa työpaikan viestintäsuunnitelmasta. Tämä pitää sisällään sen mitä viestitään, koska viestinnän on hyvä tapahtua ja missä viestintä tapahtuu. On myös hyvä käydä läpi, mikä vastuu jokaisella on työyhteisön viestinnässä (Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 43.)

4.1.4 Muutosjohtaminen

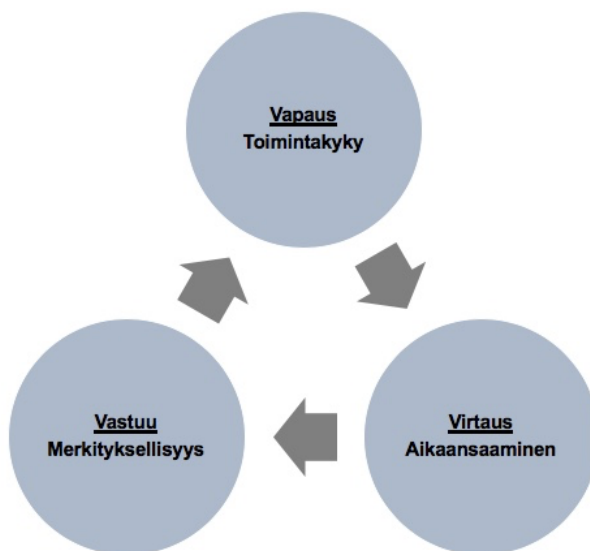
Muutosjohtaminen on osa esimiehen jokapäiväistä työtä. Muutokset voivat olla mitä tahansa työssä esiintyviä isoja tai pieniä muutoksia. Jokainen yksilö kokee muutokset eri tavalla, minkä huomioiminen on tärkeää. Jos mahdollista, esimiehen on hyvä suunnitella ja valmistautua muutoksiin etukäteen. Henkilökunnalle on myös tärkeää perustella muutosten tarpeellisuus hyvissä ajoin. Myös työntekijöiden osallistuttaminen muutokseen on tärkeää, sillä näin muutoksen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen paranee (M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 43.) (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150.)

Hyvän sisäisen viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Riittävä viestintä auttaa työntekijöitä valmistautumaan muutoksiin hyvissä ajoin, mikä parantaa hallinnan tunteen säilymistä. Mikäli hallinnan tunne katoaa muutostilanteissa, voi työntekijä kokea olevansa kyvytön toimimaan työssä. Kyvyttömyyden tunne heikentää merkittävästi motivaatiota ja lisää työssä esiintyvää

stressiä. Muutostilanteissa on hyvä viestiä selkeästi, mikä tulee muuttumaan, miten asiat toteutuvat käytännössä ja mitä muutokset merkitsevät yritykselle ja yksittäisille työntekijöille. Muutoksista on hyvä keskustella avoimesti, sillä se auttaa selvittämään myös mahdollisia muutos-vastarintatilanteita, pelkoja sekä kysymyksiä. Myös esimiehen omalla asenteella ja toiminnalla on suuri merkitys muutoksissa. Esimiehen positiivinen suhtautuminen muutoksiin voi auttaa työntekijöitä asennoitumaan uusiin tilanteisiin myönteisemmin (M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 44.) (Martela, F., & Jarenko, K 2015, 99.)

4.1.5 Vapauden johtaminen

Vapauden johtaminen tarkoittaa valmentavaa johtamista, joka huomioi yksilön omaehtoisuuden täyttymisen. Työntekijän tulee kokea pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä sisältöön riittävästi. Vapauden johtamisessa on tarkoitus saada työntekijä oivaltamaan omat vahvuutensa, kirkastamaan mielenkiinnon kohteensa ja oppia hyödyntämään näitä (Martela, F., & Jarenko, K 2014, 37.) Parhaimmillaan vapauden johtamisen avulla saadaan aikaan sisäistä motivaatiota ruokkiva kehä (Kuvio 10.), missä jokainen vaihe edistää seuraavaa.



Kuvio 10. Sisäisen motivaation kehä (Martela, F., & Jarenko, K 2014, 31-32.)

Kuvio (Kuvio 10.) esittää, kuinka vapauden johtamisen avulla voidaan parantaa työntekijän sisäistä motivaatiota. Kun esimies sallii työssä riittävästi vapautta, voi työntekijän toimintakyky parantua. Tällöin työntekijä usein etsii lisää haasteita ja kokemuksia, minkä seurauksena oma osaaminen laajentuu.

Osaamisen laajentuminen vaikuttaa puolestaan siihen, että yksilö on aikaansaavempi, kokee onnistumisia ja voi tarjota enemmän yhteisölleen. Kun työntekijä osoittaa olevansa kyvykäs palvelemaan ympäröivää yhteisöä, on yhteisökin halukkaampi antamaan lisää resursseja sekä vastuuta. Tämän seurauksena omaehtoisuus lisääntyy jälleen (Martela, F., & Jarenko, K 2014, 31-32.) Esimies voi lisätä vapauden tunnetta esimerkiksi jakamalla enemmän vastuuta ja työtehtäviä alaisille. Myös työntekijöiden aktiivinen osallistuttaminen on tärkeä osa vapauden johtamista. On paljon näyttöä siitä, että vastaavanlainen toiminta työpaikalla lisää merkittävästi työntekijöiden sinnikkyyttä, tehokkuutta ja muutoksen sietokykyä (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001; Gagné et al., 2000; Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993).

Vapauden johtamisen kannalta on tärkeää, että esimiehen ja työntekijän välillä on tarpeeksi suuri luottamus. Esimiehen tulee uskaltaa antaa työntekijöille riittävästi tilaa tehdä asioita itsenäisesti ja työntekijän tulee toimia luottamuksen arvoisesti. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää, mitä häneltä vaaditaan ja mitkä ovat työn tavoitteet sekä yhteiset päämäärät. Vapauden johtaminen ei tarkoita sitä, ettei esimies saa valvoa työntekijöiden toimintaa käytännössä. Valvonnan tulisi perustua siihen, että se olisi ennemminkin yksilön jatkuvaa tukemista onnistumisessa sekä esimerkiksi avun tarjoamista vaativissa tilanteissa (Martela, F., & Jarenko, K 2014, 37-38.)

4.1.6 Työn tuunaaminen

Työn tuunaaminen on yksi käytännön keino johtaa vapautta. Työn tuunaaminen tarkoittaa työntekijästä lähtöisin olevaa toimintaa, minkä tarkoituksena on parantaa työntekijän ja työn välistä suhdetta. Työn tuunaamisen avulla voidaan tasapainottaa työn voimavaroja sekä vaatimuksia niin, että ne vastaavat paremmin työntekijän toiveita, kykyjä, tavoitteita ja tarpeita. (Bakker & Demerouti, 2017). Näin ollen työn imun kokeminen parantuu ja työuupumus vähentyy. Työn tuunaamisen on tutkittu lisäävän jopa 30% koko työn imusta (Martela, F., & Jarenko, K 2014, 38.)

Työn tuunaaminen tapahtuu käytännössä neljällä tavalla (Tims ym., 2012). Työhön voidaan lisätä joko rakenteellisia tai sosiaalisia voimavaroja. Työhön voidaan

myös lisätä erilaisia haastevaatimuksia tai poistaa haitallisia sekä kuormittavia estevaatimuksia. Rakenteellisia voimavaroja ovat esimerkiksi uuden työtaidon opettelu ja työergonomian kehittäminen. Sosiaalisia voimavaroja voivat olla esimiehen tuki, riittävä palaute ja oikeudenmukaisuus. Näitä voimavaroja voidaan lisätä esimerkiksi niin, että työntekijä pyytää oma-aloitteisesti tukea esimieheltään tai työkavereiltaan.

Työn haastavien tehtävien lisääminen tarkoittaa sitä, että työntekijän on mahdollisuus kokea työ riittävän haastavaksi. Työntekijä voi esimerkiksi hakeutua vapaaehtoisesti erilaisiin projekteihin tai kehittää uusia asioita työyhteisöön. Myös esimies voi tarjota näitä mahdollisuuksia alaiselle. Haitallisten ja kuormittavien estevaatimusten poistaminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä välttää vuorovaikutusta sellaisten ihmisten kanssa, jotka kuormittavat häntä emotionaalisesti. Alapuolella olevassa taulukossa (Taulukko 11.) on esitetty nämä edellä mainitut työn tuunaamisen keinot (mukaillen Tims ym., 2012).

Taulukko 11. Työn tuunaamisen keinot. (Mukaillen Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 154)

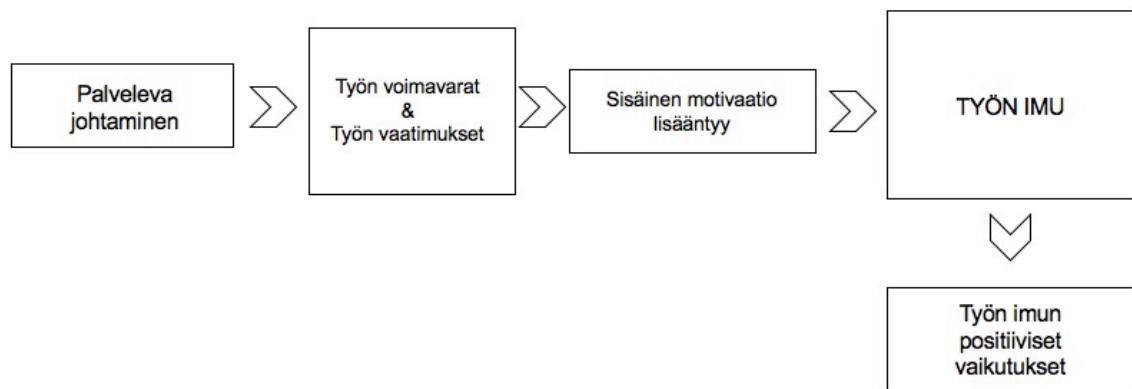
Työn tuunaamisen keinot	Esimerkiksi
1. Lisätä rakenteellisia voimavaroja	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden työtaidon opettelu (Työntekijä) • Uuden työtaidon opettaminen (Esimies)
2. Lisätä sosiaalisia voimavaroja	<ul style="list-style-type: none"> • Pyydetään oma-aloitteisesti tukea esimieheltä ja työkavereilta (Työntekijä) • Tarjotaan tukea (Esimies)
3. Lisätä työn haastavia vaatimuksia	<ul style="list-style-type: none"> • Vapaaehtoinen hakeutuminen erilaisiin projekteihin tai uusien asioiden kehittäminen työyhteisöön (Työntekijä) • Erilaisten projektien tarjoaminen ja mahdollistaminen (Esimies)
4. Vähentää haitallisia estevaatimuksia	<ul style="list-style-type: none"> • Vältetään ylimääräistä vuorovaikutusta sellaisten ihmisten kanssa, jotka kuormittavat emotionaalisesti

