

TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT  
JA SITOUTTAMISEN KEINOT  
METSÄKONEALALLA

## Tiivistelmä

Tekijä Penttinen, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 59 + 7 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi <b>Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja sitouttamisen keinot metsäkonealalla</b>		
Tutkinto Tradenomi (ylempi AMK))		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon metsäkonealalla ja minkälaisien keinojen avulla yritys voi vahvistaa henkilöstön sitoutumista yritykseen. Tavoitteena oli myös tutkia, mitkä asiat työntekijät kokevat tekijöiksi, jotka motivoivat heitä jatkamaan nykyisessä työssä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on koottu työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista sekä sitoutumista edistävästä tekijöistä. Teoriaosuudessa on myös käsitelty työhyvinvointia ja henkilöstöjohtamista sitouttamiseen vaikuttavana osatekijänä.</p> <p>Kehittämishankkeen lähtökohtana on metsäkonealalla vallitseva työvoimapula metsäkoneenkuljettajista. Metsäalalla on haastavaa löytää ammattitaitoisia ja osaavia työntekijöitä ja tällaisten työntekijöiden sitouttaminen yritykseen tulee olemaan merkittävä tekijä yrityksen menestymisen kannalta tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimus- ja kehittämismenetelmiksi valittiin sekä kvantitatiivinen- että kvalitatiivinen lähestymistapa. Aineistoa tutkimukseen kerättiin sähköisen kyselyn ja haastattelun avulla.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat monet asiat. Keskeinen vaikuttava tekijä tutkimuksen perusteella on motivaation ylläpitäminen ja työn merkityksellisyyden ja arvostamisen kokeminen. Alalle tyypillisen kausivaihtelun ja työn epävarmuuden havaittiin myös vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitä kautta sitoutumiseen.</p> <p>Tulosten perusteella alalle laadittiin kehittämisehdotuksia, joilla voitaisiin työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa myönteisesti ja tätä kautta vahvistaa sitoutumista yritykseen. Luomalla tasapuolinen ja avoin kannustinjärjestelmä sekä tasoittamalla työn kausiluontoisuutta, voitaisiin parantaa asioita, jotka ovat sitoutumisen taustalla.</p>		
Asiasanat sitouttaminen, sitoutuminen, työmotivaatio		

## Abstract

Author Penttinen, Johanna	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 66	
<b>Factors affecting work motivation and means of engagement in the forest machine sector</b>		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this thesis was to find out what affects employees' motivation to work in the forest machine sector and what means companies can use to strengthen employee engagement. The purpose was also to study the factors that motivate employees to continue in their current work.</p> <p>The theoretical background of this thesis involved the factors affecting the motivation of employees and promoting work commitment. The theoretical section also discussed well-being at work and human resource management as a factor that affects engagement.</p> <p>The research problem was based on the labour shortage in the forest machine sector. Finding professional workforce has been a challenge in the industry, and engaging skilled personnel is one of the major future challenges.</p> <p>Both quantitative and qualitative approaches were chosen as research and development methods. The data for the study was obtained by interviews and a questionnaire survey.</p> <p>The study results showed that various factors affect work motivation and work commitment. One key factor was how to maintain personnel's motivation and how make them feel appreciated. The study indicates that the seasonal variation and uncertainty about the continuity of work affect the well-being of employees and their engagement.</p> <p>Based on the results, the thesis provides development proposals that may have a positive effect on employee motivation and may thereby strengthen commitment. Developing a fair and communicative incentive system as well as equalizing the seasonal nature of work can help improve the factors resulting in engagement.</p>		
Keywords engagement, work commitment, work motivation		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Kehittämistutkimuksen rakenne .....	2
1.2	Kehittämistutkimuksen rajaus ja tavoitteet .....	5
1.3	Tutkimuskysymykset.....	5
1.4	Tutkimusmenetelmät .....	6
2	METSÄKONEALA JA PUUNKORJUU .....	9
3	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN .....	11
3.1	Sitouttamisen määritelmiä ja lähikäsitteitä .....	11
3.2	Sitoutumista edistäviä tekijöitä.....	13
3.2.1	Palkitseminen .....	14
3.2.2	Yhteisöllisyys .....	16
3.2.3	Motivaatiotekijät.....	17
3.3	Työhyvinvointi.....	17
4	TYÖMOTIVAATION MERKITYS YRITYKSEEN SITOUTUMISEEN .....	20
4.1	Motivaation määritelmä.....	20
4.2	Motivaatiotekijät työssä.....	21
5	STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	24
5.1	Esimiestyö ja työn merkityksellisyys .....	24
5.2	Perehdytys .....	26
5.3	Metsäkonealan koulutus ja työhön hakeutuminen.....	26
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	28
6.1	Metsäkonealan erityispiirteet .....	28
6.2	Kyselyn tulokset.....	29
6.3	Teemahaastattelun tulokset.....	40
6.4	Kehittämissuunnitelma.....	41
6.5	Kehittämishankkeen reliaabelius ja validius .....	49
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTA .....	50
7.1	Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	51
7.2	Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet .....	54
	LÄHTEET .....	55
	LIITTEET .....	60

## 1 JOHDANTO

Tässä kehittämissuunnitelmassa tutkitaan tekijöitä, jotka vaikuttavat metsäkonealalla henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuksen kohderyhmäksi on rajattu metsäkonealalla työskentelevät henkilöt. Lisäksi kehittämissuunnitelman tarkoituksena on selvittää, millä tavoin työntekijöitä saataisiin sitoutumaan nykyiseen yritykseen. Tutkimusten mukaan sitoutuneet työntekijät menestyvät paremmin työtehtävistään kuin sitoutumattomat. Tutkimuksessa käsitellään sitoutumisen lisäksi myös motivaatiota, koska samat tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, vaikuttavat myös työmotivaatioon. Motivaatiosta ja sitoutumisesta puhutaankin usein yhdessä. Sitoutumisessa keskittyy kuitenkin motivaatiota enemmän huomiomaan työntekijöiden ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen.

Tietoa kehittämishankkeeseen etsitään kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista. Tutkimuksen empiriaosuus toteutetaan kyselytutkimuksena sekä syvällisempää ymmärrystä aiheeseen ja siihen liittyviin ilmiöihin haetaan teemahaastattelulla. Teoreettinen viitekehys tutkimuksessa muodostuu sitoutumisesta ja sen lähikäsitteistä, motivaatiosta, johtamisesta ja työhyvinvoinnista.

Kehittämishankkeessa käsitellään vapaaehtoista vaihtuvuutta (voluntary turnover), joka tarkoittaa sitä, että työntekijä vapaaehtoisesti lähtee organisaatiosta eikä tässä tutkimuksessa keskitytä niinkään työntekijöiden tahattomaan vaihtuvuuteen (involuntary turnover). Tahoton vaihtuvuus tapahtuu työnantajan toimesta. Lisäksi organisaatioissa tapahtuu myös luonnollista poistumaa, jollaista ovat esimerkiksi työntekijän työelämästä poisjääminen mm. eläkkeellä jäädessä.

Organisaation johto voi onnistuessaan luoda henkilöstöjohtamisen keinoilla ja onnistuneella henkilöstöpolitiikalla edellytykset henkilöstön sitoutumiselle. Rahalliset palkitsemisen keinot voivat yrityksissä olla hyvinkin rajalliset kustannusvaikutusten takia, joten sen sijaan tulisikin nykytutkimusten mukaan keskittyä enemmän henkilöstön sisäisten motivaatiotekijöiden selvittämiseen ja niiden tukemiseen. Tällaisia motivaatiotekijöitä ovat mm. työtyytyväisyys, kehittymismahdollisuudet, työn kokeminen merkitykselliseksi ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä sekä palautteen saaminen. Näitä asioita käsitellään yksityiskohtaisemmin tutkimuksen teoreettisessa osiossa. (Hyppänen 2013, 129-131.)

