

# **Työntekijöiden kokemuksia työilma- piirin vaikutuksesta työmotivaatioon**

Anniina Linnala

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2020  
Liiketalouden-ala, liiketalous  
Tradenomi AMK

|   |                                     |                                   |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Linnala Anniina  | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä<br>Helmikuu 2020       |
|   | Sivumäärä<br>45                     | Julkaisun kieli<br>Suomi          |
|   |                                     | Verkojulkaisulupa<br>myönnetty: x |
| Työn nimi<br><b>Työntekijöiden kokemuksia työilmapiirin vaikutuksesta työmotivaatioon</b>   |                                     |                                   |
| Tutkinto-ohjelma<br>Liiketalouden-ala, liiketalous. Tradenomi AMK   |                                     |                                   |
| Työn ohjaaja(t)<br>Marianne Ekonen  |                                     |                                   |
| Toimeksiantaja(t)   |                                     |                                   |
| Tiivistelmä<br><p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää liikunnanalan yritys-X:n työntekijöiden kokemuksia työilmapiirin vaikutuksesta heidän työmotivaatioonsa. Tutkimus koostui seuraavista aiheista: työilmapiiri, työyhteisö, työmotivaatio ja esimiestyöskentely. Haastattelukysymysten perusteella selvitettiin työntekijöiden kokemuksia työilmapiiristä ja sen vaikuttavuudesta työmotivaatioon sekä miten nämä asiat ilmenevät heidän työpaikallaan. Tutkimuksen tavoitteena oli myös se, että yritykset tai muut asiasta kiinnostuneet pystyisivät hyödyntämään tutkimuksen tuloksia henkilöstön työmotivaation ylläpitämiseen ja työilmapiirin ymmärtämiseen vaikuttavana tekijänä työn tekemisessä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostui työilmapiirin ja työmotivaation käsitteistä ja niiden määritelmästä. Lisäksi teoriaosuudessa tarkasteltiin työmotivaation ja työilmapiirin yhteyksiä toisiinsa vaikuttavina tekijöinä.</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen teemahaastattelu, joka sisälsi teemoiteltuja avoimia kysymyksiä sekä niiden apukysymyksiä. Tutkimus toteutettiin loka–marraskuussa 2019. Haastatteluihin oli valittu kuusi henkilöä eri työtehtävistä, jotta tutkimuksessa rajattaisiin tehtäväkohtaiset vaikuttavuudet minimiin. Haastattelut videoitiin ja litteroitiin, jonka jälkeen teema-analyysin avulla vastaukset analysoitiin.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että liikunnanalan yritys-X:n henkilöstö koki työilmapiirin vaikuttavan positiivisesti ja kannustavasti heidän työmotivaatioonsa. Työilmapiiri selvisi olevan hyvä kohdeyrityksessä ja työntekijät olivat sitoutuneita tehtäviinsä. Kehittämiskohteina liikunnanalan yritys-X:lle koettiin olevan esimiestyöskentelyssä, palkitsemisessä sekä tasa-arvoisuudessa.</p> |                                     |                                   |
| Avainsanat (asiasanat)<br>työilmapiiri, työmotivaatio, esimiestyöskentely, työyhteisö   |                                     |                                   |
| Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)   |                                     |                                   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Author(s)<br>Linnala Anniina  | Type of publication<br>Bachelor's thesis | Date<br>February 2020<br>Language of publication:<br>Finnish |
|   | Number of pages<br>45                    | Permission for web publication: x                            |
| Title of publication<br><b>Employee experiences on the impact of work atmosphere on work motivation</b>   |  |  |
| Degree programme<br>Bachelor of business administration, economics  |  |  |
| Supervisor(s)<br>Ekonen Marianne  |  |  |
| Assigned by   |  |  |
| Abstract<br><br><p>The purpose of this thesis was to find out the experiences of the employees of the company X of the sports sector regarding the influence of work atmosphere on their work motivation. The research consisted of the following topics: work atmosphere, work community, work motivation, job characteristics and managerial work. Based on the interview questions, employees' experiences of the work environment and its impact on work motivation were explored and how these issues are reflected in their workplace. The aim of the study was also to enable companies or other interested parties to utilize the results of the research as a factor in maintaining the work motivation of employees and understanding the work atmosphere.</p> <p>The theoretical part of the thesis consisted of the concepts of work atmosphere and work motivation and their definitions. In addition, the relationship between work motivation and work atmosphere was examined in the theoretical part as influencing factors.</p> <p>The research method was a qualitative themed interview, which included themed open-ended questions and their support questions. The study was conducted in October-November 2019. Six interviewees had been selected for interviews in order to minimize task-specific effects. The interviews were videotaped and transcribed, followed by theme analysis to analyze the responses.</p> <p>The study found that the staff at company X, saw the work atmosphere as a contributing factor to their work motivation. The working atmosphere turned out to be good for the target company and the employees were committed to their tasks. As development targets for company X, they were seen to be in managerial work, reward and equality.</p> |  |  |
| Keywords/tags (subjects)<br>work atmosphere, work motivation, managerial work, work community   |  |  |
| Miscellaneous (Confidential information)  |  |  |

## Sisältö

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto .....</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Työilmapiiri ja työmotivaatio .....</b>   | <b>4</b>  |
| 2.1      | Työilmapiirin historiaa ja tutkimuksia ..... | 4         |
| 2.2      | Työilmapiirin määrittely .....               | 5         |
| 2.2.1    | Yksilön työasenne .....                      | 6         |
| 2.2.2    | Johtamistyyli .....                          | 7         |
| 2.2.3    | Työyhteisön ilmapiiri .....                  | 9         |
| 2.2.4    | Organisaatioilmasto.....                     | 11        |
| 2.3      | Työmotivaatio.....                           | 14        |
| 2.3.1    | Sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio .....     | 15        |
| 2.3.2    | Flow-tila .....                              | 16        |
| 2.4      | Työmotivaatioteoriat.....                    | 17        |
| 2.5      | Työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon ..... | 21        |
| <b>3</b> | <b>Tutkimusasetelma .....</b>                | <b>22</b> |
| 3.1      | Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....  | 22        |
| 3.2      | Tutkimusmenetelmät .....                     | 22        |
| 3.3      | Tutkimuksen luotettavuus.....                | 27        |
| <b>4</b> | <b>Tutkimustulokset.....</b>                 | <b>28</b> |
| 4.1      | Yksilön työasenne .....                      | 28        |
| 4.2      | Kokemuksia esimiestyöskentelystä.....        | 31        |
| 4.3      | Työyhteisön ilmapiiri .....                  | 33        |
| 4.4      | Kokemuksia organisaatioilmastosta.....       | 35        |
| <b>5</b> | <b>Johtopäätökset.....</b>                   | <b>37</b> |
| <b>6</b> | <b>Pohdinta.....</b>                         | <b>40</b> |
|          | <b>Lähteet .....</b>                         | <b>42</b> |
|          | <b>Liitteet .....</b>                        | <b>45</b> |
|          | Liite 1. Haastattelurunko .....              | 45        |

**Kuviot**

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Työilmapiiri .....                     | 5  |
| Kuvio 2. Perustehtävä organisaatiossa .....     | 6  |
| Kuvio 3. Toimiva työyhteisö.....                | 8  |
| Kuvio 4. Maslovin Tarvehierarkia pyramidi ..... | 18 |
| Kuvio 5. Työn muotoilumalli.....                | 19 |
| Kuvio 6. Tutkimusstrategiat .....               | 23 |
| Kuvio 7. Aineistonhankintamenetelmät .....      | 24 |

**Taulukot**

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. Hyvän organisaatioilmaston vaikutukset .....                       | 13 |
| Taulukko 2. Esteitä flow-kokemukselle ja toimenpiteitä flown kokemiselle ..... | 17 |

# 1 Johdanto

Työilmapiiri tarkoittaa yksilön kokemusta työympäristöstään, niin työpaikoilla kuin etätöyssäkin. Työilmapiiri pitää sisällään monenlaisia tekijöitä, kuten työturvallisuutta, hyvää johtamista ja tasa-arvoista kohtelua. Tavallista tosin on ajatella työilmapiirin rakentamista erilaisilla virkistyspäivillä tai tuomalla työntekoon mukavuutta lisääviä asioita. Me-henkeä halutaan kohottaa, vaikka pakolla! Kuitenkaan pelkillä hyvillä sosiaalisilla suhteilla ei rakenneta toimivaa yhteisöä, vaan tärkeimpiä työilmapiirin tekijöitä ovat työn sujuvuus ja yhteys työn arkeen teoissa. Työilmapiiri vaikuttaa niin yksilö- kuin organisaatiomittakaavassa työmotivaatioon tehdä työtä ja sitouta työpaikkaan. Myös työssäjaksaminen on yhdistettävissä työilmapiiriin. Kysymyksellä, tuletko mielelläsi töihin, voidaan hahmottaa jo, minkälainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. (Aro 2018, 23–28.)

Työmotivaatioon merkitys työnteossa on erittäin tärkeä asia markkinatilanteessa, jossa kilpailukyky halutaan säilyttää. Tällöin yrityksissä tarvitaan syvin sitoutunutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Epämotivoituneet työntekijät eivät ikinä yllä huippusuorituksiin, vaikka pätevyyttä heillä riittäisikin. (Repo 2007.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten työntekijät kokevat työilmapiirin ja sen vaikutuksen työmotivaatioon. Tarkoituksena on haastatella kuutta työntekijää liikuntalan yrityksestä. Yrityksessä työskentelee n. 200 henkilöä, eri toimipisteillä. Opinnäytetyö auttaa ymmärtämään ilmiötä työntekijän näkökulmasta antaen lisätietoa kokemuksista työilmapiirin ja työmotivaation välillä. Johtamisopintoihin liittyen kiinnostavaa on miettiä erityisesti työntekijän työmotivaation roolia yrityksessä ja sitä, miten työilmapiiriä koetaan.

## 2 Työilmapiiri ja työmotivaatio

### 2.1 Työilmapiirin historiaa ja tutkimuksia

Eri ajanjaksoina käyty keskustelu kuvaa muutoksia, joita työilmapiirin ymmärryksessä on tapahtunut. Työviihtyvyydestä, jolla keskityttiin työntekijän kokemuksiin ja tunteuksiin työstä, puhuttiin jo ennen toista maailmansotaa. Viihtyvyysskyselyitä työpaikoilla tehtiinkin jo 1920-luvulla. Työpaikoilla tehtävät asennekyselyt yleistyivät 1940-luvulla korvaten viihtyvyysskyselyitä. 1960-luvun lopulla alkoivat keskustelut työtyytyväisyydestä ja sen vaikutuksista työpaikan ilmastoon. 1970-luvulla kerrottiin hyvän työsuorituksen tuottavan tyytyväisyyttä, joka vahvisti ihmisten työmotivaatiota. Samaan aikaan osoitettiin myös työtyytyväisyydellä olevan merkitystä poissaoloihin ja sitoutumiseen. 1980-luvulle siirryttäessä alettiin puhua työkykytoiminnasta, jossa yksilön voimavarat, työyhteisö sekä työ ja työympäristö muodostivat kokonaisuuden. Työilmapiirin käsitteissä näkyvät niin työnsisältöön, yksilöön, työyhteisöön kuin organisaatiotoimintaan liittyvät termit. Tarkastelu osoittaa, että työilmapiiri ja työyhteisön hyvinvointi ovat vähitellen nousseet organisaation strategisiksi tekijöiksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010 31, 46–47.)

Työilmapiirin käsite tutkimuksessa syntyi 1940-luvun alkupuolella ihmissuhdekoulukunnan tutkimustyön saavutuksena. Myös nimikettä sosiaalinen ilmapiiri käytetään Kurt Lewinin vuonna 1939 tekemän klassisen tutkimuksen yhteydessä. Lewin tutki autoritaarisen, demokraattisen ja antaa mennä -johtamistyylin vaikutuksia työilmapiiriin. (Aro 2018, 33.)

## 2.2 Työilmapiirin määrittely

Työilmapiiri ei ole yksiselitteisesti määriteltävä käsite, mutta sen voidaan yhdistää työyhteisön sisäiseen tunnetilaan. Työilmapiirin vaikuttavat monet työympäristöön, organisaatioon, sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät. Työyhteisössä työilmapiiriin pystytään vaikuttamaan organisaation kulttuuriin ja toimintatapojen kautta. Työn sisältö, työntekijän osaaminen, johtaminen sekä työyhteisön ja yksilön asenteet ovat tärkeässä roolissa työilmapiirin positiivisessa tai negatiivisessa kehityksessä. (Työstä hyvinvointia 2010.)

Työyhteisössä tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen luo aina tietynlaisen työilmapiirin organisaatioon. Työilmapiiri taas vaikuttaa yksilö ja organisaatiotasolla yrityksen toimintaan. Työilmapiiri koostuu yksilön asenteesta, johtamistavoista, työyhteisön välisestä kanssakäymisestä ja organisaatioilmaston vaikutuksista (Kuvio.) Hyvän ilma- piirin omaava työyhteisö viihtyy paremmin töissä ja pystyy työskentelemään tehok- kaammin, kuin huonon työilmapiirin omaava työyhteisö. (Juuti 1992, 246–247.)