Jopa pienet mahdollisuudet ja vapaus tuunata työtä parantavat yksilön työmotivaatiota. Toisinaan voi olla haastavaa saada työntekijä ottamaan itse vastuuta omasta työstään sekä hyvinvoinnistaan. On tutkimuksia siitä, että työntekijä, joka

saa riittävästi vastuuta, erilaisia työtehtäviä sekä esimiehen tukea ja kannustusta, lähtee muita itsenäisemmin muokkaamaan työtään ja näin ollen kehittämään omaa hyvinvointiaan työssä. Työn tuunaaminen parantaa myös kykyä sopeutua ja toimia erilaisissa muutoksissa (Petrou ym., 2012; Vanbelle ym., 2017; Gordon ym., 2015)

4.2 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Alapuolella olevassa kuviossa esitetään teoreettisen viitekehyksen synteesi. Viitekehys havainnollistaa, kuinka johtamisella voidaan saada aikaan useita hyötyjä työyhteisössä. Esimiehen on ensin tärkeää ymmärtää motivaatio -käsite ja sen syntyyn vaikuttavat asiat. Lisäksi tulee ymmärtää työn voimavarojen ja vaatimusten merkityssuhde sisäiseen motivaatioon ja työn imuun.



Kuvio 13. Teoreettisen viitekehyksen synteesi.

Kuviosta voidaan havaita, että palvelevalla johtamisella voidaan lisätä työn imua. Esimiehen tulee ymmärtää, millaisia työn voimavaroja ja vaatimuksia työssä esiintyy. Näin esimies voi tuunata työtä yksin ja yhdessä työntekijän kanssa niin, että työ vastaa paremmin työntekijän lähtökohtia. Voimavaroja lisäämällä voidaan mahdollistaa kyvykkyyden, omaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden täyttyminen. Nämä toimivat rakennusaineena sisäiselle motivaatiolle ja näin ollen lisäävät työn imua. Työn imun seurauksena voidaan saada aikaan monia erilaisia positiivisia vaikutuksia työntekijälle itselleen, työyhteisölle sekä koko organisaatiolle.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusongelma

Aihetta käsittelevään teoreettiseen tietoon tutustumisen jälkeen tutkimuskysymyksiksi muodostui:

- Miten esimies pystyy lisäämään työn imua?
- Mitkä asiat lisäävät ja vähentävät myyjien työn imua tällä hetkellä?
- Koetaanko työn imun osatekijät eri tavoin eri myymälöissä?

5.2 Tutkimusmenetelmät

Ensimmäinen tutkimus suoritettiin käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla on mahdollista selvittää vastaajan omakohtaisia kokemuksia tai käsityksiä halutuista asioista (Vilka 2015, 118.) Laadullinen tutkimus toteutettiin yrityksen johdolle teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelu on sellainen haastattelu, johon on määritelty ennalta teemat, joihin haastattelun aikana syvennytään. Kysymysten tarkkaa sanamuotoa ja järjestystä ei laadita teemahaastatteluun etukäteen, vaan haastattelu etenee vapaamuotoisesti tilanteesta riippuen (Hirsjärvi & Remes 2005, 194-195.) Teemahaastattelu sopi tähän kyseiseen tutkimusmenetelmään, missä haluttiin selvittää johdon omakohtaisia näkemyksiä valituista aihepiireistä.

Teemahaastattelun jälkeen suoritettiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella numeerisiin tuloksiin perustuvia ilmiöitä, kuten erilaisia syy- ja seuraussuhteita. Määrällisessä tutkimuksessa saatuja aineistoja käsitellään tilastollisin menetelmin. Määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on löytää ratkaisu ennalta laadittuihin tutkimusongelmiin (Kananen 2008, 10-11.)

Määrällinen tutkimus toteutettiin sähköisen kyselyn muodossa valitulle kohderyhmälle. Kysely on yleinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla on mahdollista kerätä aineistoa tutkittavasta aiheesta. Kysely piti sisällään kirjallisuuskatsauksessa sekä teemahaastattelussa esiin tulleita asioita. Kysymystyyppit olivat luonteeltaan

asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä haluttiin selvittää, kuinka voimakkaasti vastaajat olivat väittämien kanssa samaa tai eri mieltä. Monivalintakysymysten avulla kohderyhmä pystyi vastaamaan valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Nämä ovat yleisiä kysymystyyppejä, joita kyselyissä hyödynnetään (Hirsjärvi ym. 2005, 188.) Kyselyn kohderyhmäksi valittiin kaikki kauppiaan 16 VILA liikettä ja niissä työskentelevät myyjät, joita oli yhteensä 80. Kyselyyn saatiin yhteensä 40 vastausta eli vastausprosentiksi saatiin 50%.

5.3 Tutkimuksen suorittaminen

Teemahaastattelu suoritettiin yrityksen toimitusjohtajalle Sari Pitkäpaasille. Haastattelu suoritettiin sovittuna ajankohtana Tampereen VILA CLOTHES liikkeen toimitiloissa. Haastattelun teemoina olivat työn imu, työn voimavarat ja työn vaatimukset sekä motivaatio. Haastattelun kuluessa teemoja syvennettiin erilaisilla kysymyksillä, jotta saatiin kartoitettua Pitkäpaasin yleisiä näkemyksiä työn imusta sekä sen osatekijöitä. Lisäksi haastattelulla saatiin selville nykyisen työn sisältämiä voimavaroja, vaatimuksia sekä esimerkiksi motivointikeinoja. Johdon haastattelun jälkeen suoritettiin määrällinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin yrityksen myyntihenkilöstölle kyselyllä (liite 2.), jonka avulla tutkittiin myyjien kokemuksia motivaatiosta, työn voimavaroista ja vaatimuksista sekä työn imusta yleensä.

5.4 Tulosten analyysi ja luotettavuus

Tulosten analysoinnin tavoitteena on antaa tietoa tutkittavasta kohteesta. Analysoinnin tulee olla selkeää ja ytimekästä, mutta sellaista ettei mikään oleellinen tieto jäisi puuttumaan. Analysoinnin aikana tutkijan on mahdollista saada vastauksia aikaisemmin laadittuihin tutkimusongelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110, Hirsjärvi ym. 2007, 2016) Teemahaastattelu analysoitiin sisällönanalyysia apuna käyttäen. Myyntihenkilöstölle suoritettu kysely analysoitiin myös tarkasti. Kerättyä aineistoa verrattiin sekä teoriaan, että teemahaastatteluun, minkä avulla yritettiin löytää yhtäläisyyksiä tuloksissa. Kyselyn tulokset esitettiin kuvina sekä kaavioina.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelun avulla selvitettiin yrityksen arvoja sekä yleisiä toimintatapoja, joilla työn imua tällä hetkellä edistetään. Haastattelussa käytiin läpi teemoittain työn imu, motivaatio sekä työn voimavarat ja vaatimukset. Tuloksissa kävi ilmi, että toimeksiantaja piti työn imua ja sen edistämistä työpaikalla erittäin tärkeänä. Toimeksiantaja tiedosti työn imun positiiviset vaikutukset, mutta piti toisaalta työn imun edistämistä ajoittain haastavana. Esimerkiksi yksilöllinen motivointi sekä yksilön kokemuksen työn vaatimuksista luovat esimiehille ja johdolle haasteita, sillä jokainen kokee nämä hyvin eri tavoin. Tuloksissa kävi esiin, että yrityksessä oli useita keinoja, joilla pyrittiin motivoimaan henkilökuntaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Työn vaatimuksien tiedostaminen ja riittävien voimavarojen tarjoaminen ja hyödyntäminen oli toimeksiantajan mielestä tärkeää. Kokonaisuudessaan voitiin havaita, että Pitkäpaasi suhtautui työn imuun erittäin myönteisesti.

6.1.1 Työn imu

Toimeksiantaja koki työn imun tärkeäksi. Työn imussa työn tekeminen on mielekkäämpää työntekijälle itselleen ja se lisää koko työyhteisön innostusta. Toimeksiantajan mielestä myös esimiehillä on merkittävä rooli työn imun syntymisessä muun muassa innostavana suunnannäyttäjänä, hyvänä esimerkkinä ja työyhteisöä kehittävänä toimijana. Myös yksilöillä itsellään nähtiin olevan merkittävä vastuu omasta hyvinvoinnista sekä työn imusta.