Työympäristöissä ja yritysten toimintaympäristöissä on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosikymmeninä. Digitalisaation voidaan katsoa olevan suurin talouden murros sitten teollisen vallankumouksen. Digitaalisuus tarkoittaa monimutkaisten it-sovellusten lisäksi jokapäiväisessä elämässä asioita yksinkertaistavia ja arkea helpottavia ratkaisuja. Tämän takia digitaalisuuden johtaminen onkin pääasiassa vallitsevan kulttuurin muuttamista.

Digitaalisuus ei tarkoita vain verkkokauppaa tai yrityksen verkkosivuja, vaan se vaikuttaa kaikkeen työn tekemiseen ja sitä kautta digitaalisen tiedon hyödyntämiseen (Saksi 2016, 181–183). Työnkuvat ja tehtävät muuttuvat digitalisaation ja teknologian kehittymisen myötä nopeasti ja muutos on yhä kiihtyvää. Henkilöstön on sopeuduttava muutoksiin ja muutokset aiheuttavat uudenlaisia haasteita työyhteisöissä esimiestyölle ja johdolle. Tulevaisuudessa työt edellyttävät uudenlaista osaamista teknologisten muutosten ja tietotyön lisääntymisen takia. Alasta riippumatta teknologian ja digitalisaation kehityksen myötä työtehtävät muuttuvat ja tätä kautta myös ammatit muuttuvat. Osalle työntekijöistä muutos myös aiheuttaa tarvetta kehittyä nykyisessä tehtävässä tai vaihtaa kokonaan alaa ja ammattia. Olennaista yrityksen kannalta on, kuinka yrityksen toiminnalle tärkeimmät työntekijät saadaan pysymään yrityksen palveluksessa alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tämä kehittämishanke keskittyy sitouttamisen keinoihin ja työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin metsäkonealalla. Metsäkoneyrityksistä on tullut yhä enemmän palveluun keskittyviä yrityksiä, joiden asiakkaina ovat urakanantajat ja metsänomistajat. Tuotava ja laadukas korjuujälki saadaan aikaan vain osaavaan ja motivoituneeseen henkilöstön avulla. Alalla tulee entistä enemmän ottaa huomioon, että henkilöstö on ehdottomasti tärkein tekijä metsäkonealan yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksen ja työntekijän etujen ja pyrkimysten tulee olla yhteneväiset. Tulevaisuudessa ammattitaitoisen ja alalle motivoituneen työvoiman saatavuuteen on kiinnitettävä alalla yhä enemmän huomiota.

## 1.1 Kehittämistutkimuksen rakenne

Ammattitaitoiset, motivoituneet ja osaavat työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Tämän takia on olennaista, että osaava henkilökunta kyetään pitämään yrityksen palveluksessa. Sitoutumista onkin tutkittu useissa eri tutkimuksissa, sillä se ymmärretään entistä tärkeämmäksi asiaksi yritysten henkilöstöpolitiikassa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli näkökulma, josta tutkimuksen aihetta tarkastellaan, perustuu aiempiin tutkimuksiin aiheesta sekä keskeisiä käsitteitä tarkastelemaan kirjallisuuteen.

Pham Jasmin on käsitellyt opinnäytetyössään 2019 henkilöstön vaihtuvuuden syitä ja keinoja. Pham keskittyy opinnäytetyössään vaihtuvuuden syihin. Tässä kehittämistutkimuksessa puolestaan pyritään nostamaan esiin tekijät, jotka vähentävät vaihtuvuutta. Henna Haapanen on myös tutkinut Pro Gradu tutkielmassaan vuonna 2013 henkilöstön vaihtuvuuden syitä ja organisaation toimenpiteitä vaihtuvuuden vähentämiseksi. Tutkielmassaan Haapanen toteaa vaihtuvuuden olevan ilmiö, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Kun tarkastellaan vaihtuvuutta, on syytä ottaa huomioon itse työhön ja työntekemiseen ja työympäristöön liittyvät tekijät, mutta myös työn ulkopuoliset tekijät. Lisäksi yksittäisten

työntekijöiden henkilökohtaiset eli subjektiiviset tekijät vaikuttavat vaihtoalttiuteen. Nämä kaikki kolme näkökulmaa liittyvät tiiviisti toisiinsa. (Haapanen 2013, 2.)

Viivi Heinänen on tutkinut Pro Gradu työssään työn imua, organisaatioon sitoutumista ja työssä jatkamista. Tutkimuksen tuloksissa todetaan työn imun olevan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Heinäsen tutkimustulosten mukaan työn imu on yhteydessä etenkin emotionaaliseen sitoutumiseen. (Heinänen 2016, 63.)

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisee vuosittain työolobarometrin, joka kuvaa suomalaisen työelämän tilaa. Barometri keskittyy nimenomaan kuvaamaan työntekijöiden näkemystä omasta työstään. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin viimeisemmän työolobarometrin 2018 loppuraporttiin, jossa keskityttiin selvittämään erityisesti osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Julkaisusta käy ilmi, että työntekijöiden mahdollisuudet osallistua työpaikalla yrityksen toiminnan kehittämiseen ovat kohentuneet viime vuosina ja osaamisen kehittäminen on monipuolistunut ja sitä tapahtuu usein myös itsenäisesti ja työtehtävien lomassa. Tutkimuksen mukaan vuonna 2018 hyvät osallistumismahdollisuudet yrityksen toiminnan kehittämiseen oli 55 prosentilla vastaajista. (Työolobarometri 2018, 30-31.)

Tässä kehittämistutkimuksessa työmotivaation ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu kyselytutkimuksella. Tutkimuksen empiirisessä osassa on toteutettu kyselytutkimus alalla työskenteleville henkilöille. Johtopäätöksissä ja jatkokehityssuunnitelmissa peilataan kyselytutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen, sekä pohditaan keinoja työntekijöiden motivaation kehittämiseen ja sitä kautta yritykseen sitouttamiseen. Kehittämistutkimuksen raportti koostuu viidestä osiosta. Kehittämistutkimuksen rakenne on esitetty seuraavassa kuviossa:



KUVIO 1. Kehittämistutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisen osan muodostaa johdanto, jossa kehittämissuunnitelma ja sen rakenne, tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelmat esitellään. Johdannon jälkeen kuvailaan kehittämistutkimuksen kohteena oleva alaa. Aiheen teoreettinen viitekehys käsitellään seuraavassa tutkimuksen osiossa. Tutkimuksen neljäs osa muodostuu tiedonhankinnasta ja sen analysoinnista. Aineistonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää verkkokyselyä, jossa vastaaja voi vastata avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa kysely muodostui yhteensä 19 kysymyksestä. Kysymyksistä 6 oli asteikkokysymyksiä, joissa vastaajan tuli valita mielipiteensä kysymykseen annetuista numerovaihtoehdoista yhdestä viiteen. Yksi kysymys oli muodoltaan valmiiksi strukturoitu, jossa oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimia kysymyksiä, joissa kysyttiin vastaajan omaa mielipidettä ja ajatuksia, oli 3 sekä lisäksi yksi kysymys antoi mahdollisuuden avoimelle palautteelle aiheesta. Lisäksi kyselyssä oli kolme kysymystä, joihin vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei ja yhdessä tämän lisäksi oli mahdollisuus valita vaihtoehto muu. Kysymyksistä neljässä viimeisessä kartoitettiin vastaajien demografisia tekijöitä.