Kuvio 1. Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä (Juuti 1996, 246)



### 2.2.1 Yksilön työasenne

Yksilön työasenteella tarkoitetaan hänen suhtautumistaan työhön ja työolosuhteisiin. Aina kun ihmisten täytyy toimia yhdessä, he luovat alitajuntaisen mielikuvan toiminnasta, mikä ei välttämättä ole kovin rationaalinen. Tämä puite kuitenkin tarvitaan, koska yhteinen ymmärtäminen lepää sen varassa. Kulttuurien koodiston kautta jäsenellään tapahtumia ja toimenpiteitä. Pidemmän päälle kuitenkin epälooginen mielikuva saattaa haitata tehokasta työskentelyä. Eli mielikuva työyhteisöstä ja sen rooleista voi olla hyvinkin erilainen yksilötasolla, ja samoin kuin mielikuva perustehtävästä voi poiketa alkuperäisestä kuvauksesta ryhmässä muodostuneen mielikuvan vuoksi. Mikäli työpaikalla ei voida käydä avointa keskustelua rooleista ja tehtävistä, odotettavissa on työntekijöiden etääntymistä perustehtävästä ja työyhteisöstä. Tunnistettavissa on kolmenlaisia yhteisiä muodostuneita mielikuvia, joita työpaikalla liikkuu (kuvio 2). Ensimmäistä kutsutaan taistelu/pakoreaktioksi, josta helposti syttyy riita, jos toinenkin. Mielikuva numero kakkosessa esimies nostetaan valtiaan rooliin ja syntyy riippuvuuden mielikuva. Kolmas on parinmuodostus, jossa toimitaan vastakkain asetettuina yksiköinä. (Juuti & Vuorela 2015, 20.)



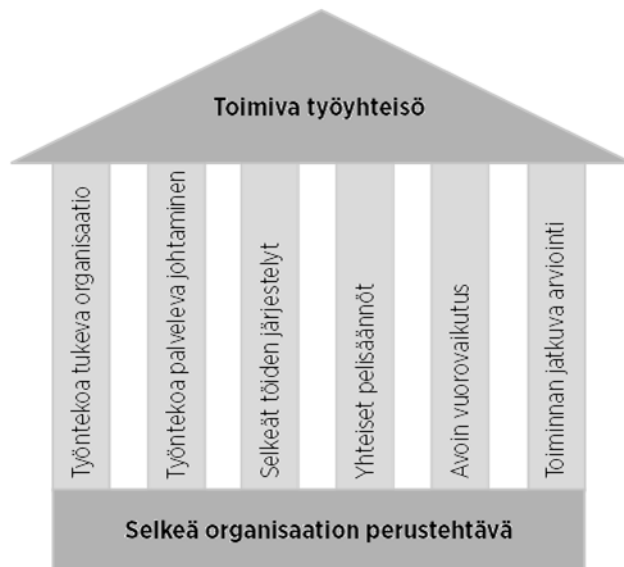
Kuvio 2. Perustehtävä organisaatiossa (Juuti & Vuorela 2015, 20)

Jotta työntekijä pystyy pitämään positiivisen ja tehokkaan asenteen töissä, tarvitaan luottamusta ja avoimuutta koko organisaatiolinjan läpi. Luottamus on psykologista turvallisuutta ja tuo sosiaalista pääomaa työpaikoille. Sosiaalinen pääoma taas takaa

avoimen keskustelun ja tasavertaista yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Luottamus näkyy työkuluttuurissa ja prosesseissa samalla heijastuen myös palvelun laatuun. Mikäli luottamusta ei löydy, tämä näkyy negatiivisena vaikutuksena työnteossa. Avoimuus työyhteisön sisällä tulee esiin yksilö- ja ryhmätasolla vastuullisuutena ja työmotivaationa. Luottamuksen ollessa kunnossa yhteisö on valmiimpi myös kriiseille kaatamatta koko venettä. Samalla annetaan tilaa yhteisöllisyydelle, tiedonkulun sujuvuudelle ja hyväksynnälle työpaikalla. Mitä enemmän työyhteisöstä löytyy luottamusta ja avoimuutta, sitä paremmaksi myös työilmapiiri kehittyy, mikä luo alustan tehokkaalle ja innovatiiviselle tekemiselle, mikä puolestaan motivoi työntekijöitä sitoutumaan yritykseen. (Luottamus työyhteisössä 2017.)

### 2.2.2 Johtamistyyli

Hyvä ja rakentava työilmapiiri ei ole itsestään tapahtuva sattuma, johon johtotason henkilöiden ei tarvitse kiinnittää lainkaan huomiota. Usein työpaikoilla vähintään muutostilanteessa tullaan kohtamaan erilaisia työilmapiiriä kuohuttavia tekijöitä. Toki valmiiksi avoin ja luottava työyhteisö selviytyy näistä mahdollisista kriisitilanteista helpommin, mutta silti ilmapiiri on yllettävä aina johtoportaaseen asti. Työelämässä paljon puhutaan siitä, miten samaan aikaan voidaan huolehtia taloudellisesta kannattavuudesta sekä työyhteisön hyvinvoinnista. Usein kuvitellaan ihmisten johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi toisistaan erillisinä asioina, vaikka näitä asioita ei voi eikä pidä eritellä. Työyhteisön peruspilarit (kuvio 2) varmistavat työyhteisön tehokkaan ja sujuvan toiminnan. Esimiehen tehtävä on huolehtia perusrakenteista ja niiden prosesseista, mikä johtaa taloudelliseen ja henkiseen menestymiseen. (Järvinen 2014.)



Kuvio 3. Toimiva työyhteisö (Järvinen 2014)

Johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu paljon ja todettu johtamisella olevan erityinen rooli, jossa johtaminen vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin edellytyksiin. Näitä edellytyksiä ovat olosuhteet töissä, työnkuva, ihmissuhteet, ilmapiiri, osaaminen ja työntekijän elintavat. Johtamisen laadukkuus vaihtelee paljon toimialoittain ja työpaikoittain. Kuitenkin vain hyvällä johtamisella saadaan edistettyä työpaikan terveyttä ja ilmapiiriä. Keskiössä on ajatus, että johtamisen tulee olla jaettava. Tämä tarkoittaa kaikkien työyhteisön jäsenten sitoutumista samoihin päämääriin ja mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Jokainen työyhteisön jäsen haluaa olla merkityksellinen ja tuoda rakentavassa ympäristössä mielipiteitään esiin. Esimies on toki auktoriteetti, jonka täytyy myös seurata kannattavuutta ja työn tehokkuutta, mutta samalla pystyä keskustelemaan alaisten kanssa luoden työmotivaatiota. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin rakentaa työyhteisölle toimintakulttuuri yhdessä työntekijöiden kanssa. (Juuti & Vuorela 2015, 15–19.)

Esimestyössä tulee pitää riittävä etäisyys tunnekenttään, joka valitsee työyhteisössä. Mikäli esimies yhtyy työyhteisön tunnekuuhuntaan, yleensä häneltä hämärtyy järkipäinen päätöskyky, mikä taas heijastuu uusina ongelmina työpaikalla. Esimiehen täytyy aina tasapainoilla talouden reaaliteettien sekä työyhteisön tyytyväisyyden välillä. Yksinäisessä roolissa esimiehen on hyvä tukeutua kollegoihin ja organisaatioon,

mikäli tukea annetaan. Kun esimiehellä on tieto organisaation asioista, hän voi toimia omia työntekijöitään kohtaan oikeudenmukaisesti ja avoimesti. Organisaatio voi myös tarjota koulutusta esimiehilleen ja sitä myös pitäisi osata vaatia. (Järvinen 2014, 80–85.) Kultalahden väitöskirjasta (2015) tehdyn artikkelin mukaan työssäkäyvä Y-sukupolvi (vuosina 1980–2000 syntyneet) haastavat johtajia haluten enemmän valmennusmaista otetta, jossa heidän tarpeensa otetaan huomioon ja kannustetaan itseohjautuvuuteen. Kultalahden mukaan Y-sukupolvelle työn sisältö on rahaa tärkeämpää, eivätkä he halua rutinoitua, vaan toivovat uusia työnkuvia kehittyäkseen uralla. (Kultalahti 2015.)

### 2.2.3 Työyhteisön ilmapiiri

Jokaiselle ihmiselle on tärkeää kokea onnistumista työssään. Työssä menestyminen antaa työntekijälle kuvaa itsestään ja menestyksestä elämässään. Työpaikalla ihmissuhteiden olisikin hyvä olla kannustavia ja toisiaan tukea. Usein kuitenkin tunnelmatöissä saattaa olla enemmän latistava kuin Työmotivaatiota tukeva. Työpaikalla hyvä ilmapiiri näyttäytyy avoimuutena, luottamuksena ja haluna auttaa toisia. Tämä on todennettu monissa työelämään kohdistuvissa tutkimuksissa työilmapiiristä. Vaikka työilmapiiri on hyvin tutkittu asia, edelleen käytännössä ongelmia ilmenee työntekijöiden suhteissa, viestinnässä ja johtamisessa. Jotta ongelmia työpaikan ilmapiirissä pystytään kehittämään, pitää ihmisten oppia avoimeen kommunikaatioon. Jokaisen ihmisen taustat ja opitut käytösmallit ovat niin erilaisia, että riski väärinymmärretyksi joutumiseen on suuri. Avoin asioiden purkaminen ja keskustelu ratkaisee, pystyvätkö työntekijät toisiaan ymmärtämään. Toisen asemaan asettumista voidaan työpaikoilla helpottaa ryhmätyöskentelyn tai yhteisten projektien avulla, jolloin työntekijöillä on parempi mahdollisuus tutustua kanssa tekijöihin. Ihmisten työskennellessä yhdessä he oppivat tuntemaan ja ymmärtämään toistensa taustoja paremmin, jolloin eri käytösmallien hyväksyminen on helpompaa. (Juuti & Vuorela 2015, 52–56.)

## **Työilmapiirin kulmakivi: toimiva viestintä**

Aro (2018, 65–70) kuvaa viestintää liimaksi, jonka on tarkoitus liittää organisaation osat toisiinsa. Mikäli tämä liima jää puuttumaan, osat eivät enää pysy yhdessä, vaan alkavat rakoilla omaa etua etsittäessä. Tästä syytä organisaatioon syntyy väärinkäsityksiä, katkoksia ja rajapintaongelmia, jotka kaikki vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin. Hyvä viestintä toimii aina kaksisuuntaisesti noudattaen dialogia. Dialogi on todellisuuden jäsentämistä. Jos viestit kulkevat yksipuoleisesti vain johdolta asiakasrajapintaan, ei aitoa dialogia synny, mikä pitemmällä tähtäimellä kannustaa muutosvastarintaan. Verkkoteknologia tarjoaa paljon mahdollisuuksia sähköiseen kanssakäyntiin eri foorumien ja palveluiden muodossa. Pelkkä verkkoviestintä ei saa kuitenkaan viedä sijaa aidolta ihmisten väliseltä viestimiseltä. Virtuaalisen viestinnän tutkimuksissa onkin havaittu, että myös he tarvitsevat fyysisiä kohtaamisia. (Aro 2018, 65–70.)

Professori Elina Juholinin (2016) mukaan hyvälle työyhteisöviestinnälle nykypäivänä on tärkeää monisuuntaisuus (etteivät viestit kulje vain ylhäältä alas), avoimuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen. Työyhteisöissä halutaan nykyään korostaa jokaisen yksilön mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluksi, jolloin sisäisen viestinnän merkitys kasvaa entisestään. (Juholin 2016.) Hyvän ja tehokkaan viestinnän kulmakivi on myös autenttisuus. Asioista tulee pystyä puhumaan avoimesti ja rehellisesti. Monesti organisaatioissa johdon puolelta saattaa tulla tarve suodattaa tietoa sen kulkiessa kerrosten läpi, mikä heikentää työilmapiiriä. Kun viestintä on riittävän avointa, runsasta ja laadultaan hyvää, myös työilmapiiri vahvistuu. Terve työyhteisö on siis leimattu avoimella viestintäkulttuurilla. Tämä tarkoittaa, että työyhteisössä voidaan puhua rehellisesti ja tuoda myös epäkohtia ilmi, ilman syylistämistä. (Aro 2018, 65–70.)