6.1.2 Motivaatio

Organisaation ulkoisia motivointikeinoja ovat tällä hetkellä muun muassa hyvät henkilöstöedut sekä erilaiset myyntikilpailut, joita myyjille järjestetään. Toimeksiantaja piti erityisesti sisäistä motivaatiota tärkeänä työn imun kannalta. Tällä hetkellä henkilöstöä motivoidaan sisäisesti monin eri tavoin. Toimeksiantaja piti erityisesti rekrytointia tärkeänä sisäisenä motivointikeinona. Rekrytoinnissa on tärkeää, että oikeat ihmiset päätyvät oikeisiin tehtäviin. Tällä nähtiin olevan merkittävä vaikutus motivaation säilymiseen erityisesti pitkällä aikavälillä. Muita keinoja

motivoida sisäisesti olivat yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tukeminen esimerkiksi vaihtelevien työtehtävien ja hyvän työilmapiirin avulla sekä mahdollisuudella kehittyä ja oppia työssä. Toisaalta yksilön motivointia pidettiin haastavana. Työntekijöiden erilaiset motiivit luovat esimiehillä haasteita innostaa jokaista yksilöä jokapäiväisessä työssä. Tämä vaatii hyviä vuorovaikutussuhteita, sujuvaa esimiestyötä ja hyviä alaistaitoja.

6.1.3 Työn voimavarat ja vaatimukset

Toimeksiantajayrityksessä koetaan tärkeäksi tarjota riittävä määrä erilaisia voimavariatekijöitä. Työssä esiintyvät vaatimukset ja niiden vaikutukset ovat tärkeitä tiedostaa. Näin voimavarojen ja vaatimusten välistä tasapainoa on helpompi muokata työntekijöille sopivammaksi. Esimerkiksi erilaisten fyysisten vaatimusten, kuten toistuvien liikkeiden, seisomatyön ja kiireen rinnalla on tärkeää varmistaa riittävä työstä palautuminen sekä ergonomian kehittäminen. Myös myyjien henkilökohtaisten voimavarojen, kuten osaamisen hyödyntäminen on tärkeää. Tämä vaatii hyviä vuorovaikutussuhteita erityisesti esimiehen ja työntekijän välille. Eriytyisen vahvoina voimavaroina toimeksiantaja piti luottamusta ja hyvää yhteistyötä kaikkien osapuolten välillä. Toimeksiantaja arvioi isoimpina vaatimuksina erilaiset muutokset työssä sekä riittävän viestinnän.

6.2 Kyselyn tulokset

Kyselyssä tutkittiin henkilöstön motivaatioon liittyviä asioita. Aluksi selvitettiin, mistä asioista myyjät motivoituivat ylipäätään työelämässä. Tämän jälkeen tutkittiin, missä asioissa VILA oli onnistunut motivoimaan erityisen hyvin. Motivaation jälkeen selvitettiin työssä esiintyviä vaatimuksia sekä voimavaroja, minkä jälkeen selvitettiin yleisestä suhtautumisesta työhön. Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstö oli hyvin motivoitunut nykyisessä työssään. Henkilöstö motivoitui yleisesti monista erilaisista asioista työelämässä. Myös VILA oli onnistunut motivoimaan myyjiä erittäin hyvin. Eriytyisen hyviä tuloksia VILA sai niissä asioissa, joita myyjät pitivät yleensäkin työelämässä tärkeinä. Näitä olivat esimerkiksi hyvä työilmapiiri, arvostus, uuden oppiminen ja kehittyminen työssä sekä se, että työssä sai käyttää vahvuuksiaan. Lähtökohtaisesti myyjistä suurin osa motivoitui eniten sisäisistä motivaatiotekijöistä, kuten arvostuksesta ja hyvästä työilmapiiristä. Osa

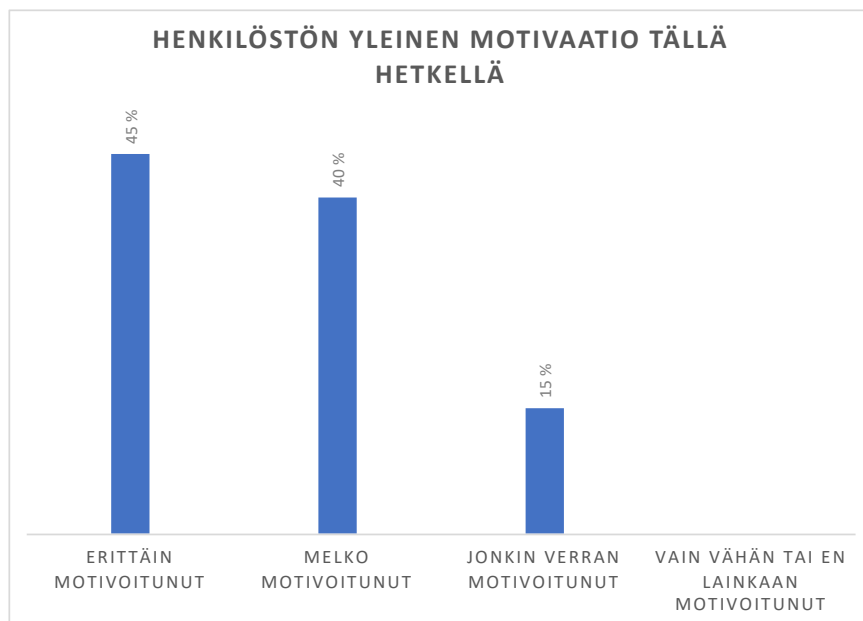
myyjistä motivoitui kuitenkin myös paljon ulkoisista motivaatiotekijöistä, kuten kannustimista ja henkilöstöeduista. Työn voimavaroissa ja vaatimuksissa oli suuria eroja vastaajien välillä. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin, että kuormittavinta oli myyjien mukaan työpäivien samankaltaisuus, huono tiedonkulku, vähäinen palautteen saanti ja muutostilanteet. Myyjät saivat eniten voimaa ja innostuivat työssä onnistumisista iloitsemisesta, hyvästä työilmapiiristä ja toimivasta tiimityöstä. Myös esimiehen ja työkavereiden tuesta sekä mukavista asiakkaista saatiin paljon voimaa. Kun selvitettiin yleisestä suhtautumista työhön, voitiin havaita, että myyjät kokivat useita työn imun tunnusmerkkejä useasti viikossa.

6.2.1 Henkilöstön yleiset motivaatiotekijät

Henkilöstön yleisissä motivaatiotekijöissä selvisi, millaisista asioista myyjät motivoituivat ylipäättään työelämässä ja kuinka motivoituneiksi he arvioivat itsensä tällä hetkellä. Tuloksissa selvisi, että henkilöstön motivaatio omaa työtä kohtaan oli tällä hetkellä hyvin korkea. Kun tutkittiin niitä yleisiä asioita, jotka motivoivat henkilöstöä työelämässä, kävi ilmi, että lähes kaikki kyselyn tekijät kuten etenemismahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työaikojen joustavuus ja työn riittävä haasteellisuus motivoivat.

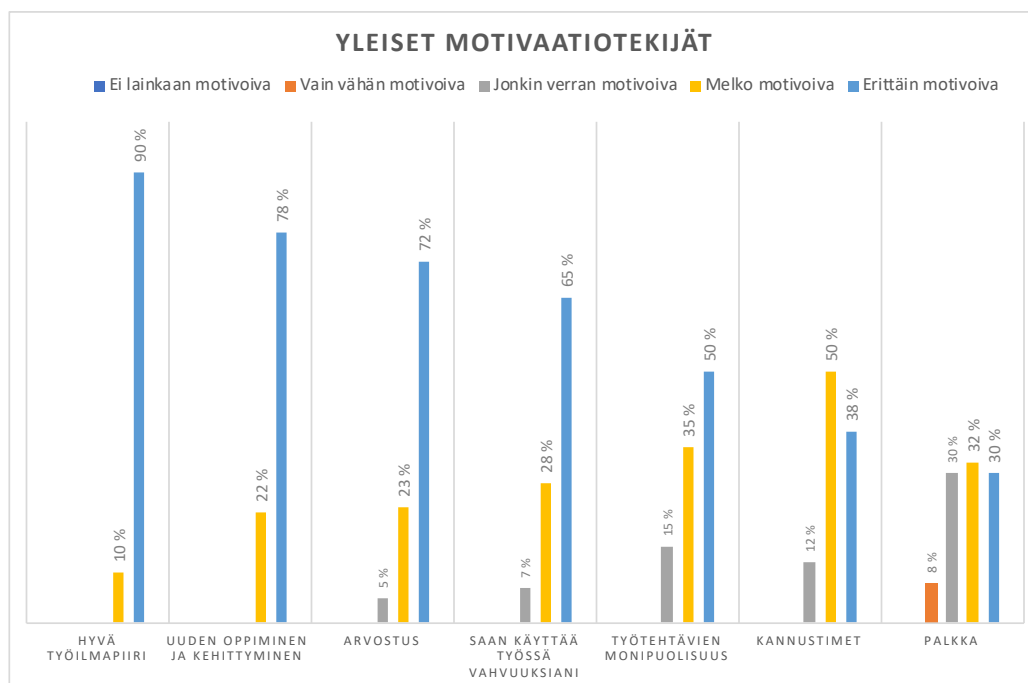
Henkilöstö motivoitui lähtökohtaisesti enemmän sisäisistä, kuin ulkoisista motivaatiotekijöistä. Ulkoiset motivaatiotekijät pitivät sisällään esimerkiksi palkan, henkilöstöedut, kannustimet ja yrityksen imagon. Osa vastaajista motivoitui näistä ulkoisista motivaatiotekijöistä huomattavasti enemmän kuin toiset. Sisäiset motivaatiotekijät pitivät sisällään esimerkiksi uuden oppimisen, arvostuksen, hyvän työilmapiirin ja tunteen siitä, että saa työssä riittävästi vapautta. Nämä sisäiset motivaatiotekijät motivoivat lähes kaikkia vastaajia ainakin jonkin verran.

Taulukko 14. Henkilöstön motivaatio tällä hetkellä



45 % vastaajista arvioi olevansa yleisesti ottaen erittäin motivoitunut nykyisestä työstään. Vastaajista 40% oli puolestaan sitä mieltä, että he ovat melko motivoituneita nykyisestä työstään. 15% Vastaajista koki olevansa jonkin verran motivotunut nykyisestä työstään.