Kyselyn ohella aineistoa tutkimukseen hankittiin myös teemahaastattelulla. Haastattelun avulla pyrittiin rakentamaan kokonaiskuva metsäkonelasta ja sen erityispiirteitä. Haastattelun käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua, sillä haastattelun tarkoitus on ollut asioiden selvittäminen ja syventäminen (Ojasalo ym. 2009, 95-96). Haastattavaksi valittiin metsäkoneyrittäjä, jonka palveluksessa työskentelee 5 kokoaikaista työntekijää.

Tutkimuksen viides osa muodostuu tutkijan johtopäätöksistä, pohdinnasta ja jatkotutkimusesityksistä. Tässä osuudessa käsitellään tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan. Tässä osiossa tavoite on ollut linkittää tutkimustulokset tutkimuksen taustakirjallisuuteen ja tutkimuskysymykseen. Tässä yhteydessä myös arvioidaan tulosten merkityksellisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi tuodaan esille mahdolliset jatkotutkimusaiheet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 256-258.)

## 1.2 Kehittämistutkimuksen rajaus ja tavoitteet

Tietoa tähän kehittämishankkeeseen tutkija on etsinyt aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista, teoriaosuuden pääosin muodostuessa työmotivaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta ja motivaation vaikutuksesta sitouttamiseen. Lisäksi tutkimuksen empiriaosuuteen tutkimusmateriaalia on kerätty kyselytutkimuksella, joka on julkaistu metsäkonealan verkkoryhmässä. Teoriaosuuteen on koottu tietoa myös sitouttamisen käsitteistä. Kun tutkitaan tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön sitouttamiseen ei voida sivuuttaa motivaatiota ja sen merkitystä. Ihmisten motivaatiotekijöiden tunnistamiseen puolestaan vaikuttavat olennaisesti esimiestyö ja johtaminen sekä työhyvinvointi (Mayor & Risku 2015). Teoria osuudessa käsitellään siis myös strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä ja johtamisen vaikutusta yritykseen sitoutumiseen.

Tutkimus on rajattu siten, että siinä keskitytään erityisesti sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin työntekijöiden näkökulmasta. Rajauksen ulkopuolelle jää siten muun muassa vaihtuvuuden mittaaminen. Empiirinen osuus tutkimuksesta keskittyy erityisesti työntekijöiden näkökulmaan.

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin tekijät, jotka työntekijöiden mielestä vaikuttavat eniten heidän työmotivaatioonsa ja sitoutumiseen yritykseen. Tavoite oli näiden tekijöiden perusteella tuoda esiin merkittävimmät kehityskohteet metsäkonealan yritysten henkilöstöpolitiikassa ja esittää keinoja avaintyöntekijöiden sitouttamiseen yritykseen. Tässä yhteydessä otetaan myös esiin, miten vaihtuvuutta voidaan vähentää vaikkakaan vaihtuvuuden syihin ei tarkemmin syvennytä. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan empiirisen aineiston tulosten sekä aiheesta kerätyn teoriamateriaalin avulla.

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen metsäkonealalla?

Päätutkimuskysymystä tukeviksi alakysymyksiksi muodostui tutkimuksen edetessä:

- Millä keinoilla työntekijän sitoutumista yritykseen saadaan vahvistettua?
- Kuinka motivaation johtamisella voidaan vaikuttaa sitoutumiseen?

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla pyritään saamaan selville ne syyt, mitkä vaikuttavat alan työntekijöiden työmotivaatioon ja mitkä tekijät edesauttavat tai toisaalta vähentävät heidän sitoutumistaan. Kehittämistutkimuksessa tarkastellaan motivaatiotekijäitä ja sitoutumista yritykseen yksilön eli työntekijän näkökulmasta.

Pohjatietoa kehittämishankkeeseen on etsitty motivaatiota, motivaatiojohtamista ja sitouttamista käsittelevästä kirjallisuudesta ja elektronisista lähteistä sekä aikaisemmista tutkimuksista. Empiirisessä osassa kyselytutkimuksen avulla on selvitetty mitkä tekijät alalla työskentelevät kokevat työssään merkitykselliseksi ja mitkä asiat tai tekijät motivoisivat heitä jatkamaan nykyisen työnantajansa palveluksessa. Kirjallisuuden avulla pyritään selvittämään työntekijöiden sisäisen motivaation lähteet ja minkälaisia syitä työntekijöiden vaihtuvuuteen saattaisi olla.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistutkimus on toteutettu kvalitatiivisena sekä kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet on kuvailtu Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran *Tutki ja kirjoita*-teoksessa seuraavasti:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa.
- Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.
- Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia. Induktiivinen tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin.
- Tutkimusaineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja.
- Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti.
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- Tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina.

(Hirsjärvi ym. 2009, 161–162.)

Tämä kehittämistutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä näiden tekijöiden vaikutusta yritykseen sitoutumiseen. Tutkimuksessa suosittiin ihmistä tiedon keruun välineenä ja kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaiseksi. Tutkimusta tukee määrätelmä laadullisesta tutkimuksesta tosiasiallisena tapaustutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti kehittämishankkeessa on pyritty tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta esiin nousevien asioiden perusteella. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tähänkin tutkimukseen aineisto on koottu luonnollisista tilanteista. (Hirsjärvi ym. 2009, 161–162.)

Kehittämishankkeessa käytetään kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen elementtejä rinnakkain laadullisen tutkimuksen kanssa. Määrällinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkimusaihetta tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä tulosten muuttaminen tilastollisesti käsiteltävään taulukkomuotoon. Aineiston pohjalta päätelmiä tehdään perustuen tilastolliseen analysointiin ja tulokset

kuvaillaan mm. prosenttitaulukoiden ja diagrammien avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 135-138.) Laaditun kyselyn vastauksien analysoinnissa käytetään kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä annettujen vastauksien havainnollistamiseksi.

Tutkimuksessa käytetään hyväksi menetelmätriangulaatiota tutkimuksen laadullisuuden ja luotettavuuden parantamiseksi. Tutkimusaineiston hankinnassa on käytetty kyselyn lisäksi myös haastattelua (Liite 3). Triangulaatio soveltuu tutkimukseen erityisen hyvin, sillä tutkimuksessa kerätään tietoa kohderyhmän toiminnan vaikuttimista (Hirsjärvi ym. 2009, 228).

Kysely on yksi eniten käytetty tiedonhankintamenetelmä tutkimuksellisissa hankkeissa. Kyselyn etu on se, että siinä voidaan laajalta joukolta ihmisiä kysyä hyvinkin monia asioita. Kyselyn tuloksia voidaan myös numeerisesti ja tilastollisesti käsitellä ja muodostaa tulkintoja näiden tulosten pohjalta. Kyselytutkimuksen heikkoutena voi kuitenkin olla, että tutkija ei kykene arvioimaan kyselyyn vastaajien suhtautumista tutkimukseen ja kyselyn tulokset voivat olla pinnallisia. (Ojasalo ym. 2009, 108-109.)

Haastattelu on hyvin yleinen tiedonkeruumenetelmä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelu kannattaa kuitenkin yhdistää myös toisiin tutkimusmenetelmiin, kuten tässä kehittämishankkeessa on tehty. Haastattelun merkitys tässä tutkimuksessa on täydentää kyselytutkimusta sekä asioiden selventäminen ja syventäminen. Haastattelulla onkin näin ollen pyritty syventämään tutkijan ymmärrystä alan erityispiirteistä. Tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on muodoltaan avoimen ja lomakehaastattelun yhdistelmä. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole kiinteästi strukturoitu, vaan haastattelija etenee haastattelutilanteessa sen mukaan mihin suuntaan haastattelu kulkee. Keskustelun avulla tutkija pyrkii saamaan syvempää ymmärrystä tutkimuksen aiheeseen liittyvistä asioista. Teemahaastattelu on kuitenkin strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Haastattelija laatii ennalta teemalistan, jonka mukaan haastattelussa käydään läpi tarvittavat seikat, jotta haastattelun etenee loogisesti ja aiheessa pysytään. (Ojasalo ym. 2009, 95-99.)