## **Tasa-arvo ja sukupuolineutraalius työpaikalla**

Hyvällä työpaikalla tasa-arvo on kaikkien huolehdittavissa. Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen antaa mahdollisuuden hyödyntää tasapuolisesti ja tehokkaasti

naisten, miesten ja muun sukupuolisten tietoja, taitoja ja kokemusta. Tasa-arvo tukee henkilöstön työhyvinvointia, parantaa työnantajakuvaa ja edistää työilmapiiriä. (Juholin 2016.) Organisaatioissa on aina velvollisuus edistää sukupuolten tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Työelämässä tulisi toimia niin, että tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä kuin myös heidän sijoittumisensa ja etenemismahdollisuutensa olisivat samanlaiset. Tasavertaisuus palkkauksessa ja työoloissa kuuluu myös työnantajan velvollisuuksiin sekä syrjinnän ennaltaehkäisemiseen. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609 § 6.) Työyhteisössä tasa-arvosuunnitelma laaditaan yhteistyössä luottamusvaltuutetun, luottamusmiehen, työsuojeluvaltuutetun tai muiden nimettyjen edustajien kanssa. Suunnitelmaa laadittaessa edustajille tulee luoda riittävät vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet eri vaiheissa. Valmiin tasa-arvo suunnitelman tulee sisältää vähintään selvitys työpaikan tasa-arvo tilanteesta, erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus niiden luokituksesta, palkkaeroista ja palkoista. Lisäksi suunnitelmassa tulee olla toteutettaviksi suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon parantamiseksi ja aikaisempien toimenpiteiden toteutuneisuus sekä tulokset. (Saari 2011.)

Sukupuolineutraalius on yleistynyt lujaa vauhtia työpaikoilla ja myös tasa-arvolaisissa (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2014/1329 § 7) kielletään syrjintä perustuen sukupuoli-identiteettiin tai ilmaisuun nojaten. Nykypäivän yhteiskunnassa onkin tärkeää, että sukupuolineutraalius on osa hyväksyttävää työelämää eikä kenkään ei pitäisi joutua sen takia eriarvoiseen asemaan. Suomessakin vähitellen on alettu murtamaan sukupuolen merkitystä, mikä erityisesti työpaikoilla on tärkeää, jolloin enemmän huomiota voidaan kiinnittää työntekijän ammatillisiin kykyihin eikä sukupuoleen.

#### 2.2.4 Organisaatioilmasto

Organisaatioilmastoon vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuriin määritelmiin keskeisesti sitoutuvat organisaation arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Arvojen lisäksi organisaatiokulttuuria määrittävät omaksutut tavat, tottumukset,

ideologiat ja normit. Organisaatiokulttuuri luo työyhteisön käyttäytymiselle viitekehksen. Organisaation kulttuuria voi verrata yksilön persoonallisuuteen, mikä antaa toiminnoille merkityksen ja käyttövoiman, mutta pysyy pinnan alla piilossa. Yksilölle ja yhteisölle organisaatiokulttuuri luo merkityssisältöjä, jotka vaikuttavat päämääriin. Organisaatiokulttuurin vaikutukset työyhteisöön ovat pitkävaikutteisia, ja kulttuurin muuttaminen edellyttääkin syvällä olevien arvojen ja omaksuttujen asenteiden muuttamista. Työilmapiirin voidaankin sanoa edustavan jäävuorenhuippua, joka näkyy pinnalla, mutta organisaationkulttuuri on suurempi pinnan alle jäävä osa. Organisaation ilmapiirin on todettu vaikuttavan yrityksen menestykseen, työntekijöiden sitoutumiseen ja poissaoloihin sekä työtyytyväisyyteen. Organisaatiossa tapahtuva kanssakäyminen luo työpaikalle tietynlaisen ilmapiirin ja omaksutun tunteen siitä, mitä on olla organisaation jäsen. Tunne kertoo, minkälaiset asiat organisaatiossa koetaan tärkeinä ja mitkä asiat ovat sallittuja tai kiellettyjä. Organisaatioilmaston ollessa hyvä on sillä todettu olevan vaikutuksia koko organisaation hyvinvoinnille, kannattavuudelle ja tehokkuudelle (taulukko 3). Organisaation ilmapiirin ollessa heikko tai epämiellyttävä ihmiset tekevät erilaisia havaintoja ja käsitystä hyväksytystä käytöksestä ei ole. (Vilkman 2015.)

Taulukko 1. Hyvän organisaatioilmaston vaikutukset (Vilkman 2015)

| Hyvän organisaatioilmaston on todettu vaikuttavan myönteisesti ainakin seuraaviin tekijöihin: |
|---|
| työn tehokkuuteen   |
| tuottavuuteen   |
| työsuorituksen tasoon   |
| asiakaspalveluun ja -tyytyväisyyteen  |
| tuotteiden laatuun  |
| ryhmäsitoutumiseen  |
| joustavuuteen   |
| yrittäjäkansalaismaiseen käyttäytymiseen  |
| tekniseen suoriutumiseen  |
| turvallisuuteen   |
| organisatoriseen suoriutumiseen   |
| liikevaihtoon   |

Työnantajalla, jolla on yli 20 työntekijää, on velvollisuus laatia vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, jonka tavoitteena on ylläpitää ja edistää työntekijöiden ammatillista osaamista sekä työhyvinvointia, jotka vaikuttavat myönteisesti työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Suunnitelmat käsitellään vuosittain henkilöstön edustajien kanssa yhteistoimintaneuvotteluissa. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä, periaatteet erilaisten työsuhteiden käytöstä sekä yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työntekijöiden työkykyä ja työmarkkinakelpoisuutta. Lisäksi suunnitelmasta tulee käydä ilmi arviot henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, ammatilliseen osaamiseen liittyvistä muutoksista ja niiden syistä. Arvioihin perustuen on laadittava vuosittainen suunnitelma



henkilöstöryhmittäin tai muuten tarkoituksen mukaisella tavalla. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien toteuttamista tulee seurata. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2016/1471 § 16.)

Mikäli yrityksessä on yli 30 työntekijää, tulee yrityksessä lisäksi kiinnittää huomiota periaatteisiin, jotka liittyvät ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin, työn ja perhe-elämän tasapainottamiseen liittyviin keinoihin ja mahdollisuuksiin, osatyökykyisten työllistämiseen liittyviin periaatteisiin sekä joustaviin työaikamenettelyihin (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2016/1471 § 16). Laki määrittää minimivaatimukset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalle, mutta käytännössä muun muassa yrityksen koko ja käytettävissä olevat voimavarat vaikuttavat suunnitelman sisältöön. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma ovat ensisijaisesti suunnitelmia asioiden hoitamisen tavasta eivätkä varsinaisesti velvoita yrityksiä mihinkään käytännön toimiin. Vähimmäisvaatimusten lisäksi suunnitelmat voivat sisältää paljon muitakin asioita yrityksestä riippuen. (Skurnik-Järvinen 2010, 27–28.)

### 2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio on ihmisen halu tietyissä tilanteissa toimia mielenkiintonsa mukaan. Työmotivaatiota voidaan ajatella ihmisen haluna, vireytenä ja intona ryhtyä toimeen, joka tuottaa tyydytystä. Kokonaisuutena työmotivaatio on monimutkainen psykologinen ilmiö, jossa tarkastellaan ihmisen motiiveja ja syitä käytökseen. Työmotivaatioon voimassaolo voidaan mitata esimerkiksi ajalla, jonka ihminen sitoutuneesti käyttää tavoitteeseensa. (Kuusinen 1992, 175–176, 196.) Juuti (2006) kertoo työmotivaation rakentuvan monista yhtäaikaisista motiiveista, joista osa kumpuaa henkilön sisältä ja osa tuodaan henkilön ulkopuolelta. Ihmisen tarpeet ilmenevät hierarkkisessa järjestyksessä, jossa alemman tason tarpeet tulee olla tyydytetty ennen ylempiä tasoja. Mikäli tarve ei tule tyydytettyä, seuraa siitä tyytymättömyys, mutta tyydytetty tarve ei enää toimi työmotivaation lähteenä. Ihmiset ovat luonteeltaan kasvuhakuisia ja pyrkivät siirtymään ylemmille tarvetasoille saavuttamalla alemman tason tarpeet ensin. (Juuti 2006,39–41.)

Työmotivaatio on kokonaisvaltainen tila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa (Vartiainen & Nurmela 2002). Työmotivaatioon vaikuttavat eri voimakkuudella ihmisten yksilölliset tarpeet ja asioiden arvotus. Työmotivaatioon lähteenä voi ensimmäiselle yksilölle toimia työn sisältö, toiselle luvatut palkkiot, kun taas kolmannelle mahdollisuus auttaa muita. (Sinokki 2016, 81–82.) Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan työntekijän työmotivaatiota ei ylläpidetä pelkän palkan ansiosta, vaan monipuolisuus sekä haasteellisuus työtehtävissä, työilmapiiri ja etenemismahdollisuudet ovat tärkeimmässä asemassa. Työntekijän aito kiinnostus työhön luo perustan pitkäkestoiselle ja kannattavalle työsuhteelle. (Juuti & Vuorela 2002, 67.)

### 2.3.1 Sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio

Sisäinen työmotivaatio tarkoittaa yksilön psykologisia tarpeita ja arvoja, jotka koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi. Sisäistä työmotivaatiota esiintyy jo leikkimisessä, tutkimisessa ja moneen myös haasteelliseen toimitaan lapsen tai aikuisen arjessa. Sisäinen Työmotivaatio töissä liittyy usein työn sisällön mielekkyyteen, haastavuuteen ja monipuolisiin tehtäviin. Ihmisen päästessä toteuttamaan itseään työmotivaatio on ymmärrettävästi pitkäkestoisempaa ja herättää luonnollista sitoutuneisuutta työhön. Sisäisesti motivoitunut yksilö haluaa kehittää itseään sekä tehdä tärkeää ja merkityksellistä työtä. Ulkoinen työmotivaatio nimensä mukaan antaa palkkioita, rangaistuksia sekä kannustuksia yksilön ulkopuolelta. Yleensä ulkoinen työmotivaatio ei ole yhtä pitkäkestoista kuin sisäinen työmotivaatio. (Sinokki 2016, 98–99.)

Jo vuonna 1969 on Rochesterin yliopiston Edvard Deci (1971) rupesi kyseenalaistamaan vallitsevaa työmotivaatioteoriaa työpaikoilla, jonka mukaan palkkion suuruus määrittää työmotivaation taso. Kuitenkin Deci esitti, että työmotivaatioon lähteitä löytyy sisäistä ja ulkoista. Deci myös osoitti ulkoisten palkkioiden heikentävän sisäistä työmotivaatiota. (Deci 1971.) Sisäisen työmotivaatioon on myös todettu vaikuttavan positiivisesti hyvinvointiin, kun taas ulkoisten päämäärien tavoittelun heikentävän hyvinvointia työyhteisössä ja yksilössä. Ihmisen kolme perustarvetta: vapaaehtoisuus, yhteenkuuluvuus ja kyvykkyys tulevat täytettyä yksilön toimiessa sisäisen Työmotivaatioon kanssa. Nämä kolme tekijää siis osaltaan selittävät työhyvinvointia, energisyyttä ja työtyytyväisyyttä. (Sinokki 2016, 99–101.)

### 2.3.2 Flow-tila

Flow-tila on yksilön onnellista keskittymistä suoritettavaan tehtävään. Työhyvinvoinnin artikkelikokoelmassa: Flow on tuottavuuden alkusysäys (2018) painotetaan flow-tilan merkityksellisyyttä työntekijän työmotivaation organisaatioissa. Koko ajan koveleva kilpailu liiketoiminnassa tarvitsee motivoituneita ja luovia ammattilaisia, jotka kehittävät työtään. Tämän vuoksi työpaikoilla pitäisi olla mahdollisuus päästä flow-tilaan mahdollisimman usein. Vain näin taataan se, että työntekijät voivat hyvin ja tekevät työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, mikä parantaa sekä työpaikan ilmapiiriä että työmotivaatiota. (Flow on tuottavuuden alkusysäys 2018.)