Taulukko 15. Henkilöstöä yleisesti motivoivat tekijät työelämässä



Suurin osa myyntihenkilöstöstä motivoitui kaikista kyselyn asioista jonkin verran. Henkilöstöä motivoi työelämässä erityisen paljon hyvä työilmapiiri. 90% koki hy-

vän työilmapiirin erittäin motivoivana ja 10% melko motivoivana. Myös uuden oppiminen ja kehittyminen työssä motivoi erittäin paljon vastaajia. Vastaajista 78% motivoitui erittäin paljon uuden oppimisesta ja kehittymisessä työssä, kun loput 22% motivoitui siitä melko paljon. Myös arvostuksen tunnetta työssä pidettiin tärkeänä. Kokemus siitä, että itseä arvostettiin työssä, motivoi erittäin paljon 72% vastaajista. 23% piti arvostusta työssä melko motivoivana ja 5% jonkin verran motivoivana.

Mahdollisuus käyttää omia vahvuuksia töissä koettiin tärkeäksi. 65% motivoitui erittäin paljon mahdollisuudesta hyödyntää omia vahvuuksiaan töissä ja 28% motivoitui siitä melko paljon. 7% vastaajista piti tätä jonkin verran motivoivana. Työtehtävien monipuolisuus motivoi erittäin paljon 50% vastaajista ja 35% motivoitui tästä melko paljon. 15% vastaajista koki työtehtävien monipuolisuuden motivoivan jonkin verran työelämässä. Erityisesti 21-29 vuotiaat pitivät uuden oppimista työssä tärkeänä. He pitivät myös erityisen tärkeänä sitä, että työssä saa käyttää vahvuuksiaan.

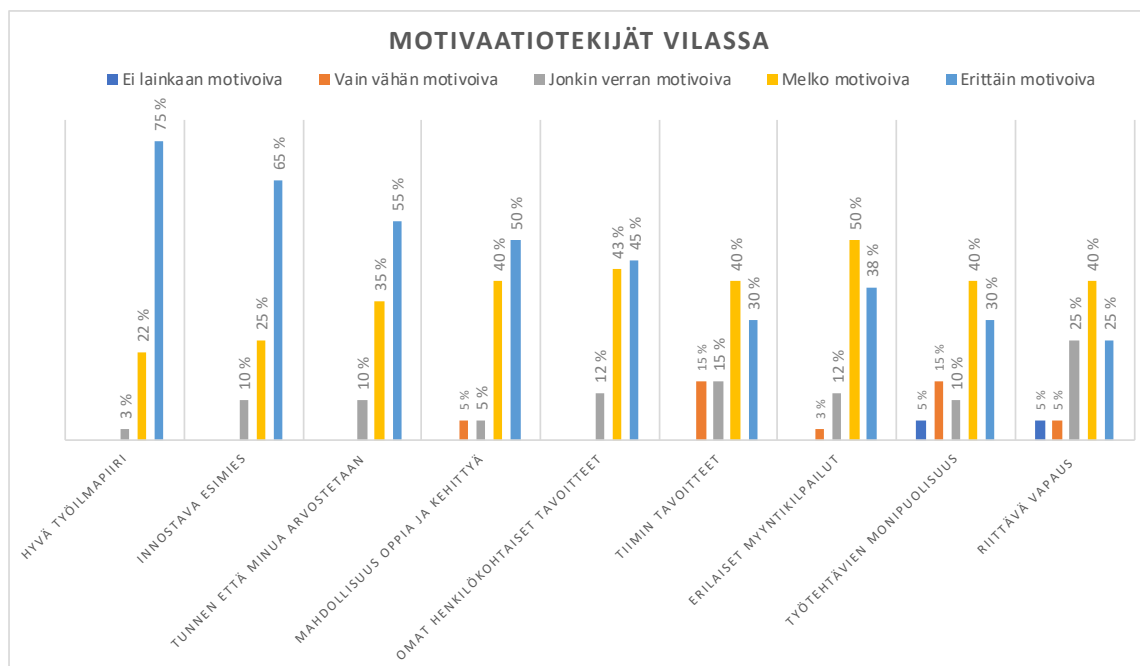
Ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkka ja kannustimet jakoivat eniten mielipiteitä. 38% vastaajista piti erilaisia kannustimia, kuten myyntikilpailuja erittäin motivoivina. 50% motivoitui erilaisista kannustimista melko paljon ja 12% jonkin verran. Palkasta motivoitui erittäin paljon vain 30% vastaajista. 32% vastaajista piti yleisesti palkkaa melko motivoivana ja 30% jonkin verran motivoivana. 8% vastaajista ei kokenut palkan olevan itseään motivoiva tekijä työelämässä. Palkasta motivoituivat eniten 25-34 vuotiaat myyjät.

6.2.2 Henkilöstön motivaatiotekijät VILAssa

Tuloksissa voitiin havaita, että VILA oli onnistunut motivoimaan henkilöstöä erittäin hyvin. Lähes kaikki kyselyssä esiin nousseet asiat motivoivat vastaajia jonkin verran. Myyjät kokivat työnsä merkitykselliseksi ja he kokivat, että työ oli mahdollista sovittaa hyvin yhteen muun elämän kanssa. Tutkimuksen mukaan jotkin asiat olivat onnistuneet motivoimaan vastaajia todella hyvin. Erityisesti hyvä työilmapiiri, innostava esimies, arvostus, tavoitteet, mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä työssä koettiin motivoiviksi. Myös työtehtävien monipuolisuus, myyntikilpailut ja riittävästä vapaudesta motivoivat VILAssa. Toisaalta työtehtävien monipuolisuus

ja riittävä vapaus aiheuttivat eniten hajontaa vastauksissa, sillä toiset motivoituvat näistä selkeästi muita enemmän.

Taulukko 16. Motivoivat asiat VILAssa



Henkilöstö motivoitui erityisen paljon hyvästä työilmapiiristä. 75% vastaajista koki hyvän työilmapiirin VILAssa erittäin motivoivaksi. 22% vastaajista piti hyvää työilmapiiriä tällä hetkellä melko motivoivana ja 3% jonkin verran motivoivana. Innostavat esimiehet motivoivat myös erittäin paljon vastaajia. Innostavat esimiehet olivat onnistuneet motivoimaan 65% vastaajista erittäin paljon ja 25% melko paljon. 10% motivoitui innostavasta esimiehestään jonkin verran. Henkilöstö motivoitui myös siitä tunteesta, että heitä arvostetaan. 55% koki arvostuksen motivoivan tällä hetkellä erittäin paljon, 35% melko paljon ja 10% jonkin verran.

90% vastaajista motivoitui melko tai erittäin paljon mahdollisuuksista oppia ja kehittyä työssä. 50% motivoitui tästä erittäin paljon ja 40% melko paljon. 5% vastasi motivoituvansa uuden oppimisesta ja kehittymisestä tällä hetkellä jonkin verran, kun 5% koki tämän vain vähän motivoivana. 25-34 vuotiaat kokivat selkeimmin mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssä erittäin motivoivana.

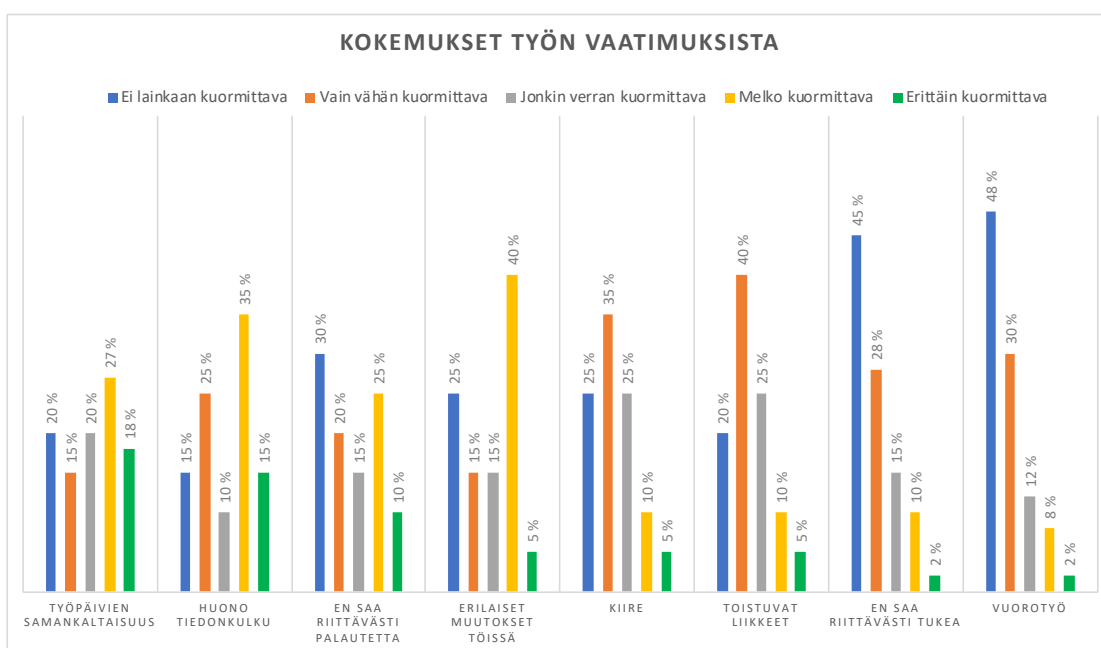
Henkilöstö motivoitui yrityksen sisällä laadituista tavoitteista. Tiimin yhteisesti asettamat tavoitteet motivoivat 30% vastaajista erittäin paljon ja 40% melko paljon. 15% koki tavoitteiden motivoivan jonkin verran ja loput 15% motivoitui näistä

vain vähän. Henkilöstö motivoitui enemmän itse asettamista tavoitteistaan. 45% motivoitui erittäin paljon tavoitteista, jotka he olivat itse laatineet. 43% motivoitui näistä melko paljon ja loput 12% jonkin verran. Työtehtävien monipuolisuus motivoi erittäin paljon 30% vastaajista. 40% vastaajista koki tehtävien monipuolisuuden melko motivoivaksi ja 10% jonkin verran motivoivaksi. 15% piti työtehtävien monipuolisuutta vain vähän motivoivana ja 5% ei motivoitunut näistä lainkaan. Riittävä vapaus töissä motivoi erittäin paljon 25% vastaajista. 40% koki vapauden motivoivan melko paljon ja 25% jonkin verran. 10% vastaajista koki vapauden tunteen motivoivan tällä hetkellä vain vähän tai ei lainkaan.