Metodologisesti ajateltuna tämän tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen, koska tutkimuksessa luotetaan kohdejoukolta kerättyihin vastauksiin ja vastaajien subjektiivisiin näkemyksiin. Haastattelun ja kyselytutkimuksen perusteella pyritään muodostamaan ymmärrys, mitkä tekijät työntekijät itse kokevat vaikuttavan omaan työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Haastattelun pohjalta kyselytutkimuksen vastaukset analysoidaan ja pyritään tekemään johtopäätökset niiden pohjalta. Teemahaastattelussa korostuu metodologisesti haastateltavan tulkinta ja oma näkemys aiheesta. Teemahaastattelua voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä, koska siinä on pyritty löytämään merkityksellisiä asioita tutkimusongelman ja -tavoitteen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 64-65.)

Aineiston analyysi menetelmänä on käytetty osaltaan sisällönanalyysia, kun haastattelun ja kyselytutkimuksen aineistosta on nostettu esiin tutkimuskysymykseen vastaavat merkitykset. Tutkimuksessa on käytetty induktiivista eli aineistolähtöistä lähestymistapaa, mutta myös deduktiivista eli teorialähtöistä tutkimusta. Tutkimuksen induktiivisuus tarkoittaa, että yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiin väitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2017, 95-99). Teemahaastattelu on analysoitu kvalitatiivisesti teemoittain. Haastattelun analysoinnissa on pyritty löytämään yhteyksiä tutkimuksen teoriapohjaan.

Tässä tutkimuksessa induktiivista on, että teoreettinen viitekehys on muodostunut kyselytutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimuksen voidaan ajatella olevan teoriasidonnaista, sillä tutkimustulosten analysointi perustuu teoriaan. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Voidaan puhua tässä yhteydessä myös analyysitriangulaatiosta, koska tutkimusaineiston analyysissa käytetään useampia analyysitapoja (Tuomi & Sarajärvi 2017, 99).

## 2 METSÄKONEALA JA PUUNKORJUU

Suomen pinta-alasta noin 22,8 miljoonaa hehtaaria (75%) on metsää. Yli 20% Suomen vientituloista kertyy metsäteollisuudesta. Suomalaisten metsäteollisuusyritysten raakapuun käyttö kääntyi kuitenkin laskuun vuonna 2019, kokonaiskäytön vähentyessä vuodesta 2018 kolme prosenttia 71 miljoonaan kuutiometriin. Kotimaisen raakapuun käyttö supistui edellisvuodesta viisi prosenttia, kun taas tuontipuun kulutus sitä vastoin kasvoi. Lähes puolet raakapuusta Suomessa käytettiin sellun valmistukseen. Kotimaista raakapuuta metsäteollisuustuotteiden tuotannossa käytettiin 61 miljoonaa kuutiometriä, joka on viisi prosenttia vähemmän kuin vuonna 2018. Kaikkien kotimaisten puutavaralajien käyttö supistui vuonna 2018. Kotimaisen puun sijaan metsäteollisuus jalosti tuontiraakapuuta lähes 10 miljoonaa kuutiometriä eli seitsemän prosenttia enemmän kuin vuotta aiemmin. (Luonnonvarakeskus.)

Metsäalan suurin työnantajataho Suomessa on metsäkoneyritykset. Puunkorjuu eli hakkuut ja metsäkuljetukset työllistivät vuonna 2018 noin 6 500 henkilöä. Perinteistä puunkorjuuliiketoimintaa harjoittaa tällä hetkellä tilastojen mukaan runsaat 1 300 – 1 600 koneyritystä laskentatavasta riippuen. Puunkorjuun eli hakkuun ja metsäkuljetuksen vuotuinen liikevaihto on viime vuosina ollut 700 – 750 miljoonaa euroa. Tyypillisesti metsäkonealan yrittäjät toimivat joko omissa metsissään metsänhoito- ja puunkorjuutöissä metsätalousyrittäjinä tai puunkorjuu-urakoitsijoina. (Koneyrittäjien liitto 2019.)

Metsätalouden työllisyyteen ja sen vaihteluihin vaikuttavat erityisesti metsäteollisuuden hakkuumäärät sahatavaran ja paperin tuotannon tarpeisiin. Sahatavaran ja paperiteollisuuden tuotantoon ja vientiin puolestaan vaikuttavat talouden suhdanteet merkittävästi ja tämä vaikuttaa suoraan hakkuiden määriin Suomessa. Energian tuotantoon liittyvän energiapuun ja hakkuutähteiden korjuumääriin vaikuttavat kilpailevien fossiilisten polttoaineiden hintojen kehitys ja ilmastonlämpenemisen kautta lämmittämisen tarpeen vähentyminen. Ilmastonmuutos tuo myös muita haasteita kuten esim. vaihtuvat keliolosuhteet, jotka vaikuttavat olennaisesti korjuumääriin alalla. (Metsäteollisuus Ry.)

Metsäkoneyritykset ovat merkittävä työllistäjä Suomessa ja kannattava liiketoiminta edellyttää tälläkin alalla hyvää johtamista. Yksi merkittävä ja tärkeä kysymys metsäkonealalla on; kuinka pitää osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät yrityksen palveluksessa? Metsäkonealalle tyypillistä on voimakas kausivaihtelu. Elo-huhtikuussa hakkuuta tehdään eniten ja töitä on perinteisesti runsaasti tarjolla, kun taas touko-heinäkuussa hakataan vain noin puolet tästä. Kausivaihtelu ja koettu työn epävarmuus saattavat aiheuttaa työntekijöissä työstressiä ja henkistä kuormitusta, vaikuttaen näin suoraan työhyvinvointiin. Sitouttamisen näkökulmasta tulisikin yritysten miettiä keinoja kausivaihtelujen tasaamiseen.

Tällä hetkellä metsäkonealalla vallitsee työvoimapula. Kuitenkin puunkäytön tarpeen arvioidaan kasvavan teollisuudessa edelleen. Osaavista ja ammattitaitoisista kuljettajista on jo pulaa. Yritysten tavoitteena on kuitenkin antaa luotettava ja pitkäaikainen työpaikka työntekijöilleen. Tyypillisesti metsäkoneenkuljettajat hakeutuvat herkästi töiden epävarmuuden ja vaihtelevien työmäärien seurauksena muille toimialoille töihin, muun muassa maanrakennuspuolelle. Alalla tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, jotta alalle saadaan houkutelua uusia osaavia työntekijöitä. (Metsäteollisuus Ry.)

Myös toimintaympäristön vaatimukset puunkorjuussa ovat kasvaneet merkittävästi. Kasvua alan yritykset voivat saavuttaa vain volyyminmääriä kasvattamalla eli liikevaihtoa voi kasvattaa vain lisäämällä hakkuu- ja metsäkuljetuksen määriä. Viime vuosina puunkorjuupalveluiden kysyntä on ollut vahvaa. Entistä enemmän tulee kuitenkin yrittäjien ottaa huomioon kasvaneet laadulliset vaatimukset. (Vilkuna 2019, 76-78.)