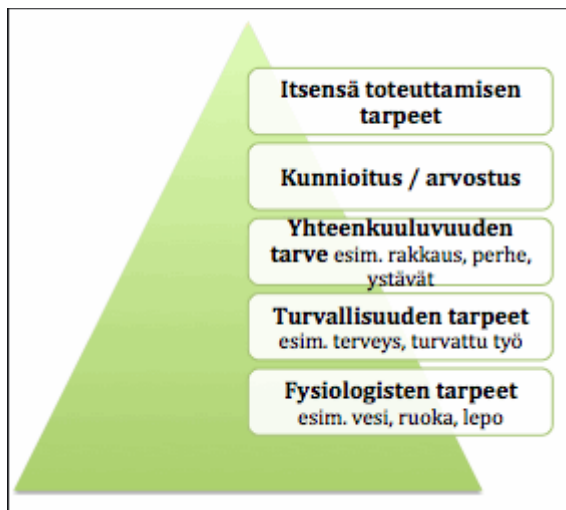
Käsitteen Flow on luonut psykologi Mihaly Csikszentmihaly, käsite kuvaa tekijän syventymistä suoritettavaan tehtävään. Flow-tilassa yksilö on keskittynyt niin paljon meneillään olevaan tehtävään, että ulkopuoliset asiat katoavat. Flow-tunnetta kokiessaan ihmisen on todettu olevan onnellisimmillaan eivätkä ulkopuoliset palkkiot pyöri yksilön mielessä. Ihmisten on tutkittu kokevan enemmän flow-elämyksiä työssä kuin vapaa-aikana. Kun työn haasteellisuus suhteessa yksilön kykyihin on sopuisuudessa, voi henkilö kokea flow-tunnetta. Toki myös vapaa-ajalla on mahdollista saada kokea flow-elementtejä, esimerkiksi liikunnan tai musiikin kautta. Työelämässä työntekijän pitäisi siis saada riittävästi haastetta yksilön kykyihin nähden tai seuraamuksena on turhautuminen ja työmotivaation laskeminen. Mikäli kuvatus kaltainen työntekijä ei pääse haastamaan itseään, voi kyseeseen tulla aina työpaikan vaihtoon asti johtava toiminta. Mikäli taas yksilölle laitetaan liian haasteellisia tehtäviä kykyihin nähden, saattaa hän tuntea suurta ahdistuksen tunnetta eikä näin ollen pysty saavuttamaan flow-tilaa. Huolellinen perehdytys, järkevä aikatauluttaminen ja työkaverien sekä esimiehen tuki auttavat selviytymään haasteellisista tehtävistä näin poistaen haasteellisuuden määrää. Keskeisiä esteitä flow-tilalle ja toimintamuutoksia niiden korjaamiseksi (taulukko 2) olisikin hyvä miettiä työpaikoilla, jos työntekijöistä halutaan saada sitoutuneita ja motivoituneita. (Virolainen 2012, 85–90.)

Taulukko 2. Esteitä flow-kokemukselle ja toimenpiteitä flown kokemiselle (Virolainen 2012, 89)

| Esteet Flow-kokemukselle  | Toimenpiteitä Flow-kokemuksen luomiseksi  |
|---|---|
| työntekijä ei tiedä mitä häneltä odotetaan                          | työtehtävien ja tavoitteiden selkeyttäminen   |
| työntekijällä ei ole riittävästi osaamista                          | koulutus, perehdytys  |
| työntekijä ei ole kiinnostunut                                      | keskustelu esimiehen kanssa, mahdolliset muut työtehtävät                           |
| työntekijä ei kykene työskentelemään                                | keskustelu esimiehen kanssa, mahdolliset työterveyshuollon toimet, muut työtehtävät |
| työntekijällä on liikaa töitä                                       | työmäärän vähentäminen, työkavereiden tuki  |
| työntekijällä on liian vähän töitä tai tehtävät ovat liian helppoja | töiden lisääminen, uusien haasteiden antaminen, työkierto                           |
| työntekijä on liian rutinoitunut työhön                             | työkierto, kokonaan uudet työtehtävät   |

## 2.4 Työmotivaatioteoriat

Juutin (2006) mukaan työmotivaatioteorioiden juuret tulevat hedonismista eli nautinnonhaluisuudesta. Hedonismi oli yleisesti tunnettu malli käyttäytymiselle 1700-luvulta aina 1800-luvulle asti. Nykyään ajatellaan työmotivaatiota enemmän tarveteorianana, jossa tyydyttämätön tarve luo jännitettä, mikä pyritään poistamaan tavoitteen saavuttamisella. Yhdysvaltalaisen psykologi Abraham Maslowin tarveteoria (kuvio 4) on tunnetuimpia Työmotivaatio-teorioita, joka perustuu ajatukselle päästä tyydyttämään tarpeita hierarkian määrittäessä tärkeyden. Maslowin teoria perustuu oletuksille, mikä ihmistä motivoi. (Juuti 2006, 39–41.)

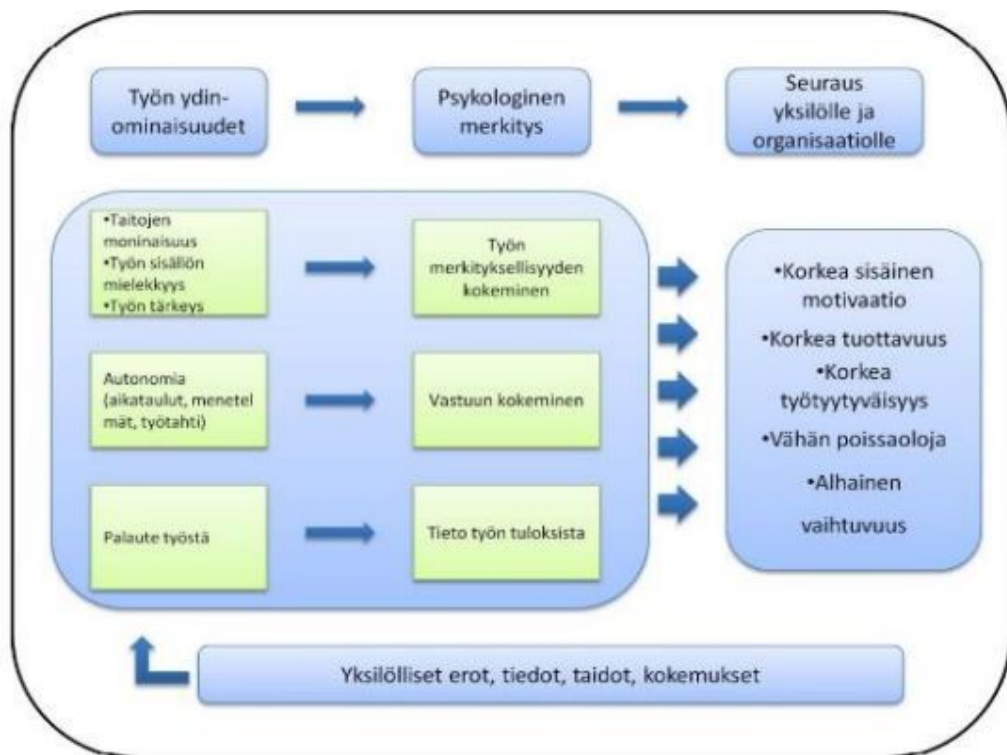


Kuvio 4. Maslovin Tarvehierarkia pyramidi (Juuti 2006)

Vuonna 1971 tutkijat Hackman ja Lawler tutkivat erään puhelinyhtiön työntekoa. Tutkimuksessa aiheena oli selvittää, miten työnominaisuudet vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen ja kokemuksiin. Toisena kohtana oli selvittää, miten työntekijöiden reaktiot työhön riippuvat heidän arvotuksistaan työhönsä. Tutkimuksessa analysoitiin seuraavia työn perusominaisuuksia:

- vaihtelevuutta
- Itsenäisyyttä
- Palautetta työstä
- Ystävyysuhteita työssä.

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että mitä enemmän työ sisälsi vaihtelevuutta, itsenäisyyttä ja muita keskeisiä tekijöitä, sitä tyytyväisempiä työntekijät olivat. Hieman myöhemmin Hackman ja Oldham kehittivät työn muotoilumallin (kuvio 5), joka mittaa sekä työn ominaisuuksia sekä kasvutarpeen määrää. (Juuti 2006, 69–71.)



Kuvio 5. Työn muotoilumalli. (Juuti 2006.)

Mallin oletuksena on tiettyjen työn ominaisuuksien johtavan erilaisiin subjektiivisiin kokemuksiin, joita mallissa käsitellään nimellä: kriittiset psyykkiset tilat. Henkilön kokiessa kriittisiä psyykkisiä tiloja, hän kokee saavansa enemmän sisäistä palkkiota työstään ja viihtyy myös paremmin organisaatiossa. Sisäiset palkkiot motivoivat henkilöä panostamaan ja sitoutumaan työhönsä. Mallissa käytettyjä työn ominaisuuksia, jotka vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen ovat seuraavat:

1. Työn erilaiset toiminnot, joissa työntekijä voi käyttää kykyjään hyväksi.
2. Työtehtävien muodostama eheys, missä asia tehdään samaistuttavalla tavalla alusta loppuun saakka.
3. Merkityksellisyys työtehtävissä, jotka auttavat toisen ihmisen-, yrityksen- tai yhteiskunnan asioita.
4. Työn itsellisyys, jossa työntekijä voi itse tehdä päätöksiä ja suunnitelmia.
5. Palautteen anto, jotta työntekijä saa välitöntä palautetta työskentelystään rakentavasti.

Mallissa olevat keskeiset kriittiset psyykkiset tilat ovat seuraavat:

1. Työn merkityksellisyys, jossa henkilö kokee itsensä ja tekemisensä arvokkaaksi.
2. Vastuun kantaminen työstä, josta yksilö kokee olevansa vastuussa.
3. Tiedon saaminen työntuloksista, eli tekijä tietää, missä määrin hän suoriutuu tehtävistään.

Kasvutarpeen määrä riippuu siitä, kuinka paljon henkilö haluaa haastetta sekä vaihtelevuutta eli itsensä kehittämistä tehdä. Korkean kasvutarpeen omaavat henkilöt kokevatkin kriittisten psyykkisten tilojen liittyvän suuresti työhönsä. Vastaavasti he tuntevat työmotivaatioonsa laskevan, mikäli kriittisiä psyykkisiä tiloja ei tarjoudu riittävästi työssä. (Juuti 2006, 71–73.)

Työmotivaatiota on tutkittu paljon, mutta edelleen teoriat ovat empiirisesti todentamattomia. Rationaalisten työmotivaatioteorioiden taustalla eivät välity henkilön käyttäytymismallin monimuotoisuus ja ristiriitaisuus. Rationaalisia työmotivaatioteorioita käytetään sovellettuna työelämässä, koska ihminen toimii organisaatiossa kaipa katseisemmassa roolissa luoden suhteita, jotka ovat kontrolloidumpia. Tosin elämä arvaamattomuus ja monimuotoisuus väistämättä myös näkyvät työyhteisöissä, vaikka sitä organisaatioissa onkin naamioitu suunnitelmallisuuden taakse. Näin organisaatioihin on luotu sukupuoleton, iätön ja yksiviivainen työntekijäkanta. Yksiviivaisuuden luomisella on ollut tarkoitus helpottaa ennakointia ja helpottaa organisaation henkilöstö asioita, kuitenkin samalla kadottaen ihmisyyteen yhdistettäviä keskeisiä piirteitä. Nykyisistä organisaatioista osa vielä yksiviivaistaa tekijöitä organisaatiossa, mutta yhä enemmässä määrin organisaatiot menestyvät juuri luovuuden ja osaamisen ansiosta, jolloin yksiviivainen tulkinta ei enää onnistu. Aito osaaminen ja innovaatiot kumpuavat vain ihmisten erilaisuudesta, jolloin on hyväkin hakea ihmisten välisiä jännitteitä myös työpaikalle. Tämänlaiset jännitteet ovat jätetty rationaalisten työmotivaatiotutkimusten ulkopuolelle. (Juuti 2006, 67.)

## 2.5 Työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon

Työpaikan työilmapiirillä on oleellinen vaikutus työtyytyväisyyteen, kannattavuuteen ja luovuuteen (Palmu 2003, 130). Työilmapiirillä on myös suora yhteys työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin, mikä vaikuttaa aina palvelun laatuun asti. Tutkimusten mukaan työilmapiiristä kannustavan tekee palautteen saanti työstä, oikeudenmukainen palkkiojärjestelmä sekä sujuva yhteistyö- ja viestintä. Työilmapiiri vaikuttaa niin työmotivaatioon, tuloksellisuuteen sekä muutos valmiuteen työpaikoilla. (Nakari 2003, 37–49, 190.)

Luopajarvi (1995) on tutkimuksissaan käsitellyt ammattioppilaitosten henkilökunnan ja opiskelijoiden työmotivaation perustaa. Tutkimuksessa todetaan työmotivaatioon vaikuttavan erityisesti työporukan yhteishenki, sekä mahdollisuus päästä toteuttamaan omia tarpeita ja ilmaisemaan itseään. Peltonen ja Ruohotie (1991) ovat tehneet tutkimuksia työmotivaatiota määräävistä tekijöistä suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksissa työntekijöiden työmotivaatiota lisäsi ihmiskeskeinen ilmapiiri eli yhteistyötaidot sekä sisäisen viestinnän toimivuus työyhteisössä. Tutkimuksissa myös selvisi ilmapiirin vaikuttavan ihmisiin luoden erityyppistä työmotivaatiota. Suoritusmotivaatiota suosivalle työilmapiirille on yleistä aloitteellisuuden kannustaminen ja henkilökohtaisen vastuun antaminen. Liittymismotivaatiota tuovalle työilmapiirille ominaista on yhteisöllisyyden tunne ja henkilösuhteiden tärkeys. (Peltonen & Ruohotie 1991, 89–93.)

Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan työilmapiiriä on hankala rajata, mutta he pitivät työilmapiirin ja työsuoritusten yhteyttä selkeänä. Hyvä ja kannustava työilmapiiri työpaikalla pitää yllä korkeaa työmotivaatiota ja lisää henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon. (Ruohotie & Honka 1991, 119–123.) Molanderin (1997) Pro gradu-tutkielman tulokset osoittivat työn sisällön ja työilmapiirin olevan merkittävimpiä henkilökohtaisen ammatillisen kasvunmotivaation tekijöitä. Molander toteutti tutkimuksensa UPM-kymmenen Kajaanin tutkimusyksikössä. (Molander 1997.)



## 3 Tutkimusasetelma

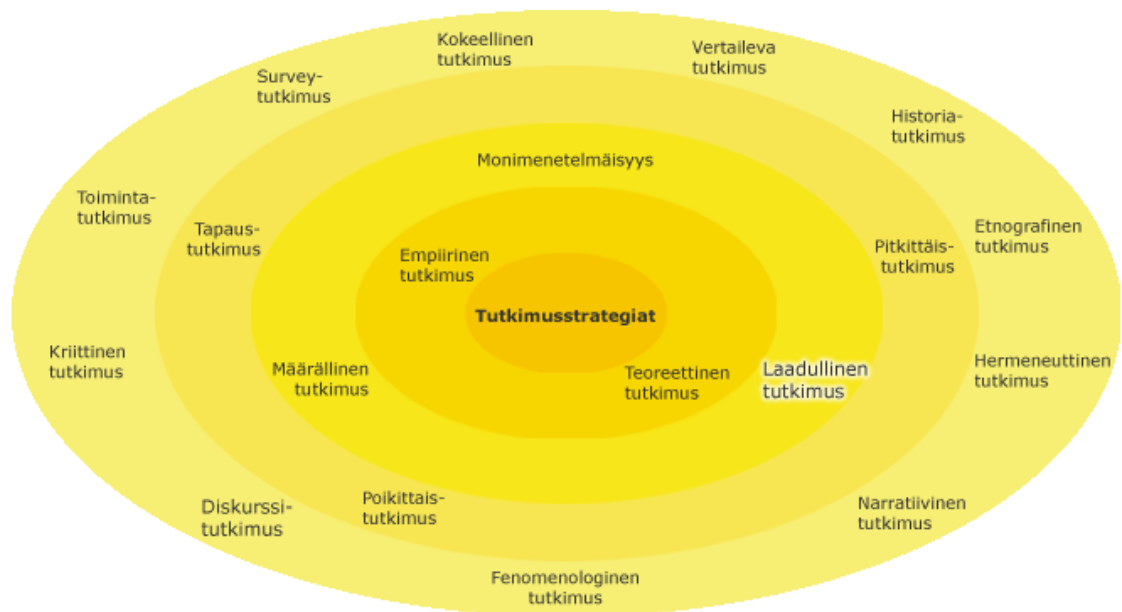
### 3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana on selvittää miten työntekijät kokevat työilmapiirin vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa. Keskeisinä tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä ovat minkälaisena työntekijät kokevat työilmapiirin työpaikallansa? Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemuksen mukaan työilmapiiriin ja vaikuttaako se heidän työmotivaatioonsa tehdä töitä? Sekä mitä tekijöitä he kokevat vaikuttavan työilmapiiriin ja työmotivaatioon työpaikalla. Lähtökohtana on oletus, että työmotivaatiolla on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja heidän sitoutuneisuuteensa organisaatiossa kohtaan. Työilmapiirin kokemista ja sen vaikutusta tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta anonymisti. Ilmiötä käsitellään kokemusten ja tuntemusten kautta ja pyritään saamaan syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Työilmapiiriä ja työmotivaatiota tarkastellaan tässä opinnäytetyössä peilattuna tutkimuksen teoriaan sekä tehtyyn kvalitatiiviseen tutkimukseen. Opinnäytetyössä myös kartoitetaan kehitettäviä tekijöitä työyhteisössä työilmapiiriin ja työmotivaation kannalta ja pyritään antamaan ratkaisuehdotuksia havaittuihin kehityskohtiin.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

#### **Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on yksi tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntauksista (kuvio 6). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteen merkitystä, laatua ja eri ominaisuuksia kokonaisvaltaisella näkemyksellä. (Laadullinen tutkimus 2015.)



Kuvio 6. Tutkimusstrategiat (Laadullinen tutkimus 2015)

Laadullisen tutkimuksen pystyy toteuttamaan monilla erilaisilla menetelmillä. Menetelmissä yhtenäisinä piirteinä korostuu näkökulma tutkittavan kohteen taustaan ja ympäristöön sekä kohteen merkitykseen ja ilmaisuun. Kvalitatiivinen tutkimuksen perusajatuksena on pyrkiä selvittämään ja sitä kautta ymmärtämään, missä tutkitussa ilmiössä on kyse. (Kananen 2008, 24.) Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat siis aineistopainotteisia ja usein ne toteutetaan haastatteluina tai muina aineistonkeruu menetelminä, kuten elämänkerrat, päiväkirjat ja havainnointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tähän opinnäytetyöhön laadullinen tutkimus valittiin, jotta pystyttäisiin ymmärtämään työilmapiirin vaikutuksia työmotivaatioon ilmiönä. Tavoitteena oli ymmärtää aihe syvällisesti yksilön näkökulmasta ja muodostaa kokemusperäisiä tuloksia. Laadullisella tutkimuksella saadaan syvällisempää tietoa vastaajien perusteluista, koke-

muksista ja vaikuttimista, mikä oli aiheelle tärkeää. Tarkoituksena oli muodostaa kokonaisvaltainen käsitys tutkimuskohteena olleesta ilmiöstä, jolloin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui käytettäväksi.

### Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusaineistot ovat monesti erityyppisiä ja siten myös aineistonhankintamenetelmät ovat erilaisia (kuvio 7). Aineistohankintamenetelmien päättämiseen vaikuttaa, miten aineistoa on tarkoitus tutkimuksessa hyödyntää. Tietyntyyppiset aineistot soveltuvat tietyntylaisiin ongelmanasetteluihin ja niitä on luontevaa analysoida tietyillä analyysimenetelmillä. (Aineistohankintamenetelmät 2014.)



Kuvio 7. Aineistonhankintamenetelmät (Aineistonhankintamenetelmät 2014)

Tutkimuksen tavoitteena ollessa tuottaa tietoa, joka käsittelee mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja, kokemuksia ja arvoja, tutkimusaineiston koonti on mielekästä tehdä

haastattelemalla tutkimukseen osallistujia. Aineistonhankintamenetelmänä haastattelu on tapa, jossa tutkimuksen tekijä osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Haastattelutavat voidaan luokitella sen mukaan, mikä on haastattelijan rooli vuorovaikutuksellisessa tilanteessa. Erityyppisille haastatteluille on muodostettavissa omia käytäntöjä, rakenteita ja toteutustapoja. Teemahaastattelu on yleinen keino tutkimuksen tiedonhankinnassa eri tieteenaloilla. Teemahaastatteluilla kerätään kokemukseen ja tuntemuksiin perustuvaa tietoa tai halutaan syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu on puolistrukturoitu, jossa haastattelu kohdentuu teemoihin teoreettisesta viitekehyksestä. Teemahaastattelu tuo tutkimukseen osallistuvien äänen ja kokemusmaailman esiin. Teemahaastattelua voidaan käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35, 47–48.) Haastattelun haasteena voi olla ymmärrettävyyden varmistaminen. Haastattelukysymysten täytyy olla riittävän selkeitä ja haastateltavien vastaukset tulee ymmärtää oikein. Jotta haastattelussa saadaan sisäpiirin tietoa, täytyy haastattelutilanteessa painottaa vastaajan näkökulmaa ja tutkimuskysymysten ymmärrettävyyttä. Haastattelutilanteessa on tärkeä ottaa tutkiva suuntautuminen ja tarkkailla haastateltavan eleitä. (Räsänen, H. n.d., 4.)

Aineistonkeruumenetelmäksi opinnäytetyössä valikoitui teemahaastattelu, joka perustuu yksilön kokemukseen, näkemyksiin ja asenteisiin. Tutkittavan ilmiön kannalta oli relevanttia saada tietoa yritys-X:n työntekijöiltä, jotka pystyvät kertomaan kokemuksistaan työilmapiiristä ja sen vaikutuksista omaan työmotivaatioon. Teemahaastattelutavan käyttäminen auttoi vastaajia kokemusten kertomisessa, sekä edisti haastattelijan ymmärrystä vastauksista, kun tarkentavia kysymyksiä pystyttiin esittämään heti tilanteen vaatiessa. Haastattelurunkoon oli tehty avoimia pääkysymyksiä teemoittain sekä pääkysymyksiä auttavia apukysymyksiä (liite 1). Teemat haastatteluissa muodostuivat yksilön asenteesta tutkittavaa ilmiötä kohtaan, esimiestyöskentelyn merkityksestä työilmapiirissä ja sen vaikuttavuudesta työmotivaatioon, työyhteisön ilmapiirin kokemuksista ja organisaation ilmapiiristä.

### **Haastateltavien valinta**

Yritys-X:n työntekijöistä valittiin valikoitu otos haastateltavia (6kpl) eri työtehtävistä, jotta vastaukset eivät olisi sidoksissa vain yhteen työntekijäryhmään. Yrityksen työntekijöitä haastateltiin yksitellen viikoilla 40–41. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä, ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen. Haastatteluja ohjasi kysymysrunko, mutta johdatte-lua vältettiin. Haastattelut nauhoitettiin ja haastateltavat numeroitiin (työntekijä 1–6) anonymiuden säilyttämiseksi. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, josta teema-analyysin avulla tehtiin johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä.

### **Aineiston analyysi**

Analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen näkökulmasta tutkijan metodeja saadun aineiston tulkintaan. Näitä ovat teksti tai muun materiaalin huolellinen läpikäyminen ja järjestely. Haastatteluissa käytetään monesti litterointia eli puheen nauhoitusta ja sen jälkeen sana sanalta puhtaaksi kirjoittamista ja sen analyysia. Tavoitteena on saada kirjavaan materiaalin tolkkua tuloksia varten. Analyysi voi olla myös tuotetun sisällön luokittelua eri teemojen mukaan. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa usein tutkittavasta materiaalista nousee esiin toistuvia näkemyksiä ja kokemuksia, joihin tutkija voi tarttua. Tutkimusongelma suuntaa analyysin tekemistä ja tutkija voi päättää onko hän enemmän kiinnostunut siitä mitä aineistossa kerrotaan vai miten asioista puhutaan ja miten ne on koettu. Teema-analyysi/teemoittelu on tapa analysoida tutkimushaastattelun tuloksia. Teemojen muodostus tapahtuu monesti aineistolähtöisesti, litteroiden tekstiä, puhetta ja muuta materiaalia, josta kerätään tietoa. Aineistosta voidaan kerätä teemahaastattelussa olleiden teemojen ilmentymiä ja koota niistä johtopäätöksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyöhön valikoitui analyysimenetelmäksi teema-analyysi, koska haastattelu-materiaalista nousi teemoittain esiin tietoa, joka oli järkevä analysoida juuri teemojen kautta. Haastattelut videoitiin, jotta tutkittavien työntekijöiden elekieltä ja non-verbaalista viestintää voitiin tulkita. Haastattelun puheaineistot litteroitiin ja niistä kerättiin teemojen ilmentymiä, joista saatiin syvempää ymmärrystä tutkittua ilmiötä

kohtaan. Teemoittelun kautta saatiin tietoa neljään kategoriaan koskien yksilön asennetta työhön ja kokemuksia ilmapiirin vaikutuksesta hänen työmotivaatioonsa, esimiestyöskentelyn vaikutuksesta, työyhteisön ilmapiiristä sekä organisaation ilmapiiristä.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti kertoo, kuinka hyvin tutkimus mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka luotettavaa ja toistettavaa tulosta mittari antaa tutkitusta ilmiöstä kautta. (Tietoa tilastoista n.d.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan yllämainittujen perinteisten arviointimenetelmien käyttö laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaista, mutta luotettavuuden parantamisessa on yksimielisyyttä, kuten haastattelujen esitestaus ja harjoittelu kasvattavat luotettavuutta. Myös tutkimushaastatteluiden nauhoittaminen ja videointi parantavat luotettavuutta, koska aineistoa voi tarpeen tullen analysoida joku muukin kuin itse tutkia ja selvittää riittääkö aineisto kylläntymiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Silvermanin (2013, 280–281) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi kriteeri on juuri edustavuus eli minkälaisia henkilöitä on tutkimukseen otettu ja onko otanta tarpeeksi suuri.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuudella, tutkimustulosten siirrettävyydellä, vahvistuvuudella ja varmuudella. Uskottavuuden tarkastelussa täytyy varmistaa, että tutkijan käsitys vastaa tutkittavien käsitystä ilmiöstä. Tutkimustulosten siirrettävyydessä, samat tulokset pitäisi saada vastaavissa tilanteissa. Varmuuden tarkastelussa, on tärkeää ottaa huomioon tutkijan mahdolliset ennakkokäsitykset. Vahvistuvuudessa tutkimuksen tulokset saavat tukea muista vastaavista tutkimuksista. (Järvenpää 2006.)