6.2.3 Kokemukset työn vaatimuksista

Työssä esiintyvät vaatimukset koettiin kuormittavan hyvin eri tavalla. Työn vaatimustekijät aiheuttivat eniten hajontaa kaikissa vastauksissa, mutta jotkin vaatimukset koettiin selkeästi toisia kuormittavammaksi. Kuormittavuutta aiheutti eniten työpäivien samankaltaisuus, heikko tiedonkulku, vähäinen palautteen saanti sekä erilaiset muutostilanteet. Osa vastaajista koki myös kiireen, toistuvien liikkeiden, vähäisen tuen saannin ja vuorotyön kuormittavan. Toisaalta nämä olivat tekijöitä, jotka eivät kuormittaneet suurinta osaa lainkaan tai vain vähän.

Taulukko 17. Työn vaatimukset ja niiden kuormittavuus



Suurin osa vastaajista koki työpäivien samankaltaisuuden kuormittavan jossain määrin. Erittäin kuormittavana työpäivien samankaltaisuutta piti vastaajista 18%.

27% kuormittui tästä melko paljon ja 20% jonkin verran. 15% kuormittui työpäivien samankaltaisuudesta vain vähän ja 20% ei lainkaan. Erityisesti 2-3 vuoroa tekevät työntekijät kuormittuivat työpäivien samankaltaisuudesta. 85% koki liikkeissä esiintyvän ajoittain huonoa tiedonkulkua. 15% vastaajista oli sitä mieltä, että huonoa tiedonkulkua esiintyy usein ja se koettiin erittäin kuormittavaksi. 35% koki tällä hetkellä tiedonkulun melko kuormittavaksi, ja 35% vain vähän tai jonkin verran kuormittavaksi.

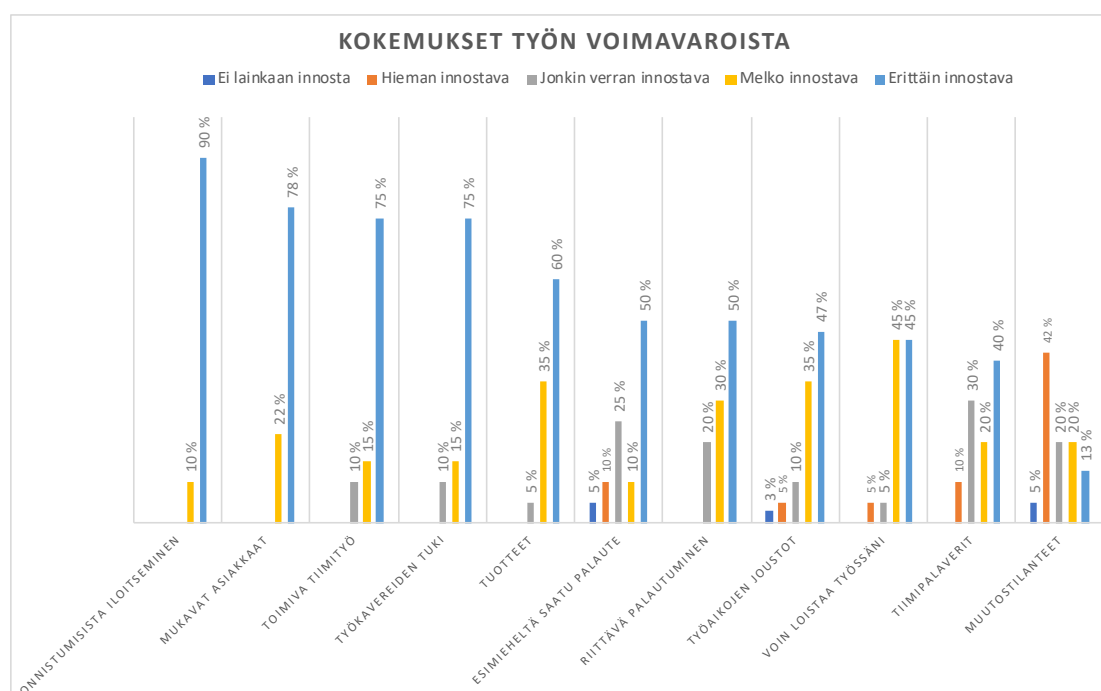
70% vastaajista toivoi enemmän palautetta esimieheltä. 10% koki vähäisen palautteen saannin erittäin kuormittavaksi ja 25% melko kuormittavaksi. 35% kuormittui vähäisesti palautteen saannista vähän tai jonkin verran. Myös erilaiset muutokset kuormittivat ajoittain 75% vastaajista. 5% koki muutosten kuormittavan töissä erittäin paljon ja 40% vastaajista koki muutokset melko kuormittaviksi. 30% vastaajista koki muutosten kuormittavan vain vähän tai jonkin verran.

Kiire kuormitti vain vähän tai ei lainkaan 60% vastaajista. 5% koki kiireen työssä erittäin kuormittavana ja 10% melko kuormittavana. Toistuvat liikkeet työssä kuormittivat osaa vastaajista. 60% kuormittui vain vähän tai ei lainkaan toistuvista liikkeistä. 25% kuormittui jonkin verran toistuvista liikkeistä ja 15% kuormittui näistä melko paljon tai erittäin paljon. Suurin osa koki saavansa riittävästi tukea työssä. 15% koki vähäisen tuen jonkin verran kuormittavaksi ja 10% melko kuormittavaksi. Vuorotyön koki vastaajista 8% melko kuormittavaksi. Jonkin verran vuorotyöstä kuormittui 12% ja loput 78% ei kuormittunut vuorotyöstä lainkaan tai vain vähän. Vuorotyön koki kuormittavana erityisesti 25-29 vuotiaat sekä 30-34 vuotiaat.

6.2.4 Kokemukset työn voimavaroista

Tulokset osoittivat, että myyjät saivat monista asioista voimaa työssä. Myös monet asiat nähtiin työssä innostavina, mitkä lisäsivät työn mielekkyyttä. Myyjät innostuivat ja saivat paljon voimaa esimerkiksi tuotteista, toimivasta tiimityöstä, onnistumisista iloitsemisesta ja työkavereiden tuesta. Erityisen vähän myyjät innostuivat erilaisista muutostilanteista työssä.

Taulukko 18. Voimaannuttavat ja innostavat asiat VILAssa



Erityisen paljon voimaa saatiin onnistumisista iloitsemisista, jotka innostivat ja voimaannuttivat 100% vastaajista. Myös asiakastyö ja mukavat asiakkaat innostivat vastaajia. Mukavista asiakkaista sai 78% erittäin paljon voimaa ja loput 22% saivat tästä voimaa melko paljon.

VILAssa tiimityö ja tiimiin liittyvät asiat koettiin vahvoina. Toimiva tiimityö antoi voimaa ja innosti 75% vastaajista erittäin paljon. Melko paljon tästä sai voimaa 15% ja jonkin verran 10%. Myös työkavereilta saatu tuki innosti ja antoi voimaa työssä. Myyjät kokivat myös myymänsä tuotteet innostaviksi. 95% vastaajista koki myymänsä tuotteet melko tai erittäin innostaviksi. 5% koki tuotteet jonkin verran innostavina. Henkilöstö koki ehtivänsä palautua hyvin työvuorojen välillä. 80% koki mahdollisuuden palautua työvuorojen välillä antavan melko tai erittäin

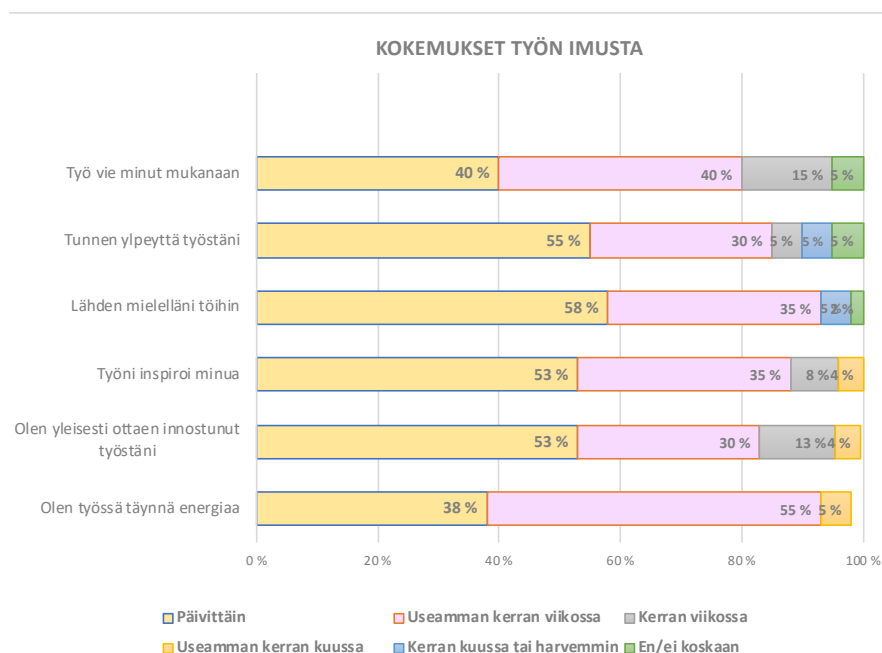
paljon voimaa. 20% sai palautumisesta jonkin verran voimaa. Myös työaikojen joustoista saatiin paljon voimaa. 47% koki työaikojen joustot erittäin voimaa antavina ja 35% melko voimaa antavina. 10% koki joustot jonkin verran voimaa antavina ja 8% ei lainkaan tai vain hieman voimaa antavina.