Metsäkoneala on tyypillisesti ollut hyvin kausiluonteista. Alan tulevaisuuden haasteita on kehittää metsäkonetyön vetovoimaisuutta, jotta nuoria työntekijöitä saadaan houkutelua alalle, mutta myös edistää työvoiman pysymistä alan työpaikoissa työhyvinvoinnin keinoin. Metsäkoneen kuljettajan työ on itsenäistä ja haastavaa ja vaihtelevat työolosuhteet ja sää aiheuttavat psyykkistä ja fyysistä kuormitusta. Metsäkoneenasentajan koulutus sekä kiinnostus autoja ja tekniikkaa kohtaan antavat alalle hyvän ammatillisen pohjan sillä työhön kuuluu myös jonkin verran koneiden huolto- ja korjaustoimenpiteitä. (Ruusila 2019)

Työnkuormittavuustekijöitä tulisi metsäkonealankin työpaikoilla seurata säännöllisesti. Ajantasainen ja siisti kalusto vähentää työn kuormittavuutta ja työntekeminen ei kärsi siitä, että työkoneet tai työtarvikkeet eivät ole kunnossa. Teknologian kehitys ja metsäkoneiden parantunut ergonomia tekevät työskentelystä entistä joustavampaa ja energiatehokkaampaa. Työturvallisuus lisää myös viihtyvyyttä. Työturvallisuus pitää sisällään myös sen, että työntekijä pystyy luottamaan työn jatkuvuuteen.

Hyvin toimiva työyhteisö muodostuu työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksesta, asenteista ja motivaatiosta. Toimivassa työyhteisössä tiedottaminen on avointa ja ilmapiiri kannustava. Esimiesten tehtävänä on johtaa työyhteisöä ja mahdollistaa työn tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla. Työilmapiirillä ja työtereillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Työterveyslaitos). Metsäkonealalle tyypillinen yksintyöskentely asettaa haasteita toimivan ja vuorovaikutteisen työyhteisön syntymiseen. Organisaatioiden johdossa ja esimiestyössä tulee tukea työntekijöiden vuorovaikutusta, jotta työyhteisössä saavutetaan toimiva ja luotettava työskentelyilmapiiri.

### 3 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN

#### 3.1 Sitouttamisen määritelmiä ja lähikäsitteitä

Tässä tutkimuksessa keskeisiä määritelmiä ovat sitoutuminen, vaihtuvuus ja motivaatio. Lisäksi käsitteet osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja palkitseminen liittyvät läheisesti sitouttamisen käsitteeseen.

**Sitouttamisella** pyritään pitämään yrityksen menestykselle tärkeimmät työntekijät organisaatiossa. **Sitoutuminen** on työntekijän halua työskennellä organisaation hyväksi. Sitoutunut työntekijä samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä haluaa vapaaehtoisesti pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutuminen nähdään yritykselle hyvin tärkeänä asiana. Sitoutuneella henkilöstöllä on merkittävä vaikutus yrityksen koko toimintaan, kuten esimerkiksi laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen sekä liiketoiminnan kannalta jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen. Tutkimusten mukaan sitoutumisella on erityisen voimakas kytkös työntekijöiden vaihtuvuuteen. Yritykseen sitoutuneet työntekijät pysyvät todennäköisemmin yrityksen palveluksessa. (Allen & Meyer 1996, 1-2.)

**Vaihtuvuudella** tarkoitetaan yksilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois. Usein kuitenkin, kun työelämässä määritellään vaihtuvuutta, tarkoitetaan vain työntekijöiden lähtemistä yrityksen palveluksesta pois eli vapaaehtoista irtisanoutumista sekä yrityksestä lähtöisin olevaa irtisanomista. Vapaaehtoinen vaihtuvuus on työntekijöiden omaehtoista päätöstä lähteä organisaatiosta. Tahaton vaihtuvuus tapahtuu puolestaan organisaation eli työnantajan aloitteesta. Vaihtuvuus voidaan myös jakaa vältettävissä olevaan ja ei-vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen. Vältettävissä oleva vaihtuvuus on vaihtuvuutta, johon yrityksellä on mahdollista vaikuttaa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työn määrä ja laatu tai työn arvostus. Ei-vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen yrityksellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Suuri vaihtuvuus organisaatiossa katsotaan olevan merkki epäonnistuneesta henkilöstöjohtamisesta ja vaihtuvuuden syitä tulisi aina tarkemmin selvittää. (Barrick & Zimmermann 2009, 186-205.)

**Osaamisen johtaminen** on yrityksissä johdon ja esimiesten vastuulla olevaa toimintaa. Nykytyöelämässä johtajien rooli on muuttunut asioiden johtamisesta yhä enemmän ihmisten johtamiseksi. Voidaankin jopa ajatella, että yksi johtajien tärkeimmistä tehtävistä on mahdollistaa työntekijöidensä työnteko. Tuottavuuden ja taloudellisen hyödyn lisäksi johtajien tulee ottaa huomioon seikat, joilla hän saa alaisensa tuntemaan innostusta ja sitoutuneisuutta työtään kohtaan. Esimies- ja alaistyö voidaankin nähdä vuorovaikutussuhteena (Suutarinen 2009, 11). Osaamisen johtamisen kannalta on olennaista selvittää henkilöstön nykyosaaminen ja osaamistarpeet tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen

menetelmät voidaan jakaa työpaikalla toteutettaviin ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin menetelmiin. Osaamisen johtamisen tulisi olla aina suunnitelmallista ja sitä tulisi päivittää tulevaisuuden tarpeita varten. (Kauhanen 2012, 155.)

Motivaatiotutkija Herzbergin motivaatio-hygieniateoria-mallissa **työmotivaatioon** vaikuttavat tekijät jaetaan tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Työtyytyväisyyttä aiheuttavia asioita kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Nämä tekijät ovat itse työhön liittyviä, ja tuottavat työntekijässä positiivisia tunteita, tyytyväisyyttä ja vaikuttavat työntekijän asenteeseen myönteisesti. Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan koko työyhteisössä lisätä motivaatiota, koska motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä. (Lämsä & Hautala 2008, 84.)

**Työhyvinvoinnin** käsite perustuu 1920-luvun stressitutkimuksiin. Stressitutkimuksissa stressin havaittiin olevan yksilön fysiologinen reaktio erilaisiin kuormittaviin tekijöihin työssä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi melu ja työn fyysinen raskaus. Myöhemmin stressimallin käsitteeseen liitettiin yksilöiden reaktioiden lisäksi myös ympäristön aiheuttamat stressivaikutukset. Tästä kehittyi myöhemmin ns. työn vaatimusten ja hallinnan malli, johon otettiin myöhemmin mukaan myös sosiaalisen tuen vaikutus. (Manka & Manka 2016, 64-75.)

Työhyvinvointi liitetään työterveyteen ja työkykyyn. Työhyvinvoinnin kehittämisessä korostetaan nykyisin työhyvinvoinnin kehittämistä ja myönteisten voimavarojen korostamista ongelmien tarkastelun sijaan. Suomalainen käsitteen mukaan työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, työ ja työntekijän omat henkilökohtaiset ominaisuudet. (Manka yms. 2016, 64-75.) Manka ja Manka tuovat kirjassaan Työhyvinvointi esiin voimavaralähtöisen mallin, jossa yksilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation erityispiirteet, johtaminen ja esimiestoiminta, työilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä myös työntekijän henkilökohtainen kokemus omasta työyhteisöstään.