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Yksilön työasenne

Ensimmäinen teema tutkimustuloksissa liittyy yksilön asennoitumiseen työtä kohtaan. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia työpaikkansa ilmapiiristä ja sen vaikutuksesta heidän työmotivaatioonsa. Kaikki haastatellut työntekijät (1–6), tulivat lähtökohtaisesti hyvällä mielellä töihin ja tunsivat kuuluvansa työyhteisön jäseniksi. Työpaikan ilmapiiriä yksilön kokemana kuvattiin rennoksi, avoimeksi, toisiaan tukevaksi ja innostavaksi. Kukaan haastatelluista ei kokenut ilmapiiriä heikoksi ja epämiellyttäväksi. Kaikki työntekijät kokivat luottamusta työnantajaan ja työyhteisöä kohtaan, sitä suuresti arvostaen.

*Ilmapiiri, työkaverit ja yhteinen ajanvietto on kaikista parasta työssäni. Itse tykkään että meidän porukallamme on oikeastaan aina tosi rento, kannustava, iloinen ja avoin. Monelle tämä on se ensimmäinen oikea työ ja on kiva, että kaikki on aika samalla viivalla ja tuntee kuuluvansa porukkaan. (Työntekijä 5)*

Motivaation lähtökohtana vastanneilla työntekijöillä oli halu tehdä työnsä hyvin, ja he kokivat työyhteisön ilmapiirin kannustavan heitä parempaan suoritukseen. Palautetta kaikki työntekijät halusivat saada ja he kokivat annetun palautteen vievän taitojaan eteenpäin. Myös asiakkaiden tyytyväisyys oli kaikille vastanneille tärkeää ja he arvostivat rooliaan, asiakkaiden kanssa. Kaikkien haastateltujen mielestä työyhteisön ilmapiiri, koulutusmahdollisuudet, palkkaus ja asiakastyöskentely vaikuttivat positiivisesti heidän kokemukseensa työmotivaatiosta. Haastatteluissa kävi ilmi kahdella työntekijällä työmotivaatiota latistavana asiana työn ylikuormittavuus. Kolmen työn-

tekijää haastatteluiden perusteella tunsivat välillä olevansa otettuja itsestäänselvyystenä ja toivoisivat työpanoksen arvostamisen näyttämistä niin organisaation kuin esimiehen puolesta. Kaikki haastatellut kokivat mahdollisuuksia kehittyä työsssänsä ja olivat tyytyväisiä koulutusten ja palavereiden säännöllisyydestä.

*Eniten motivoi työssä työyhteisö, ilmapiiri, työkavereiden palaute sekä asiakkaiden tyytyväisyys. Työmäärän lisääntyminen suhteessa voimavaroihin fyysisessä työssä latistaa. (Työntekijä 3)*

Luottamus oli jokaiselle yksilölle tärkeää ja he kokivat luottamuksen hyvänä työkavereihinsa, esimieheensä, sekä organisaatioon. Kuitenkin kolme vastaaja koki, ettei heitä huomata riittävästi ja tämä vaikuttaa heidän kokemukseensa työilmapiiristä negatiivisesti. Näiden kolmen vastaajan mielestä heidät otetaan liian itsestäänselvyystenä ja heistä tuntui esimerkiksi tuurauksien osalta, että heitä odotetaan aina mahdollisuutta hoitaa vuoro/tunti. Nämä työntekijät eivät kuitenkaan halunneet ottaa asiaa isommin esille työpaikalla, koska pelkäsivät leimautuvansa huonosta asenteesta. Ristiriitaisuus vastauksissa näyttäytyi hyvin konkreettisisä työasioissa, vaikka kaikki haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että luottamus on vahva yrityksen sisällä, mutta silti kolme työntekijää kokivat olevansa itsestäänselvyys, mutta he eivät halunneet ottaa asiaa käsiteltäväksi.

*Kollegat, ilmapiiri, esimiestyöskentely, palkkaus ja joustavuus motivoivat työssä eniten. Myös molemminpuolinen luottamus työnantajaa ja esimiestä kohtaan on hyvä ja positiivisen sekä negatiivisen palautteen anto onnistuvat hyvin. Välillä vain tuntuu, ettei huomata omaa työpanosta ja pidetään itsestäänselvyystenä tuurauksia ja omaa joustamista. (Työntekijä 2)*



Kaikki haastatellut työntekijät pitivät työssä roolitukiaan selkeinä ja kokivat että työtehtävät ja vastuut olivat selkeitä. Vastanneet myös pitivät siitä, että saivat apua tarvittaessa joko työpaikalla tai sähköisen viestimisen kautta. Yksi vastanneista työntekijöistä tosin olisi kaivannut mahdollisuutta tehdä useampaa työtehtävää työpaikalla, mutta se ei ollut mahdollista, jotta tuuraaminen ja ensisijainen tehtävä eivät kärsisi toisen tehtävän seurauksena. Kaikki vastanneet myös tiesivät organisaatioon pääteetyt arvot, mutta viisi kuudesta työntekijästä koki, etteivät he oikein tienneet miten niitä konkreettisesti toteutetaan. Heistä tuntui, että yritys on päättänyt arvot ja koittaa opettamalla saada niistä toimintatapoja, mutta arvokulttuuria ei ole helppo toteuttaa, koska arvot tuntuivat keksityiltä. Yksi vastaajista sanoi, että yrityksen arvot ovat helposti tehtävissä arjessa ja hän mielestään toimi niiden pohjalta.

*Itseäni töissä helpottaa se, että kaikki tietää oman roolinsa, mutta jokainen koittaa kyllä auttaa toisia, jos on tilanne päällä. Harvoin on kuitenkaan ihan yksin töissä, joten pystyy kysymään neuvoa, jos tarvitsee. Ehkä ainoa huono puoli on, ettei voi tehdä useampaa roolia, kuten ohjata ja olla respassa vaan täytyy valita kumpaa, haluaa tehdä. Plus se, että meidän yrityksemme arvot ovat ehkä enemmän sanahelinää kuin konkreettinen väline työssä. Niitä kyllä kysellään ja kerrotaan paljon, mutta minusta ne eivät kuitenkaan välity selvästi perustehtävää tehdessä. (Työntekijä 1)*

Vastanneista työntekijöistä neljä koki työssään flow-tilaa, joko ohjatessaan ryhmäliikuntaa tai valmentaessaan asiakkaita. Kaksi vastaanotossa työskennellyttä henkilöä ei sen sijaan osannut määrittää tuntevatko he flow-tilaa työskennellessään. Neljä flow:ta tuntenutta vastaajaa sanoi sen johtuvan asiakkaiden palautteesta ja asiakkaiden kokemuksesta ylittää itsensä liikunnan avulla. Silloin neljä vastaajaa tunsivat onnistuneen erityisen hyvin työssään ja olleensa onnellisia työpanokseensa. Kaksi henkilöä, jotka flow-tilaa töissä eivät olleet tunteneet sanoivat saavansa isomman osan negatiivisesta palautteesta asiakkaiden suunnalta laskutus ja muissa ongelmissa. Kaikki vastaajat kuitenkin olivat tunteneet työssään onnistumisen kokemuksia ja heistä tuntui mukavalta saada joko työkavereilta, esimieheltä tai asiakkailta palautetta työstään.

*Kaikista paras fiilis tai sellainen flow tulee, kun saa jonkun asiakkaan ylittämään itsensä ja itse saa hyvää palautetta, joka välittyy myös esimiehelle asti. (Työntekijä 3)*

## 4.2 Kokemuksia esimiestyöskentelystä

Toisessa teemassa keskityttiin esimiestyöskentelyn vaikutukseen työilmapiirissä ja työmotivaatiossa. Haastateltavat kokivat esimiehensä rentona sekä läsnä olevana. Esimiehen koettiin olevan työyhteisöä ja työilmapiiriä tukeva. Viisi kuudesta haastatellusta työntekijästä koki esimiehen rentouden ja kaverillisuuden kuitenkin välillä auktoriteettia syöväenä tekijänä ja toivoivat jämäkämpää otetta työasioiden hoitamiseen. Kaikki haastateltavat myös kokivat palautteen annossa parantamista, koska palautetta tuli harvaksen tai ei ollenkaan. Kaksi työntekijää piti esimiehen toimintaa tuuraustilanteissa epätasa-arvoisena ja joutuivat itse usein tuuraamaan toisia työntekijöitä, mikä aiheutti uupumista töissä.

*Esimiehemme on rento, mutta kaipaisi jämäkkyyttä. Hän on jo liian kaverillinen. Tällä hetkellä tukee sitä rentoa ilmapiiriä sekä yhteisöllisyyttä, mutta hoitaa kuitenkin ne esimiestehtävät mielestäni suhteellisen hyvin. Palautetta ei tule hirveästi, että sitä olisi mukava saada lisää. (Työntekijä 1)*

Viisi kuudesta haastatellusta toivoi esimieheltään jämäkämpää otetta työasioiden hoitoon ja kykyä pitää toiminta tasa-arvoisena. Yksi vastaajista myös totesi, että esimiehen pitäisi pystyä perustelemaan päätöksiään enemmän ja ottamaan vastuuta päätöksistään. Sama vastaaja myös koki, ettei esimies ota riittävästi kantaa, mikäli ikäviä tilanteita työyhteisössä tulee. Vaikka kaikkien vastanneiden kesken he olivat

tyytyväisiä kokonaisuudessaan esimieheensä, täytyisi kuitenkin esimiehen pitää henkilökohtainen elämä erillään työstä.

*odotan esimieheiltäni ammattitaitoa hoitaa tehtävät ja rohkeutta toimia firman parhaaksi unohtamatta työyhteisön hyvinvointia. Esimiehen pitää pystyä pitämään päätöksensä ja hoitaa ikävätkin tilanteet rauhallisesti sekä ammattitaidolla. Odotan myös, että esimieheni pystyy perustelemaan päätöksensä ja kertomaan miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Tärkeää on, että pomo pystyy pitämään henkilökohtaisen elämän erillään työelämästä ja ei anna henkilökohtaisten suhteiden vaikuttaa päätöksiin töissä. (Työntekijä 6)*

Ristiriitaisuutta myös esimiestyön kokemisesta oli vastaajista havaittavissa. Kaikki haastatellut työntekijät kokivat esimiehen olevan rento ja mukava, sekä hyvin kaverrillinen. Toisaalta työasioiden hoitoon kaivattiin enemmän jämäkkyyttä ja tuurausten tasa-arvoisuuteen kaksi kuudesta vastanneesta toivoi parannusta. He kokivat että, tuurauksissa odotettiin samoilta henkilöiltä aina jousto varaa, mutta arvostuksen panostuksesta he kokivat vähäiseksi. Yksi kuudesta työntekijästä ei pitänyt ohjausten jakamisen epätasaisuudesta tuntien määrissä ja koki sen epäoikeudenmukaiseksi.

*Pomo on tosi rento ja kiva mutta tuntuu että aina odotetaan tuuravan tunteja ilman että kuulee kiitosta asiasta. Samalla vähän ärsyttää se et tunnit jaetaan välillä tosi epätasaisesti ja toiveet jäävät kuuntelematta. (Työntekijä 2.)*

Viestinnän kaikki vastaajat kokivat esimiehen ja työntekijöiden välillä hyvänä ja esimiehenkin pystyi tavoittamaan helposti. Ainoastaan pientä hämmennystä kolmella vastaajalla aiheutti viestintäkanavien paljous digitaalisessa ympäristössä. Kaikki työntekijät arvostivat esimieheissä hänen saatavuuttaan kasvokkain käytävissä keskusteluissa ja kokivat sen mieluisimmaksi tavaksi viestiä. Tosin viisi kuudesta haastatellusta

koki, että esimiehen loman aikaan viestintä oli sekavaa ja he eivät olleet varmoja mistä ja keneltä tietoa pitäisi saada esimerkiksi koulutuksista ja sairauslomista. Palautteenannossa kaikki haastatellut työntekijät kokivat parantamisen varaa ja toivoivat enemmän palautetta heidän työnsä osalta. Kaksi kuudesta työntekijästä ajatteli esimiehen liikunnanalan kokemattomuuden haittaavan palautteenantoa, koska tieto alasta ei välttämättä riittäisi.