Esimiehiltä saatu palaute innosti erittäin paljon 50% vastaajista. 10% koki palautteen melko innostavaksi ja 25% jonkin verran innostavaksi. 15% koki palautteen vain hieman tai ei lainkaan innostavana. Palaverit jakoivat mielipiteitä. 40% koki palaverit erittäin innostavina sekä voimaa antavina ja 20% koki näin melko paljon. 30% innostui palavereista jonkin verran ja 10% innostui palavereista hieman. Muutokset innostivat hyvin eri tavoin vastaajia. Vain 13% innostui muutoksista erittäin paljon ja 20% melko paljon. 20% koki muutokset jonkin verran innostavina, kun puolestaan 47% ei innostunut muutoksista lainkaan tai vain hieman.

6.2.5 Kokemukset työn imusta

Kyselyssä tutkittiin henkilöstön kokemuksia työn imusta sen perusteella, kuinka usein he kokivat erilaisia työn imun tunnusmerkkejä, kuten energisyyttä, kykyä uppoutua ja syventyä työhön, tunnetta inspiraatiosta ja ylpeydestä omaa työtä kohtaan. Lisäksi selvitettiin sitä, kuinka usein vastaajat kokivat lähtevänsä mielellään töihin.

Taulukko 19. Kokemukset työn imun tunnusmerkeistä.



Taulukko (Taulukko 19.) osoittaa, että työn imun elementtejä koetaan usein. 80% vastaajista koki työn vievän mukanaan päivittäin tai useamman kerran viikossa. 15% koki näin kerran viikossa ja vain 5% ei kokenut näin. 85% oli ylpeitä työstään hyvin usein. 55% koki näin päivittäin ja 30% useamman kerran viikossa. 5% koki olevansa ylpeä työstään kerran viikossa ja 5% kerran kuussa tai harvemmin. Yli 90% vastaajista lähti mielellään töihin hyvin usein. 58% vastasi lähtevänsä mielellään töihin päivittäin ja 35% useamman kerran viikossa. 5% lähti mielellään kerran kuussa tai harvemmin. Myyjät kokivat olevansa inspiroituneita työssään. 53% koki oman työnsä inspiroivan päivittäin ja 35% useamman kerran viikossa. 8% oli työstään kerran viikossa inspiroitunut.

6.2.6 Tulokset myymälöiden välillä

Myymälöiden välillä voitiin havaita eroavaisuuksia. Joissain liikkeissä myyjät motivoituivat selkeästi muita enemmän ulkoisista motivaatiotekijöistä, kuten palkasta, henkilöstöeduista ja erilaisista kannustimista. Toisaalta sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten uuden oppiminen, hyvä työilmapiiri ja arvostus pidettiin kaikissa liikkeissä yhtä tärkeinä. Kokemukset siitä, kuinka VILA oli onnistunut motivoimaan tällä hetkellä, jakoi jonkin verran mielipiteitä. Esimerkiksi esimieheltä saatu tuki ja palaute sekä yhteiset palaverit koettiin osassa liikkeissä hieman eri tavoin. Myös oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus koettiin hieman eri tavoin eri liikkeissä, mutta kuitenkin näihin oltiin yleisesti tyytyväisiä. Työn fyysiset vaatimukset, kuten toistuvat liikkeet, kiire ja työpäivien samankaltaisuus koettiin eri liikkeissä hyvin samalla tavalla. Myös organisatoriset vaatimukset, kuten muutostilanteet koettiin liikkeissä hyvin samalla tavalla.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Aineiston analysoinnin jälkeen laadittiin toimeksiantajalle kehittämisehdotukset. Kehittämiskohteiksi nostettiin ne tekijät, jotka suurin osa vastaajista koki selkeästi kuormittaviksi, vähän motivoiviksi tai innostavaksi sekä vähän voimaa antaviksi. Kokonaisuudessaan tulokset olivat erittäin hyvät. Tutkimuksessa kuormittavimmiksi tekijöiksi nousi kuitenkin huono tiedonkulku, vähäinen palautteen saanti sekä työpäivien samankaltaisuus. Lisäksi erilaiset muutokset töissä koettiin kuormittavina eikä niitä myöskään koettu kovin innostaviksi.

7.1.1 Kehittämisehdotukset sisäisen viestinnän parantamiseen

Sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli VILAssa. Työssä esiintyy paljon tilanteita, joissa viestintä koskee esimerkiksi päivittäisiä asioista, tavoitteita ja esimerkiksi muutoksia. On tärkeää, että myymäläpäälliköt huolehtivat riittävästä viestinnästä päivittäin. Myymäläpäälliköt voivat esimerkiksi kyseenalaistaa tämän hetkisen viestinnän omassa tiimissä. Olisi hyvä pohtia esimerkiksi sitä, mikä tällä hetkellä toimii viestinnässä hyvin ja onko viestinnässä joitakin puutteita tällä hetkellä. Esimies voi myös kehittää tiimin kanssa erilaisia viestintäkeinoja omaan myymälään. Nämä saattavat helpottaa tiedonkulkua päivittäisessä työssä. Voidaan esimerkiksi tarkastella, onko ilmoitustaulu hyvällä paikalla, sisältääkö se jotakin turhaa tietoa ja puuttuuko sieltä mahdollisesti jotain. Myös aktiivinen keskustelu päivittäin helpottaa viestinnän toteutumisessa. Nämä kaikki ovat keinoja parantaa sisäistä viestintää, jotka lisäävät myös työn imua (Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 43.)

Esimies voi myös pohtia, millainen viestintä omassa tiimissä on sopivaa ja mikä on sopiva aika viestiä. Toisinaan esimerkiksi turha viestiminen saattaa vähentää oikeasti tärkeiden asioiden huomiota. On myös tärkeää osallistuttaa kaikki tiimin jäsenet sisäiseen viestintään niin, ettei se ole vain esimiehen vastuulla. Sisäisen viestinnän avulla on mahdollista parantaa esimerkiksi yhteishenkeä, selkeyttää työn tavoitteita ja toimintaa sekä parantaa merkittävästi muutoksen sietokykyä (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150.) (Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 43.)

7.1.2 Kehittämisehdotukset muutosjohtamiseen

VILAssa erilaiset muutokset ovat osa arkipäivää. Muutosjohtamisessa on tärkeää, että esimies huomioi riittävän viestinnän työyhteisön sisällä. Muutoksista on hyvä tiedottaa ajoissa, jotta niihin osataan varautua mahdollisimman hyvin. Tiedottamisen tulisi pitää sisällään ainakin tieto siitä, mikä tulee muuttumaan, milloin muutos tapahtuu ja mitä muutos tarkoittaa yrityksen sekä yksittäisten henkilöiden kannalta. Riittävä viestintä muutostilanteissa parantaa merkittävästi työntekijöiden muutoksen sietokykyä sekä hallinnan ja kyvykkyyden tunnetta. Nämä tunteet parantavat puolestaan motivaation säilymistä muutostilanteissa (Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 43.) (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150.)

Esimiehen on myös hyvä huomioida yksilöiden erilaisuus muutostilanteissa. Erilaiset ihmiset suhtautuvat muutoksiin hyvin eri tavoin, minkä ymmärtäminen helpottaa muutosjohtamista. Toiset saattavat esimerkiksi oppia toisia nopeammin tai he eivät ole yhtä taipuvaisia stressaantumaan muutostilanteissa. Yksilön kyvykkyyden tukeminen esimerkiksi riittävällä palautteen antamisella sekä avun ja tuen tarjoamisella voi auttaa yksilöitä sopeutumaan muutoksiin paremmin. Myös työn tuunaaminen ja kannustaminen työntekijää työnsä tuunaamiseen kehittää muutoksen sietokykyä ja parantaa näin motivaation säilymistä (Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 43.) (Hakanen J, 2017.) Myös esimiehen oma innostus muutoksissa on tärkeää. Vaikka esimies ei itse innostuisi muutoksesta, on tärkeää, ettei sitä tyrmätä. Myönteinen ajattelu ja muiden kannustaminen muutostilanteissa ovat tärkeä osa hyvää esimiestyötä.

7.1.3 Kehittämisehdotukset palautteen antamiseen

Palautteen antaminen on tärkeä osa jokapäiväistä esimiestyötä. Palautteen antamista käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 4.1.2. Esimies voi kehittää palautejärjestelmää antamalla enemmän positiivista palautetta. Myös rakentavan palautteen antaminen on tärkeää, sillä se auttaa oppimaan ja kehittymään työssä. Esimiehen on hyvä olla riittävästi läsnä, jotta palautteen antaminen ja vastaan ottaminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Esimies voi pyrkiä luomaan toiminnallaan sellaisen kulttuurin, jossa kaikki tiimin jäsenet antavat ja ottavat sujuvasti vastaan

palautetta. Tämä edesauttaa synnyttämään sparraavan työpaikkakulttuurin, jossa jatkuva oppiminen ja kehittyminen tehostuu (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 150.) (Työn imua hyvällä henkilöstöjohtamisella, 2017.) (Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, 44.)

7.1.4 Kehittämissuositukset työpäivien sisältöön

VILAssa on mahdollista tehdä monipuolisesti erilaisia työtehtäviä. Esimiehen on hyvä muistaa sisällyttää työpäiviin riittävän monipuolisia työtehtäviä työn tuunaamisen avulla. Työn tuunaamista käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 4.1.6.