**Palkitseminen** käsitteenä kattaa sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijä saa tekemänsä työn korvaukseksi. Palkkauksen merkitys henkilön työhyvinvointiin on hyvin merkittävä. Palkitsemisen periaatteet ja palkkaustavan tulee sovittaa osaksi työyhteisön työ kulttuuria ja toimintatapoja. Työpaikan valitsema palkitsemisstrategia voi parhaimmillaan tai pahimmillaan vaikuttaa olennaisesti työn tuloksellisuuteen ja työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin. (Kauhanen 2009, 109-111.)

### 3.2 Sitoutumista edistäviä tekijöitä

Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon aiheuttaa monia etuja. Työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu kuviossa 2.

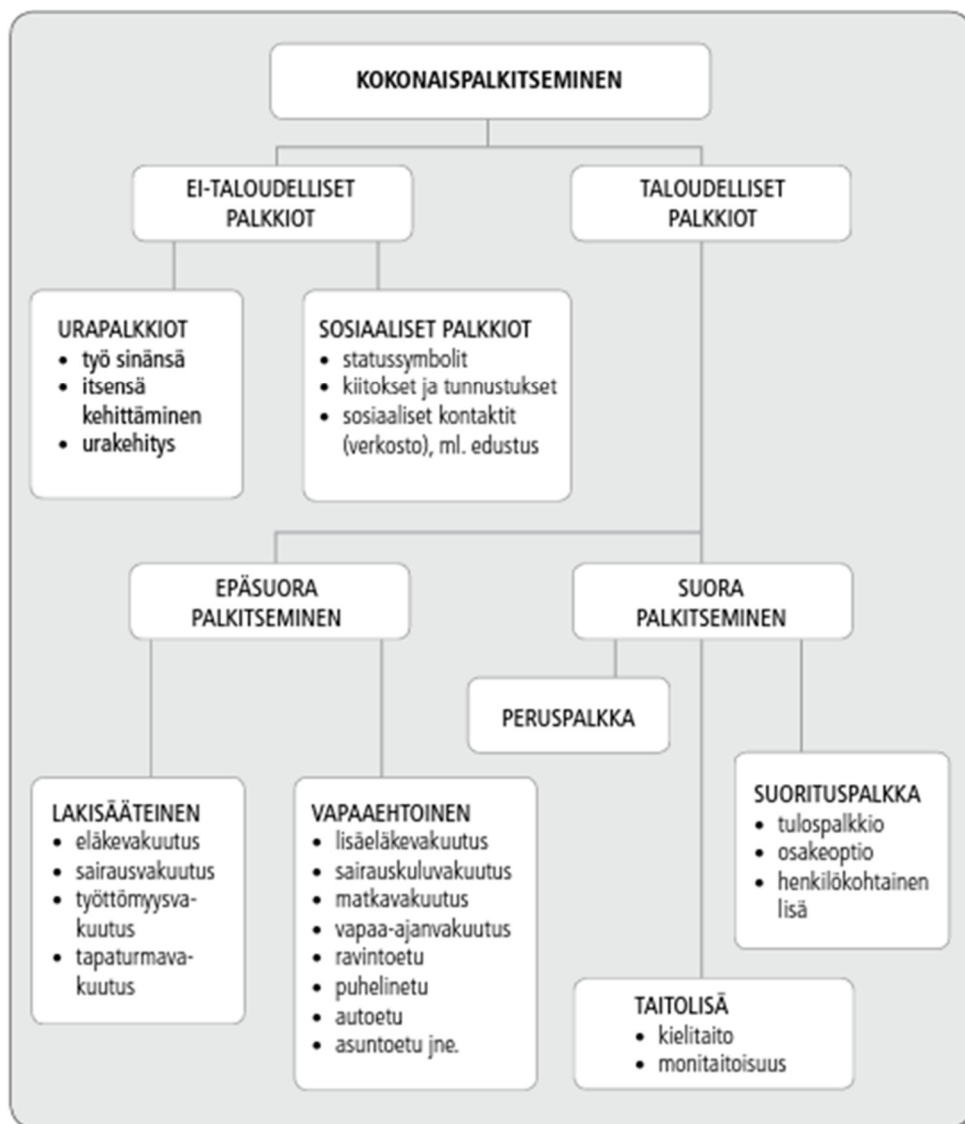


KUVIO 2. Työhön sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.)

Sitoutuminen vähentää työntekijöiden todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta ja vaihtuvuus sekä poissaolot yrityksessä vähenevät. Organisaatioon voi sitoutua eri keinoin. Sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa henkilöstön myönteistä suhtautumista organisaatiota, sen tavoitteita ja arvoja kohtaan. Sitoutuminen on työntekijästä lähtöisin olevaa halua tehdä parhaansa organisaation hyväksi sekä halua pysyä organisaatiossa. Työhönsä sitoutuneet työntekijät pyrkivät työskentelemään työyhteisön ja yrityksen hyväksi. (Sistonen 2018, 136.)

### 3.2.1 Palkitseminen

Yksi henkilöstöjohtamisen merkityksellisimpiä osa-alueita on henkilöstön palkitseminen. Erilaiset palkitsemiskeinot voidaan jakaa taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot ovat suoria kuten rahapalkka tai epäsuoria kuten sosiaaliturvaetuudet ja luontaisedut. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat mm. mahdollisuudet edetä työuralla, työstä saatu arvostus, joustavat työajat ja itsensä kehittäminen. Palkitsemisen tavoite on kuitenkin aina organisaation menestys. (Kauhanen 2012, 108-136.)



KUVIO 3. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2012.)

Palkitseminen eli raha, edut ja asema ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Palkitseminen liittyy merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja sillä on tärkeä osa motivaatioon liittyvien tarpeiden täyttämiseen. Kuitenkaan palkitseminen ei ole sama asia kuin motivaation johtaminen tai sitouttaminen. Palkitseminen on aina yrityksissä kokonaisuus ja siinä on useita

elementtejä rahallisen palkitsemisen lisäksi, kuten esimerkiksi mahdollisuus kehittyä työssä, palautteen saaminen ja mahdollisuus vaikuttaa. Nämä palkitsemisen osa-alueet korostuvat myös erilaisissa motivaatioteorioissa. (Hyppänen 2013, 121.)

Palkka yksikertaisimmillaan käsitetään vastineeksi tehdystä työstä. Tällöin palkka on työntekijöiden tekemän työn hinta eikä niin ollen varsinaista henkilöstön palkitsemista. Palkitsemisen haasteita työorganisaatiossa onkin, kuinka saadaan työntekijät kokemaan, että heidän työpanoksensa ja työnantajan maksaman vastike työstä ovat tasapainossa. Palkkaus motivaatiotekijänä perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää työntekijän erilaisia tarpeita. Palkkauksella tyydytetään työntekijän perustarpeet ja lisätään taloudellista turvallisuutta, mutta sen lisäksi palkan avulla voidaan tyydyttää suoritustarpeita sekä arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkka näyttää olevan ensisijainen motivaatiokeino etenkin pienituloisimmille, koska se tyydyttää ensisijaisesti heidän perustarpeensa. Kun varallisuus kasvaa, niin palkkaan perustuvan kannusteen merkitys vähenee. Palkan merkitys myös riippuu työntekijän ammattitasosta ja työn luonteesta. Mitä korkeammalle organisaatiohierarkiassa nousee, sitä vähemmän palkka tuntuu merkitsevän. (Kauhanen 2009, 115-119.)

Rahalliset palkitsemistavat voidaan jakaa aikapalkkaan ja suoritepalkkaan. Rahallisia palkkaustapoja voidaan täydentää erilaisilla yrityskohtaisilla ja henkilökohtaisilla palkitusjärjestelmillä. Aikapalkkaa maksetaan työhön käytetyn ajan perusteella kuten esimerkiksi kuukausi- tai tuntipalkka. Suoritepalkan perusteena on työn tulos ei aika. (Teknologiaeollisuus: Palkkarakenneopas.)