*Viestintä toimii hyvin esimiehen kanssa ja hänet tavoittaa helposti yleensä työpaikalla tai puhelimitse. Hämmäntää välillä vaan nuo sähköiset viestintäkanaavat, kun on whatsapp, sähköposti, somealustat, yammer... Kun ei ole varmassa tietoa on julkaistu, kun niitä on aika monta alustaa. Myös esimiehen lomaaikoina on välillä vaikea tavoittaa tuuraavaa esimiestä, kun se on yleensä joku toinen Manager toisesta kaupungista. Mielestäni onneksi meidän esimiehellemme on helppo jutella, vaikka palautetta olisi kiva saada enemmän, mutta ehkä se hänelle voi olla vaikeaa, kun ei ole aikaisemmin liikunnanalalla ollut. (Työntekijä 4)*

### 4.3 Työyhteisön ilmapiiri

Kolmantena tutkimushaastattelussa keskityttiin kokemuksiin työyhteisön ilmapiiristä. Kaikki haastatellut arvostivat suuresti työyhteisönsä työilmapiiriä ja kokivat hyvän työporukan isona työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Työyhteisössä kaikkien haastateltujen mukaan oli positiivinen ja avoin tunnelma, mikä teki vaikeistakin asioista puhumisen helpoksi. Viisi kuudesta työntekijästä sanoi työilmapiirin olevan ennen kaikkea toveruutta kollegoiden välillä ja he myös viettävät paljon aikaa yhdessä vapaa-ajallakin. Aito välittäminen muista tuli selväksi haastattelussa työntekijöiden kanssa ja selkeä arvostus työyhteisöä kohtaan.

*Olen hyvin kiitollinen ja onnellinen tästä työyhteisöstä. Meillä on rento ja kaverillinen fiilis töissä ja tuntuu töihin tullessa, että olisi jonkun olo*

*huoneessa. Kollegoiden suhde meillä on enemmän kaveruutta ja aina on tervetullut fiilis töissä. Pystymme työyhteisössä keskustelemaan suunnilleen kaikesta ja yhteistoimintaa on erittäin hyvin niin firman kuin vapaa-ajan puitteissa. (Työntekijä 3)*

Kolme kuudesta työntekijästä koki henkilöstön vaihtuvuuden hiukan harmittavana, mikä aiheutti työyhteisön rakenteisiin muutoksia. Heistä tuntui, että juuri kun oli saanut työyhteisön tutustumaan toisiinsa, joku lopetti ja taas uusi ihminen tuli mukaan. Toiset kolme kuudesta vastaajasta eivät kokeneet vaihtuvuutta haitallisena asiana, vaan pitivät siitä, että saivat tutustua uusiin ihmisiin työpaikalla. Ainoastaan yksi haastatelluista koki työyhteisössä ulkopuolisuuden tunnetta ollessaan mielestään tuntuvasti vanhempi kuin muu työyhteisö. Keski-ikä yrityksessä on 22 vuotta.

*Työpaikan ilmapiiri on riittävän rento ja ei oteta asioita liian vakavasti. Ainoastaan vaihtuvuus on aika suuri, vaikka toki on aina kiva tavata uusia ihmisiä. Toki itse olen keski-ikää jo vanhempi joten, kaveripiirin luominen ei ole minulle niin tärkeää kuin ehkä muille. Mielestäni on kaikkien tehtävä luoda hyvä työilmapiiri! (Työntekijä 6)*

Neljä kuudesta haastateltavasta koki saavansa työkavereiltaan paljon palautetta, ja loput kaksi toivoisivat enemmän palautetta myös työtovereiltaan. Yksi haastatelluista koki välillä työkavereiden ottavan annetun palautteen liian henkilökohtaisesti. Kaikki haastateltavat kokivat suurta luottamusta työyhteisön sisässä ja kokivat itsensä merkityksellisiksi työyhteisönn jäseniksi. Kysyttäessä ”Millä tekijöillä koet olevan vaikutusta työpaikkasi ilmapiiriin” Kaikki haastatellut työntekijät nimesivät työkaverit, luottamuksen, avoimuuden, kannustavuuden ja toverillisuuden sekä joustavuuden positiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

*Palautetta on kiva saada ja olisi mukava saada enemmänkin työkavereilta, mutta ei henkilökohtaisista asioista. Tai välillä tuntuu, kun ollaan niin kaverillinen ryhmä, että työ ja omat asiat menevät sekaisin. Välillä töissä ei ole kiva puhua oman elämän jutuista, jos toivoo palautetta ohjaamisesta. Kuitenkin sanoisin, että työpaikan parhaita asioita ovat työkaverit ja ilmapiiri. (Työntekijä 4)*

Kaikki haastateltavat työntekijät kokivat mukavana työyhteisössä tapahtuvat koulutukset, virkistyspäivät ja palaverit, joissa toimittiin ryhmänä tai pienryhmissä. Heidän mielestään nämä yhteiset tapahtumat paransivat työilmapiiriä ja näin ollen kokivat olevansa motivoituneempia työntekoon. Ryhmässä tapahtuvat työt myös lisäsivät heidän tuntemustaan toisistaan ja toivat helpommaksi puhumisen ja avoimen kommunikaation työyhteisön sisällä. Kaksi kuudesta haastateltavasta toivoi enemmän yhteisiä koulutuksia ja palavereja, jossa työntekoon saisi apua ja näkemyksiä myös muilta työyhteisön jäseniltä. Neljä kuudesta vastaajasta koki, että yhteistä toimintaa yrityksen työyhteisön sisällä on riittävästi.

*Töissä on kiva, kun järjestetään koulutuksia, palavereja ja virkistyspäiviä, missä toimitaan koko ryhmällä tai pienemmällä porukalla. Niissä pääsee tutustumaan toisiin paremmin ja on helpompi pyytää apua tai tuurauksia, kun tuntee porukan paremmin. Yhteistä työskentelyä voisi olla myös enemmän. (Työntekijä 5)*

#### 4.4 Kokemuksia organisaatioilmastosta

Neljäntenä teemana haastatteluissa pureuduttiin organisaatioilmastoon ja sen vaikuttavuuteen työmotivaatiossa sekä työilmapiirissä. Yrityksen johto ei ole Suomessa ja kaikki haastatellut kokivat ylimmän johdon etäisenä auktoriteettina, jonka kanssa sosiaalista kanssakäymistä ei tule. Myös kaksi haastateltavaa mainitsi IT-tuen puutteen Suomessa ja koki sen vaikeuttavan työtänsä, sekä alentavan heidän työmotivaatiotansa. Kaikki työntekijät kokivat mukavana asiana yrityksen kasvun, kehittymisen ja uudistumisen.

*Ylin johto ja organisaatio Ruotsissa ovat aika etäinen auktoriteetti. Olisi kiva, jos omistaja olisi tutumpi ja enemmän mukana myös Suomen toiminnassa. Oisi myös mukava saada ajankohtaisempaa tietoa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. Ja päivittäistyötä helpottaisi IT-tuen siirtäminen myös Suomeen, ettei tarvitsisi Ruotsiin soitella apuja. Näissä asioissa kehittäminen motivoisi omaakin työtä enemmän. (Työntekijä 4)*

Koko organisaatiolta kaikki vastanneet toivoivat enemmän avointa kommunikaatiota ja tietoa organisaation läpileikkaavista asioista ja suunnitelmista. Viestinnän neljä haastateltua mainitsi hankalaksi yrityksen ylimmän johdon kanssa, koska asiat kiertävät niin monen ihmisen kautta ja oma ääni ei pääse kuuluviin. Tosin kaksi vastaajaa olivat viestintään kansainvälisellä tasolla tyytyväisempiä, uusien sähköisten alusten seurauksena. Myös kaikki työntekijät toivoivat voivansa vaikuttaa enemmän yrityksessä ja tunsivat kehitysideoidensa jäävän huomiotta, yrityksen ketjuuntumisen vuoksi. Viisi kuudesta haastateltavasti arvosti organisaatiossa eniten koko ketjun läpi leikkaantuvaa yhteisöllisyyttä ja vuosittain järjestettäviä koko ketjun konferensseja, jossa pystyi tutustumaan enemmän yrityksen muihin työntekijöihin.

*Organisaatio on nopeasti kasvava, jolloin viestintä ei välttämättä aina mene sujuvasti ja tuntuu ettei hirveästi voi ketjussa kehittää toimintaa tai kehitysideoita ei oteta huomioon ylimmän ja keskijohdon kohdalla. Koko yrityksen tapahtumat ovat mukavia ja tuntuu, että pääsee, tutustumaan enemmän henkilöstöön, sekä saa uutta tietoa yrityksen pitkän ajan suunnitelmista ja mahdollisista muutoksista ketjun toiminnassa. (Työntekijä 1)*

Yrityksellä ei ole käytössä työehtosopimusta ja haastatteluissa myös kävi ilmi sen vaikuttavan koko organisaatioilmastoon. Kolme haastatelluista ei kokenut työehtosopimuksella olevan suurta merkitystä heidän työmotivaatioonsa, eivätkä he olleet tietoisia, miten työehtosopimus heidän työhönsä vaikuttaisi. Loput kolme haastateltua kokivat työehtosopimuksen puuttumisen epämieluisana asiana ja toivoivat alalla omaa työehtosopimusta. Eniten työehtosopimuksen puute työntekijöiden 1, 3 ja 4 mukaan vaivasi ilta- sekä viikonloppulisten puuttumisena, työterveyshuollon rajoittuneisuutena ja palkkauksen eritasa-arvoisuutena. Myöskin viisi kuudesta työntekijästä koki niin sanottujen nolla sopimusten eli tarvittaessa töihin kutsuttavien sopimuksen eritasa-arvoisena, mikä heikensi heidän työmotivaatiotaan ja luottamusta organisaatioon.

*Koen kyseenalaisena työehtosopimuksen puuttumisen, koska tuntuu että aisat hoidetaan juuri lain vaatiman minimin mukaan, kuten työterveyshuolto. Palkkaus työntekijöiden kesken on eritasa-arvoista ja lisiä ei makseta, vaikka olisi ilta tai viikonlopputyötä. Sunnuntaisin ei siis ole porukkaa töissä. Myöskään työtuntien määriä ei etukäteen tiedä ja sopimuksia tehdään niin sanotuilla nollasopimuksilla. (Työntekijä 6)*

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli selvittää miten työntekijät kokevat työilmapiirin vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa teemojen kautta. Keskeisinä tutkimusky-symyksinä opinnäytetyössä olivat minkälaisena työntekijät kokevat työilmapiirin työpaikallansa ja vaikuttiko se heidän työmotivaatioonsa tehdä töitä. Sekä mitä tekijöitä he kokivat vaikuttavan työilmapiiriin ja työmotivaatioon työpaikalla. Lähtökohtana oli oletus, että työmotivaatiolla on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja heidän sitoutuneisuuteensa organisaatiossa kohtaan.



Kokemus työilmapiirin vaikutuksesta työntekijän työmotivaatioon, välittyi suuresti tehdystä ilmiön tutkimuksesta. Positiivinen työilmapiiri nostattaa työmotivaatiota, joka lisää sitoutuneisuutta ja tarvetta pyrkiä parempaan suoritukseen. Hyvä työilmapiiri luo luottamusta työyhteisöön ja se luo tunnelman, jolla työyhteisö pystyy selviytymään vaikeistakin asioista, sekä kehittymään eteenpäin. Yrityksen henkilöstön tulee harjoittaa avoimuutta, yhdenvertaisuutta ja rakentavan palautteen antoa. Palautteen vähyys ja kehitysideoiden kuulemattomuus koettiin kaikista vaikeimmaksi asiaksi ja pitemmällä aikavälillä se tulehduttaa työympäristön ilmapiiriä.

Työyhteisössä oli hieman epätasavertaisuutta tuurauksien miehittämisessä mikä loi työntekijöiden ja esimiehen välille pientä kitkaa, samoin kun esimiehen liiallinen kaverillisuus koettiin auktoriteetin puutteena. Esimiehen tehtävänä on omalla toiminnallaan kehittää työilmapiiriä ja lisätä työmotivaatiota työpaikalla. Esimiehen tulisi tässä yrityksessä selkeyttää asemaansa työpaikalla ja löytää hänelle sopiva tapa pitää rento ja kannustava ilmapiiri sekä kuitenkin pystyä toiminaan myös esimiehenä ei vain esimies kaverina. Esimiehen tulisi reagoida puutteisiin, kehittämisen kohteisiin ja antaa palautetta. Haastatteluissa kaikilta työntekijöiltä ilmeni toiveita palautteen tarpeesta, johon esimiehen olisi syytä reagoida, jotta työntekijät kokisivat paremmin itsensä ja työnsä huomioiduksi. Huomioiduksi tuleminen edesauttaa pyrkimään parempaan suoritukseen ja lisää luottamusta esimieheen.

Kaikilla työntekijöillä on vastuu positiivisesta työilmapiiristä. Työyhteisön avoimuus oli hyvällä tasolla, mutta esimiehelle kehitystarpeiden ilmoittaminen tuntui jääneen pois. Hyvät vuorovaikutustaidot, luottamus ja avoimuus vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin. Näillä tekijöillä on siis tärkeä merkitys motivoitumiseen työssä, ja ne vaikuttavat myös työntekijä jaksamiseen tehtävässään. Työyhteisön keskuudessa vuorovaikutustaidot ja palautekulttuuri ovat avain asemassa työilmapiirin kannalta, eli mitä sanotaan, miten sanotaan ja jääkö jotain sanomatta?