Esimies voi tarjota työntekijöille erilaisia työtehtäviä, vastuualueita tai muuttaa joi-takin toimintatapoja työssä. Nämä pienet muutokset saattavat lisätä merkittävästi työn mielekkyyttä. On tärkeää, että esimies tunnistaa myös oman tiimensä vahvuudet. Esimies voi keskustella työntekijöiden kanssa siitä, millälaiset työtehtävät heitä motivoisivat parhaiten, jotta kaikilla olisi mahdollisuus loistaa työssä. Riittävän haasteelliset työtehtävät auttavat lisäämään työn merkityksellisyyttä, sillä niiden avulla voi haastaa ja ylittää itsensä. Jopa pienet vaihtelut työpäivien sisältöön saattavat parantaa merkittävästi työmotivaatiota.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan hyvin kehittävä projekti. Olin tyytyväinen analysoidessani teemahaastattelun ja kyselyn tuloksia. Yrityksen johto oli selvästi perillä siitä, mitkä olivat yrityksen vahvuudet tällä hetkellä. Toimiva tiimityö, muiden kunnioittaminen ja arvostus olivat selkeästi asioita, jotka koettiin erittäin positiivisena. Mielestäni oli erittäin hyvä, että monet motivatiotekijät VILAssa olivat samoja, mitkä olivat yleisesti myyjille tärkeitä. Hyvä työilmapiiri, arvostus, uuden oppiminen ja kehittyminen työssä motivoivat monia kaikista eniten. Näissä VILA oli myös onnistunut erittäin hyvin. Osa vastaajista koki myös kyselyn hauskaksi ja innostavaksi. Osa kiitti paljon mielenkiintoisesta kyselystä ja osa kertoi kyselyn vahvistaneen tunnetta siitä, että oma työ sisältää paljon hyviä asioita.

Vaikka myyjät toivoivatkin enemmän palautetta ja parempaa tiedon kulkua, olivat he pääsääntöisesti työhönsä hyvin tyytyväisiä. Työpäivien samankaltaisuus on tyypillinen piirre vähittäiskaupan alalla, missä työskentely myymälässä ei aina ole kovin vaihtelevaa. Positiivista oli kuitenkin se, että henkilöstö innostui paljon tuotteista, joiden parissa he työskentelivät. Myyjät saivat myös paljon voimaa mukavista asiakkaista ja onnistumisista iloitsemisesta, mitkä ovat merkittäviä työn voimavaratekijöitä. Vaikka työpäivät koettiin melko samankaltaiseksi, oli työn sisältö siis kuitenkin hyvin mielekäästä.

Työn yleinen mielekkyys näkyi myös esimerkiksi siinä, että myyjät kokivat hyvin usein erilaisia työn imun tunnusmerkkejä, kuten energisyyttä, innostusta ja kykyä uppoutua työhön. Voidaan siis päätellä, että vaikka työ sisälsi erilaisia työn vaatimuksia, jotka kuormittivat, oli voimavaratekijöitä riittävästi. Mielestäni oli mielenkiintoista, että henkilöstö ei kokenut innostuvan kovin paljon erilaisista muutoksista. Työpäivien samankaltaisuus oli toisaalta asia, johon toivottiin parannusta, joten muutostilanteiden voisi näin ajatella tuovan lisää vaihtelevuutta päivään. Toisaalta suhtautuminen muutoksiin voi selittyä sillä, että huonoa tiedonkulkua esiintyi jonkin verran. Huono tiedonkulku sekä muutoksensietokyky korreloivat vahvasti keskenään.

Muutosinnon sytyttäminen myyjiin on mielestäni tärkeää, sillä muutoksia esiintyy työelämässä alasta riippumatta päivittäin. Uskon, että esimerkiksi viestinnän, palautteen annon ja työn tuunaamisen avulla voidaan saada aikaan lisää muutostoa yrityksen sisällä. Koska kaikki kohderyhmään kuuluvat eivät osallistuneet kyselyyn, kokemuksia muutostuosta ei voida täysin yleistää. Tästä huolimatta muutosjohtamisen kehittäminen saisi varmasti aikaan monia positiivisia vaikutuksia työyhteisössä.

Työn imun ja sen osatekijöiden tutkiminen oli mielestäni erittäin mielenkiintoista. Aineisto, jonka pohjalta kirjallisuuskatsaus laadittiin, osoittautui hyvin monipuoliseksi. Työn imusta, motivaatiosta sekä työn voimavaroista ja vaatimuksista löytyi hyvin paljon teoriaa. Havaittiin myös, että useat johtamista käsittelevät viimeaikaiset artikkelit ja uutiset keskittyivät vahvasti työn imuun, palvelemaan johtamiseen ja sisäisen motivaation johtamiseen. Tämä antoi vahvistusta sille, että aihe oli todellakin ajankohtainen. Koen myös, että opinnäytetyön aikana opin valtavasti uutta, vaikka asiat eivät sinällään olleet monimutkaisia. Pystyn myös oma-kohtaisesta kokemuksestani olemaan samaa mieltä monien teoriassa esiintyneiden asioiden kanssa.

Yksilökeskeisyys ja sen huomioiminen osoittautui hyvin laajaksi ja monimutkaiseksi. Yksilökeskeisyyteen löytyi useita lähteitä ja mielipiteitä, joten niiden käsitteleminen opinnäytetyön teoriassa oli haastavaa. Yksilökeskeistä motivointia pidetään yleisesti hyvin haastavana, sillä selkeää vastausta ihmisten käyttäytymiseen ei teorian avulla voida esittää. Kuitenkin sisäisen motivaation rakennusaineiden ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen johtamisessa on mielestäni tärkeää. Uskon, että muiden arvostaminen toimii lähtökohdalla hyvälle johtamiselle ja työn imun lisäämiselle. Esimies, joka arvostaa muita, haluaa kuunnella, valmentaa, olla läsnä ja arvostaa jokaista yksilöä itseään. Tällöin halu panostaa jokaiseen on aitoa ja välittyy selkeästi muille. Uskon, että VILAssa esimiehillä on erittäin hyvät lähtökohdat kehittää toimintaa jatkuvasti, sillä esimiesten arvostus alaisia kohtaan näkyi myös tuloksissa. Vaikka tämä opinnäytetyö keskittyi vahvasti esimiestyöhön, uskon, että yksilö itse on merkittävästi vastuussa omasta työn imun kokemuksestaan.

LÄHTEET

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Baard, P.P., Deci, E.L., & R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10):2045-2068.

Deci, E., & Ryan, R. (2000c) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 11(4):227-268.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Garné, M., Leone, D.R., Usunok, J., & Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (8): 930-942.

Hakanen, J. 2017. Työn imua hyvällä henkilöstöjohtamisella. Luettu 4.1.2019
<https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/tyon-imua-hakanen-14092017.pdf>

Hakanen, J. 2017, 2. Luettu 4.1.2019
<https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/tyon-imua-hakanen-14092017.pdf>

Hakanen, J. 2016. Palveleva johtaminen keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Luettu 5.1.2019
<https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Luettu 4.1.2019
https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf s. 21

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R.M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23,1789-1805.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89.

Koestner, R., & Losier, G.F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Toin.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101-121). Roacherster, NY: University of Roachester Press.

Mayor, P., & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 Perustarvetta johtamisen apuna. Talentum

Martela, F., & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Luettu 10.2.2019
https://www.eduskunta.fi/fi/tietoaeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä.
<https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.

Mäkikangas, A., & Mauno, S., & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia, 2019. Luettu 3.4.2019

<https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuurinen, S. & Harju, R 2010. Luettu 13.4.2019

<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Tyo%20iloa%20ja%20imua.pdf>

Warr, P.(1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4, 285-294.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lontoo: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

Teemat:

- Työhyvinvointi
- Motivaatio ja työn imu
- Työn voimavarat ja työn imu
- Työn vaatimukset ja työn imu
- Esimiestyö

Haastattelun aikana selvitettiin myös taustatietoa opinnäytetyön yritysesityä varten.

- Organisaation rakenne (Montako myymälää, myymäläpäällikköä, myyjää yrityksessä on)?
- Millaisten haasteiden kanssa alalla kamppaillaan (Esimerkiksi asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen, kova kilpailu)?
- Millaisia vaatimuksia nämä luovat johdolle? Entä esimiehelle? Entä myyjille?

Liite 2. Kysely

Hei sinä ihana! Tervetuloa täyttämään työn imu -kysely!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Kotkan Garderobi Oy henkilöstön kokemuksia työn imua lisäävistä tekijöistä, kuten motivaatiosta, työn voimavaroista sekä työn vaatimuksista. Työn imulla tarkoitetaan työssä koettua innostusta.

Tällä lomakkeella kerättyjä tietoja käytetään liiketalouden opinnäytetyössä sekä yritykselle laadittavassa raportissa. Tietoja tulee käsittelemään vain opinnäytetyön tekijä Sofia Nenonen. Lisäksi vastauksista esitetään kooste kyselyn tilaajalle. Vastaukset annetaan nimettömästi. Tietoja ei käytetä muuhun tarkoitukseen. Lomakkeen tiedot tullaan poistamaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Vastaamalla kyselyyn hyväksyt tietojesi käsittelyn.

Kiitos paljon vastauksista!

***Pakollinen**

1. Arvioi aluksi, kuinka motivoitunut olet tällä hetkellä työssäsi? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Erittäin motivoitunut
- Melko motivoitunut
- Jonkin verran motivoitunut
- Vain vähän tai en lainkaan motivoitunut

Mitkä asiat työssä ylittäään motivoivat sinua?

Kerro yleisellä tasolla, mitkä asiat motivoivat sinua työelämässä.

1 = Ei lainkaan motivoiva, 2 = Motivoi vähän, 3 = Motivoi jonkin verran 4 = Motivoi melko paljon 5 = Erittäin motivoiva. Vastaa jokaiseen kysymykseen.