KUVIO 4. Palkkarakenne esimerkki (Teknologiaeollisuus: Palkkarakenneopas.)

Yritysten tulisi rakentaa sellainen palkkausjärjestelmä, joka tukee yrityksen tuloksellisuutta ja jonka työntekijät kokevat kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi. Palkkarakenteen kehittäminen edellyttää, että yrityksellä on halua muuttaa vanhoja käytäntöjä ja etsiä erilaisia

ratkaisuja. Yrityksen palkkapolitiikan tulee olla osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa ja vastuu palkkapolitiikan tavoitteista on aina yrityksen strategisella johdolla. (Kauhanen 2009, 115-118.)

Palkitsemisessa tavoitteena on saada yritykseen halutunlaista henkilöstöä, mutta sillä myös ennen kaikkea tavoitellaan innostusta työtä kohtaan, sitoutumista ja työssä onnistumisia. Palkitsemisen tavoitteena on myös kannustaa tarvittavan osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta koko yrityksen toiminnan kehittymiseen, jotta yrityksessä saavutetaan tuottavuutta, investointien kannattavuutta ja työelämän laatua. Onnistuneen palkkausjärjestelmän rakentaminen tarkoittaa sitä, että palkitsemalla aikaan saadaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia yritykseen varsinaiseen toimintaan. (Hakonen 2014.)

Vaikka työntekijät usein kokevat palkan tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi, ei se yksinään riitä työn mielekkyyden kokemiseksi. Työntajien tulee selvittää kunkin työntekijän sisäiset motivaatiotekijät. Keinoja motivaatiotekijöiden selvittämiseen ovat mm. kehitys – ja tavoittekeskustelut ja työntekijöiden suoriutumisen mittaaminen. Yrityksissä on tarpeen käydä työntekijöiden kanssa läpi heidän tulevaisuuden tavoitteensa.

### 3.2.2 Yhteisöllisyys

Työyhteisössä yhteisöllisyyden kokemus on sitä vahvempi, mitä enemmän ihmiset kokevat olevansa osa yhteisöä ja kun heillä on läheisiä suhteita toisten kanssa. Yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä voidaan vahvistaa. Tällaisia keinoja ovat mm. luottamuksen rakentaminen ja organisaatio hierarkian madaltaminen sekä yhteiskehittely. Työyhteisössä toimiva tiimi osaa hyödyntää kaikkien jäsentensä näkemyksiä ja osaamista. Tämän tyyppinen vuorovaikutus edellyttää luottamusta ja alhaista hierarkiaa. Yhteiskehittely on puolestaan toimintatapa, jossa alaiset otetaan mukaan työnsuunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017.)

Metsäkonealalla työt tehdään usein vuoroissa, joten työyhteisössä ei välttämättä tavata ollenkaan muita työntekijöitä. Yhteisöllisyys, itsenäisen työn vastavoima, on merkittävä tekijä työpaikassa viihtymisen kannalta. Nykytyöyhteisössä etätyö on lisääntynyt entisestään. Etätyö muodostaa yhteisöllisyyden kannalta samanlaisia haasteita, kuin metsäkonealalle tyypillinen yksintyöskentely. Yksintyöskentely saattaa aiheuttaa haitallista työkuormitusta työntekijöille. On tärkeää, että yksintyöskentelyn erityispiirteet otetaan työyhteisössä huomioon. Yksintyöskentelyn kuormittavuutta voidaan välttää työntekijöiden kunnollisella perehdytyksellä ja ohjauksella. Lisäksi kunnollisen työhön opastamisen ja koulutuksen avulla voidaan vähentää työntekijän työssään kokemaa henkistä kuormaa. (Työterveyslaitos.)

Etätyö tai pikemminkin metsäkonealalla monipaikkainen työ, jossa ei ole yhtä varsinaista työntekemispaiikkaa, aiheuttaa haasteita yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja tiiviin työyhteisön syntymiselle. Etätyön haasteita mietittäessä olisi hyvä ottaa huomioon, miten pidetään yllä yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja tiimihenkeä, kun työyhteisö ja työntekijät sijaitsevat erillään. Näitä haasteita pohtiessa on hyvä ottaa huomioon myös työntekijöiden vuorovaikutustarpeet. Esimiestyö erillään olevissa tiimeissä vaatii erilaisia tietoja ja taitoja, kun perinteisessä työyhteisössä.

### 3.2.3 Motivaatiotekijät

Yrityksen menestymisen kannalta on merkityksellistä saada työntekijät innostumaan ja motivoitumaan yrityksen tavoitteista. Motivoituneet ja yritykseen sitoutuneet työntekijät pystyvät parempiin suorituksiin ja ovat yritykselle tuottavampia. Työmotivaatio näin ollen vaikuttaa olennaisesti yrityksen tuottavuuteen. Henkilöstön huono motivaatio puolestaan laskee työn tuottavuutta sekä vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. (Hyppänen 128-130). Motivaatio työssä voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen; käynnistyskykyyn, sitoutumiseen ja kunnianhimoon. Käynnistyskyky on työntekijän positiivinen sisäinen kyky tarttua asioihin ja tilaisuuksiin. Työhön sitoutumiseen liittyy olennaisesti se, millaiseksi työntekijä kokee työnsä. Kunnianhimo puolestaan on työntekijän lähtöisin olevaa halua kehittyä ja edetä työssään. (Kultanen 2016, 73-74.) Nykyisten tutkimusten mukaan volition eli tahto tai tahdonvoima on kuitenkin motivaatiota merkittävämpi tavoitteen saavuttamista ohjaava tekijä. Pelkkä motivaatio ei riitä tavoitteelliseen ja sitoutuneeseen työskentelyyn, vaan tarvitaan työvireen ylläpitoa ja taitoa suunnata tekeminen saavutettavissa oleviin asioihin. (Parppei 2018, 34.)

### 3.3 Työhyvinvointi

Anttosen ja Räsäsen teoksessa: Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä on kiitetty työhyvinvointi seuraavasti. ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuotavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. Työhyvinvoinnin tulisi olla organisaation kokonaisvaltaista toimintaa, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategia on yksi osa koko yrityksen operatiivisia strategioita. Henkilöstöstrategia on yrityksen suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian toteutuminen. (Viitala 2014, 41.)

Työhyvinvoinnilla on useita eri tasoja. Työntekijöiden perustarpeet eli turvallinen työympäristö pitää sisällään työympäristön turvallisuuden lisäksi sen, että työntekijän ei tarvitse

pelätä työpaikkansa puolesta, tällaisia asioita ovat esimerkiksi lomautusten uhka tai YT-neuvottelut. Edellä mainitut asiat aiheuttavat epävarmuutta työntekijöissä. Perusturvallisuuden lisäksi on kuitenkin myös muita tasoja eli muun muassa työn merkityksellisyys, mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Esimiestyö ja palautteen saaminen ovat myös työtyytyväisyyden osa-alueita. Toisaalta työtyytyväisyyteen vaikuttavat myös seikat, jotka eivät suoranaisesti ole työstä johtuvia eli esimerkiksi oma fyysinen ja henkinen terveys. Vaikka monesti korostetaan työnantajan asemaa työhyvinvoinnin yhteydessä, niin on hyvä mieltää seikka, että työhyvinvointi yrityksessä on aina sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. (Työterveyslaitos.)