Tutkimustuloksissa, selvisi työyhteisön avoimuuden kaipaavan työntekijä- sekä esimiestasolla pientä hiomista. Työntekijät eivät uskalla/halua antaa palautetta esimiehelleen palautteen vähydestä sekä liiankin kaverillisesta suhtautumisesta. Esimies taas ei välttämättä näitä kehityskohtia tiedä ennen kuin ne hänelle kerrotaan ja hä-

nen tehtävänsä olisi antaa tilaa ja aikaa työntekijöilleen puhumiseen, jotta vuorovai-  
kutukset toimisi palautteeseen asti. Tutkimusongelman kannalta tutkimustulokset viit-  
taavat työntekijöiden kokevan työilmapiirin vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa.  
Tutkimuksessa työntekijöillä olivat aika yhteneväiset mielipiteet heidän työyhteisös-  
tään, esimiestyöstä ja osorganisaatioilmastosta. Myös yksilön työasenteissa löytyi sa-  
mankaltaisia ajatuksia ja ilmentymiä työilmapiiristä ja sen vaikutuksesta työmotivaat-  
ioon.

Haastatteluissa nousseet eniten arvotetut asiat työilmapiirissä tiivistettynä ovat

- luotettavuus ja avoimuus
- toisten tukeminen
- rentous työyhteisössä
- mukavat työkaverit sekä asiakkaat
- hyvät koulutusmahdollisuudet.

Haastatteluissa nousseet kehityskohteet työilmapiirissä tiivistettynä ovat

- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- tasavertaisuus tuurausten yhteydessä
- kehitysideoiden toteuttaminen.

Tutkimustuloksen kannalta työilmapiirillä koetaan olevan positiivinen vaikutus työn-  
tekijän työmotivaatioon. Menestyvä yritys vaatii rentoa ja samalla vaativaa otetta  
työhön. Työntekijä on motivoituneimmillaan työilmapiirin ollessa kunnossa ja sekä  
työntekijän tuntiessa olevansa merkittävä osa työyhteisöä.

## 6 Pohdinta

Työssä kuluu monen ihmisen kohdalla suuri osa päivästä ja tällöin hyvä työilmapiiri on erittäin keskeisessä roolissa. Hyvän työilmapiirin ja viihtyvyyden omaavat työntekijät ovat arvokas voimavara organisaatioille. Työilmapiiri on osa työhyvinvointia, joka muodostuu yksilön ja ryhmän hyvinvoinnista, johon vaikuttavat työtehtävät ja niiden merkityksellisyys, esimiestyöskentely, työyhteisö ja organisaation tuki. (Kehusmaa 2011, 31.) Aikaisemmissa tutkimuksissa työilmapiirin vaikutuksesta työmotivaatioon, ovat löytäneet yhteyksiä muun muassa Juuti (1988), Nakari (2003) ja Sintonen (2007). Vuonna 2010 SAK:n tekemässä tutkimuksessa ilmenee, että suomalaisille työilmapiiri on työmotivaation avain asia. (Sinokki 2010.)

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli saada kokemuksia ja vastauksia tutkittavaan ilmiöön. Tutkimustulosten perusteella selvisi, että työilmapiiri on vaikuttava tekijä työntekijän työmotivaatiossa ja organisaatioille sitoutuneen henkilökunnan avain. Työilmapiirin merkitys näkyy työntekijöiden motivaatiossa ja jaksamisessa. Työhön menemisen tulisi olla työntekijälle mieluista ja töissä ei kenestäkään pitäisi tuntua kamalalta. Työilmapiiri on laajalti vaikuttava käsite, joka koostuu monesta eri tekijästä. Tutkimuksen tulokset ovat työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia yhden yrityksen sisältä. Tutkimuksen tulokset eivät siis ole suoraan yleistettävissä, koska tutkimus on tehty vain liikunnanalan yrityksen X henkilöstölle ja siinä on keskitytty heidän tuntemuksiinsa työilmapiirin vaikutuksen kokemisesta työmotivaatioon.

Opinnäytetyö syntyi mielenkiinnosta tutkia työilmapiiriä, työntekijöiden kokemana ilmiönä ja saada selville mitä he kokevat vaikuttavan työilmapiiriin ja kokevatko työntekijät työilmapiirin vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa. Tutkimus aiheesta oli itsessään onnistunut ja myös tutkimushaastatteluihin osallistuneet työntekijät sekä organisaatio olivat kiinnostuneita lopputuloksesta. Työilmapiirin ja työmotivaation käsitteleminen oli haastavaa, koska se oli todella laaja käsite. Johtopäätösten kirjoittaminen sekä ehjän kokonaisuuden, etenkin teoria osuuden aikaan saaminen tuotti haasteita opinnäytetyössäni. Tutkimuksessa painotettiin työntekijöiden kokemuksiin ja opinnäytetyön luettuaan voi lukija itse pohtia omaa rooliaan työyhteisössä työilmapiirin tukipilarina sekä kohottajana. Tutkimuksessa käsitellään kokonaisuutta

työntekijän roolissa, jolloin myös esimiehille tutkimuksesta on rehellisyytensä ansiosta hyötyä ja haastateltujen työntekijöiden koettuja tuntemuksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös muissa työyhteisöissä. Haastattelujen aikatauluttaminen oman ja haastateltavien töiden kanssa oli haastavaa, mutta aikatauluni opinnäytetyöhön piti. Koen saaneeni uutta näkökulmaa kokemusten tulkitsemiseen ja tutkimiseen ja uskon tulevaisuudessa voivani hyödyntää opinnäytetyötäni henkilöstön kanssa.

### **Luotettavuus**

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta tarkastettiin ja optimoitiin koko prosessin ajan. Luotettavuutta vahvistettiin hyvällä argumentoinnilla, relevantilla teoria osalla, sekä työntekijöiden haastatteluilla. Haastattelut litteroitiin ja pidettiin harjoitushaastattelu, jotta voitiin varmistaa kysymysten tarkoituksenmukaisuus ja ymmärrettävyys. Lopputuloksena oli ymmärtää kokemusta työilmapiirin vaikuttavuudesta työntekijän työmotivaatioon. Luotettavuutta tuotiin myös haastateltavien anonyymiydellä, jolloin vastaajat herkemmin kertovat rehellisen käsityksensä keskusteltavasta aiheesta. Haastattelut myös videoitiin, jotta nonverbaalinen viestintä saatiin analyysiin mukaan. Analyysimenetelmä valittiin perustuen luotettavaan tapaan kuvata käsiteltävää ilmiötä, jolloin teemoittelu tuntui järkevimmältä vaihtoehdolta. Haastattelujen edessä alkoi vastausten kylläntyminen, jolloin vastausmateriaalia oli saatu tarpeeksi, tuloksien luotettavuuden näkökulmasta.

### **Jatkotutkimus mahdollisuudet**

Opinnäytetyössä nousi esille, mahdollisuus tehdä jatkotutkimusta. Mielenkiintoista olisi ainakin tehdä seuranta ja seurannan jälkeinen haastattelu, jotta nähtäisiin, onko organisaatiossa koettu muutoksia aikaisempaan tutkimukseen nähden ja kokevatko työntekijät edelleen samat asiat vaikuttavina. Jatkotutkimusta voisi myös tehdä vertailemalla eri toimipisteiden työntekijöiden kokemuksia työilmapiirin vaikuttavuudesta työmotivaatioon, sekä etsiä alueellisia eroavaisuuksia. Saman tutkimuksen hie-man muokattuna voisi myös tehdä yrityksen esimiehille ja vertailla heidän näkemyksiään työntekijöiden näkemyksiin.

## Lähteet

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Almatalent.

Deci, E. 1971. The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 1, 105 – 115. Viitattu 13.9.2019. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.

Flow on tuottavuuden alkusysäys. 2018. Duunitoriin nettiautikkelikokoelma. Viitattu 6.10.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/flow-tuottavuuden-alkusysays>.

Gelfant, L. 1970. Communicate Through Your Supervisors. *Harvard business review* article. Viitattu 3.4.2019. <https://hbr.org/1970/11/communicate-through-your-supervisors>.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Juholin, E. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. TTK:n verkkajulkaisu. Viitattu 11.9.2019. [https://ttk.fi/fi-les/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/fi-les/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf).

Juuti, P. 1987. Ihminen, työpaikan tärkein voimavara: Työpaikan ilmapiiri. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Juuti, P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvenpää, E. 2006. Helsingin yliopiston luentomateriaali, verkkajulkaisu. Viitattu 23.9.2019. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kirk, J & Miller, M. 1986. Reliability and validity in qualitative research. California: Sage Publication Ltd.

Kultalahti, S. 2015. Y-sukupolvi haastaa esimiehet – pomon pitäisi olla kuin personal trainer. Julkaisu Vaasan yliopiston nettisivuilta. Viitattu 6.9.2018.  
<https://www.univaasa.fi/fi/news/ysukupolvi/>.

Kuusinen, J. 1992. Kasvatuspsykologia. Helsinki: WSOY.

Laadullinen tutkimus. 2015. Jyväskylän yliopiston verkkomateriaali. Viitattu 17.12.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609 § 6-7. Viitattu 20.9.2019.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain muuttamisesta 1471/2016 § 16. Viitattu 20.9.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161471>.

Luottamus työyhteisössä. 2017. Työturvallisuuskeskuksen verkkojulkaisu. Viitattu 17.9.2019. [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/luottamus\\_tyoyhteisossa.7371.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/luottamus_tyoyhteisossa.7371.news).

Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Department of Social Sciences and Philosophy/sociology.

Räsänen, H. N.d. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. HAMK. Viitattu 26.9.2019.  
[http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/documents/4\\_kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/documents/4_kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf).

Repo, H. 2007. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja työmotivaatioon merkitys yrityksessä. Opinnäytetyö AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 17.9.2019. <http://www.theseus.fi/handle/10024/11253>.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.9.2019 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html).

- Saari, M. 2011. Työllä tasa-arvoon. Opas tasa-arvosuunnitteluun ja samapalkkaisuuden edistämiseen. Helsinki: Vakuutusväen Liitto VvL ry.
- Silverman, D. 2013. Doing qualitative research. 4. painos. Lontoo: Sage.
- Sinokki, M. 2010. Riittävä sosiaalinen tuki ehkäisee mielenterveyshäiriöitä. Työsuojelurahasto. Viitattu 8.9.2019. Saatavilla <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=108393>.
- Sintonen, A-M. 2007. Työilmapiiri ja sen tutkiminen palveluorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.
- Skurnik-Järvinen, H. 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari.
- Tietoa tilastoista. N.d. Tilastokeskuksen käsittepankki, nettisivu. Viitattu 23.9.2019. <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html>.
- Työ ja terveys Suomessa. 2012. seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitos. 252 s. ISBN 978-952-261-301-1.
- Työsopimuslaki 2001/55 2:6. Viitattu 7.7.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P6>.
- Työstä hyvinvointia. 2010. Työturvallisuuskeskuksen neuvoja työpaikalle. Viitattu 16.1.2020. [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf)
- Terveyden edistäminen työpaikalla. 2013. Viitattu 10.9.2019. [www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx).
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinat: Työmotivaatio ja palkitseminen työelämässä. Julkaisussa Mikä meitä liikuttaa. Modernin Työmotivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. K. Salmela-Aro, J. E. Nurmi & t. Feldt, 188–212.
- Vilkman, U. Hyvä työilmapiiri - mistä sen tunnistaa ja miten sitä voi kehittää? Viitattu 7.10.2019. <http://mastersuomi.blogspot.com/2015/03/hyva-tyoilmapiiri-mista-sen-tunnistaa.html>.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Haastattelukysymykset

1. Millä mielellä tulet töihin?
  - Mitä tekijöitä koet vaikuttavan mielialaasi?
2. Miten kuvailisit työpaikkasi työilmapiiriä, muutamalla lauseella?
3. Millä tekijöillä koet olevan vaikutusta työpaikkasi ilmapiiriin?
  - Mitä arvostat eniten työpaikan ilmapiirissä?
  - Mitä kehitettävää koet olevan?
4. Miten koet esimiehesi vaikuttavan työilmapiiriin?
  - Minkölaisena koet viestinnän, kanssakäymisen, palautteen saannin
5. Alalla ei ole omaa työehtosopimusta, miten ajattelet sen vaikuttavan työ-  
hösi?
  - Miten työsuhteen asiat mielestäsi hoidetaan
  - Tunnetko saavasi kysymystilanteissa perusteltuja ja oikeellisia vastauksia
6. Mitkä asiat vaikuttavat työTyömotivaatioosi?
  - Mikä saa sinut pyrkimään parempaan suoritukseen
  - Mikä latistaa Työmotivaatiosi
7. Mitä ajattelet työyhteisöstäsi?
  - Kuten työkaverit, organisaatio, ympäristö
8. Miten koet työilmapiirin vaikuttavan työTyömotivaatioosi?



- Voit peilata aiemmin kysytyihin kysymyksiin