2. Se, että työ tukee omaa identiteettiäni? (Työ ei ole vain työtä mitä teen, vaan se kuvastaa myös sitä kuka/millainen olen) *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

3. Uuden oppiminen ja kehittyminen työssä? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

4. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

5. **Työn merkityksellisyys? (Työn tekeminen itsessään tuntuu arvokkaalta ja siltä, että sillä on hyvä tarkoitus) ***

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

6. **Yrityksen imago? ***

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

7. **Etenemismahdollisuudet? ***

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

8. **Henkilöstöedut? ***

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

9. **Kannustimet? (Esimerkiksi myyntikilpailut) ***

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

10. **Palkka? ***

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

11. **Arvostus? ***

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

12. Työaikojen joustavuus? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

13. Hyvä työilmapiiri? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

14. Saan käyttää työssä vahvuuksiani? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

15. Työn riittävä haastavuus? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

16. Työtehtävien monipuolisuus? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

17. Riittävä vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

18. Muu, mikä?

Miten seuraavat tekijät ovat onnistuneet motivoimaan sinua VILAssa?

Arvioi nyt, millä tavoin seuraavat tekijät ovat onnistuneet motivoimaan sinua VILAssa.

1 = Ei lainkaan motivoiva, 2 = Motivoi vähän, 3 = Motivoi jonkin verran 4 = Motivoi melko paljon 5 = Erittäin motivoiva. Vastaa jokaiseen kysymykseen.

19. VILAn brändi? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

20. Työ tukee identiteettiäni? (Työ ei ole vain työtä mitä teen, vaan se kuvastaa myös sitä kuka/millainen olen) *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

21. Minulla on mahdollisuus oppia ja kehittyä työssäni? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

22. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön? (Esimerkiksi työtehtävien sisältöön ja tapaan tehdä töitä) *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

23. Koen työni merkitykselliseksi? (Työn tekeminen itsessään tuntuu minusta arvokkaalta ja siltä, että sillä on hyvä tarkoitus) *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

24. Erilaiset myyntikilpailut? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

25. **Tunnen, että minua arvotetaan? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

26. **Työaikojen joustavuus? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

27. **Hyvä työilmapiiri? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

28. **Innostava esimies? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

29. **Saan käyttää työssä vahvuksiani? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

30. **Tiimin yhteisesti asettamat tavoitteet? (Esimerkiksi myyntitavoitteet) ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

31. **Omat henkilökohtaisesti asettamat tavoitteesi? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

32. Saan riittävästi vapautta ja voin tehdä itsenäisiä päätöksiä? *

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

33. Koen työni riittävän haastavana? *

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

34. Työtehtävien monipuolisuus? *

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Ei lainkaan motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoiva

35. Mitkä muut asiat motivoivat sinua VILAssa?

Mitkä asiat koet työssäsi kuormittavan?

Tässä osiossa selvitetään, mitkä asiat koet työssäsi kuormittaviksi. Kaikkia asioita ei välttämättä esiinny työssäsi lainkaan, tai niitä voi esiintyä vain harvoin. Jos vastaat asiat erittäin kuormittavana, niitä todennäköisesti esiintyy usein ja toivot niihin parannusta. Jos joku asia ei kuormita lainkaan, ei asiaa välttämättä esiinny työssäsi tai et vaan koe sitä kuormittavaksi.

1 = Ei lainkaan kuormittava, 2 = Kuormittaa vain vähän, 3 = Kuormittaa jonkin verran 4 = Kuormittaa melko paljon 5 = Erittäin kuormittava. Vastaa jokaiseen kysymykseen.

36. Kiire? *

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Ei kuormita lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin kuormittava

37. Toistuvat liikkeet työssä? *

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Ei kuormita lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin kuormittava

38. En saa riittävästi tukea työssäni? *

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Ei kuormita lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin kuormittava

46. **Epäoikeudenmukaisuus työssä? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei kuormita lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin kuormittava

47. **Epäjohdonmukaisuus työssä? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei kuormita lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin kuormittava

48. **Huono tiedonkulku? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei kuormita lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin kuormittava

49. **Erilaiset muutokset töissä/muutostilanteet? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei kuormita lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin kuormittava

50. **Koetko jotkin muut asian työssäsi kuormittaviksi?****Mitkä asiat innostavat ja voimaannuttavat sinua työssäsi?**

Tässä osiossa selvitetään, mitkä asiat innostavat ja antavat voimaa. Arvioi seuraavia asioita ja sitä, kuinka paljon saat niistä tällä hetkellä voimaa ja paljonko ne innostavat sinua.

1 = Ei innosta lainkaan, 2 = Innostaa vain vähän, 3 = Innostaa jonkin verran 4 = Innostaa melko paljon 5 = Innostaa paljon Vastaa jokaiseen kysymykseen.

51. **Tuotteet joiden parissa saan työskennellä? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

52. **Mukavat asiakkaat? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

53. **Voin loistaa työssäni? (tunnistan itse vahvuuteni, intohimoni ja osaan hyödyntää näitä. Tunnen, että osaamiseni kasvaa jatkuvasti ja olen tärkeä osa VILA -tiimiäni) ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

54. Pystyn ylittämään työssä itseni? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei innosta/ En saa voimaa Innostaa paljon /Saan voimaa

55. Voin muokata työtä itselleni sopivammaksi? (Saan tehdä töitä itselleni sopivalla tavalla ja vaikuttaa myös työtehtäviini) *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei innosta/En saa voimaa Innostaa paljon/Saan voimaa

56. Mahdollisuus palautua työvuorojen välillä? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei innosta/En saa voimaa Innostaa paljon/Saan voimaa

57. Työllä on selkeät tavoitteet? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei innosta/ En saa voimaa Innostaa/ Saan voimaa

58. Esimieheltäni saama tuki? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei innosta/En saa voimaa Innostaa paljon/Saan voimaa

59. Työkavereilta saamani tuki? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei innosta/En saa voimaa Innostaa paljon/Saan voimaa

60. Toimiva tiimityö? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei innosta/ En saa voimaa Innostaa paljon/Saan voimaa

61. Voin vaikuttaa tiimiini kehittämiseen? (Esimerkiksi ideoimalla muiden kanssa ja saamalla ääneni kuuluviin) *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei innosta/En saa voimaa Innostaa paljon/Saan voimaa

62. Koen, että voin auttaa muita työkavereita onnistumaan ja innostumaan? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/ En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/ Saan voimaa

63. Koen, että esimieheni arvostaa minua? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

64. Esimiehen johdonmukaisuus? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

65. Esimiehen oikeudenmukaisuus? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

66. Esimieheltä saatu riittävä palaute? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

67. Tiimin yhteiset palaverit ja niiden sisältö? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/ En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

68. Onnistumisista iloitseminen? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

69. Työaikojen joustavuus? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

70. **Muutostilanteet työssä? ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei innosta/ En saa voimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innostaa paljon/Saan voimaa

71. **Mikä muu sinua innostaa nykyisessä työssäsi?**

Arvioi yleistä suhtautumista työhösi?

Tässä osiossa selvitetään, millainen yleinen suhtautuminen työhön on tällä hetkellä.

TYÖN IMU

Arvioi yleisesti, kuinka energinen ja innostunut olet työssäsi, eli kuinka paljon työn imua tunnet. Valitse vaihtoehdoista yksi.

72. **Olen työssäni täynnä energiaa? ****Merkitse vain yksi soikio.*

- Päivittäin/ joka kerta kun olen töissä
- Useamman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Useamman kerran kuussa
- Kerran kuussa tai harvemmin
- En koskaan

73. **Olen yleisesti ottaen innostunut työstäni? ****Merkitse vain yksi soikio.*

- Päivittäin
- Useamman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Useamman kerran
- Kerran kuussa tai harvemmin
- En koskaan

74. **Työni inspiroi minua? ****Merkitse vain yksi soikio.*

- Päivittäin
- Useamman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Useamman kerran kuussa
- Kerran kuussa tai harvemmin
- Ei koskaan

75. **Lähden mielelläni töihin? ****Merkitse vain yksi soikio.*

- Päivittäin/ joka kerta kun menen töihin
- Useamman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Useamman kerran kuussa
- Kerran kuussa tai harvemmin
- En koskaan

76. **Tunnen ylpeyttä työstäni? ****Merkitse vain yksi soikio.*

- Päivittäin
- Useamman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Useamman kerran kuussa
- Kerran kuussa tai harvemmin
- En koskaan

77. **Tunnen, että työ vie minut mukanaan? (Pystyn uppoutumaan työhöni ja aika töissä kuluu nopeasti) ****Merkitse vain yksi soikio.*

- Päivittäin/ joka kerta kun olen töissä
- Useamman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Useamman kerran kuussa
- Kerran kuussa tai harvemmin
- En koskaan

Taustatiedot

Kerro hieman sinusta vastaamalla seuraaviin taustatietoihin. Vastaa sopivin vaihtoehto.

78. **Montako vuotta olet ollut VILAssa töissä? ****Merkitse vain yksi soikio.*

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän

79. **Montako työvuorota teet viikossa keskimäärin? ****Merkitse vain yksi soikio.*

- Teen töitä satunnaisesti
- 1
- 2-3
- 4-5

80. Ikä? *

Merkitse vain yksi soikio.

- alle 20 vuotta
- 21-24 vuotta
- 25-29 vuotta
- 30-34 vuotta
- 35 vuotta tai yli

81. Koetko, että oma elämänhallintasi on kunnossa kaikin puolin? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Elämänhallintani on vahvasti kunnossa
- Elämänhallintani on kunnossa
- Elämänhallintani on toisinaan kunnossa
- Elämänhallintani on harvoin tai ei lainkaan kunnossa

82. Onko sinulla harrastuksia vapaa-ajalla? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Päivittäin
- Useamman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Harvemmin kuin kerran viikossa
- Minulla ei ole harrastuksia

83. Jos sinulla on harrastuksia, ajoittuvatko ne pääsääntöisesti?

Merkitse vain yksi soikio.

- Aamuun
- Iltapäivään
- Iltaan
- Harrastusaikani vaihtelevat

84. Ihanan energistä ja inspiroivaa työpäivää sinulle VILAnainen! Mikäli kysely toi mieleesi muita innostavia ajatuksia tai ehdotuksia, voit kertoa niistä tässä lopussa. Kiitos vastauksistasi!