Usein kuvitellaan yksioikoisesti, että työhyvinvointiin panostaminen aiheuttaa yritykselle kuluja. Tosiasiassa työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaakin päinvastoin, esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa merkittäviä kuluja – ei vain rekrytointikulut, vaan lisäksi muun muassa hallinnolliset kulut ja opetus ja koulutuskustannukset. Eli siis strateginen hyvinvointi on osa työhyvinvointia, joka tukee yrityksen varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta.

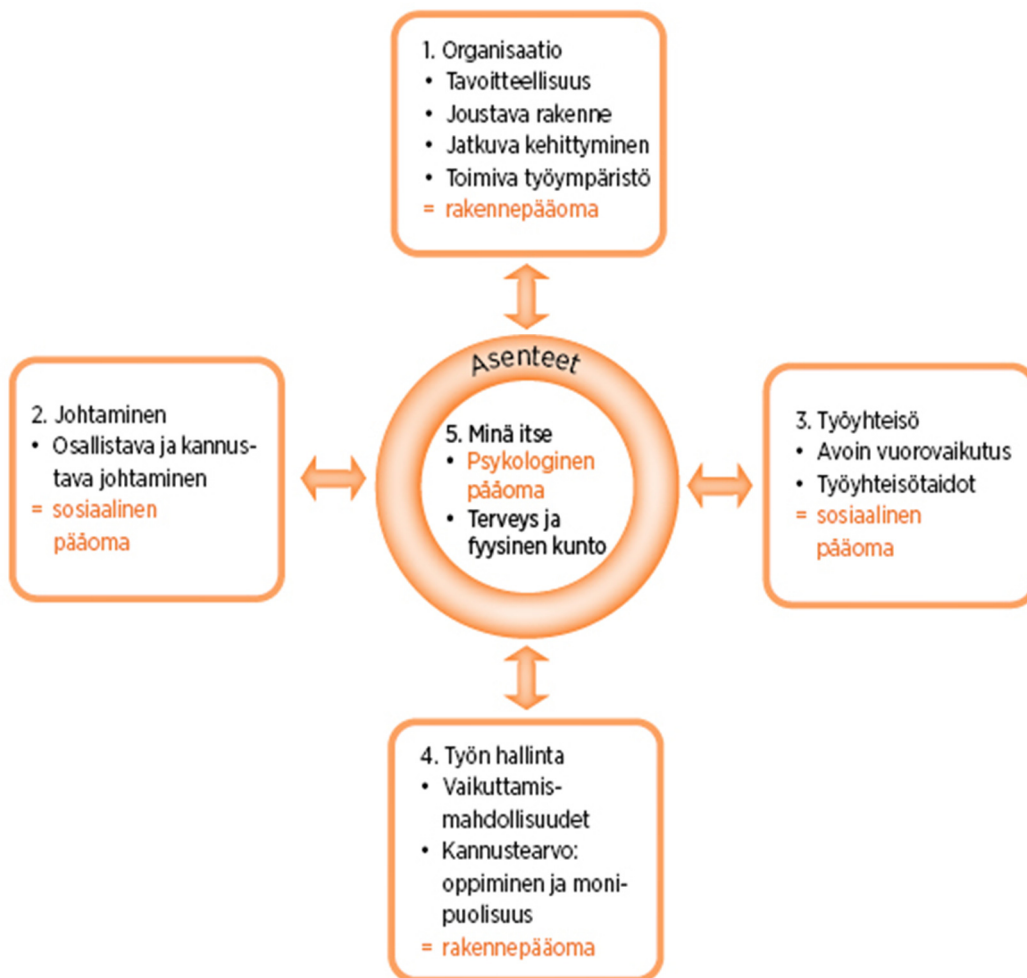
Martelan artikkelissa todetaan, että usein työtyytyväisyyskyselyissä mitataan työntekijän tyytyväisyyttä nykytilanteeseen ja nykyiseen työhön. Mittaamisen tulisi kuitenkin keskittyä työntekijöiden innostumisen mittaamiseen. Työnantajalle ja työhyvinvoinnillekin on merkityksellistä, onko työhönsä tyytyväinen työntekijä passiivinen, jota ei työ itsessään motivoi vai onko hän aidosti innostunut työstään ja valmiina kehittämään omaa työtään ja työtapojaan entisestään. (Martela 2015.)

Työterveyslaitoksen webinaarissa lisää innostusta ja työn imua työyhteisöön käsitellään työn imua. Työn imun avulla voidaan mitata työntekijän työssään kokemaa tarmokkuutta, työlle omistautumista ja työhön uppoutumista. Vaikka yleisesti ajatellaan, että jos työntekijä ei ole tyytyväinen työhönsä niin on työpaikan tai esimiehen tehtävä muuttaa tai kehittää työtehtäviä tai työnkuvaa. Kuitenkin työhön liittyvien pienten asioiden parantaminen, työn tuunaaminen, on lähtöisin työntekijästä itsestään. Tällöin työntekijä itse kehittää oman työnsä pieniä osa-alueita. Tämä ei ole samaa kuin esimiehen määräämät erilaiset tehtävät, työnkuvan muuttaminen tai ylennys. (Työterveyslaitos: Lisää innostusta ja työn imua työyhteisöön -webinaari.)

Työn imuun vaikuttavat tekijät voidaan jakaa työhön liittyviin ja työn ulkopuolisiin tekijöihin. Työhön liittyviä tekijöitä ovat työtehtäviin ja työn järjestämiseen sekä organisaatioon liittyvät voimavarat. Työn voimavarojen on havaittu tutkimusten perusteella olevan vahvimmin yhteydessä työn imuun. Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka auttavat työntekijää onnistumaan ja suoriutumaan

työtehtävistään hyvin. Työn ulkoisilla eli työntekijöiden yksilöllisillä voimavaroilla, kuten luottamuksella omiin kykyihin ja elämänmyönteisyydellä ja kodin voimavaroilla on myös suuri merkitys koettuun työn imuun. (Hakanen 2009, 35-36.)

Vaikka työhyvinvointi suppeasti ajateltuna liitetään vain työterveyteen ja työkykyyn, Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka esittävät teoksessaan Työhyvinvointi työhyvinvoinnin voimavara- lähtöisen mallin, jossa yrityksen kulttuuri ja toimintatavat muodostavat työhyvinvoinnin perustan. Kuviossa 5 on kuvattu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä



KUVIO 5. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka ym. 2016.)

Lisäksi työhyvinvoinnin muodostumiseen ja kokemiseen vaikuttavat yrityksen johtamistapa, ilmapiiri, itse työ ja työntekijän omat subjektiiviset ominaisuudet ja kokemukset. Organisaation rakennepääoma muodostuu työn sisällöstä ja vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön. Työyhteisön sosiaalinen pääoma muodostuu johtamisen laatuun ja työilmapiiriin liittyvistä tekijöistä. (Manka ym. 2016, 75-76.) Työhyvinvointi ei ole asia, joka tapahtuu itsestään, vaan sitä tulee johtaa. Organisaation tavoitteiden tulisi ohjata myös työhyvinvoinnin johtamista.

## 4 TYÖMOTIVAATION MERKITYS YRITYKSEEN SITOUTUMISEEN

### 4.1 Motivaation määritelmä

Abraham Maslowin tarveteoria vuodelta 1943 on ehkä tunnetuin ihmisten motivaatiota käsittelevä teoria. Maslowin teoria on jaettu viiteen eri tarveryhmään kuvion 6 esittämällä tavalla. Tarveryhmät ovat: fysiologiset, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian tarvehierarkian mukaan hierarkian ylemmille tasoille päästään vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Alemman tason fysiologiset tarpeet ovat ihmiselle välttämättömät perustarpeet. Kun ihmisen perustarpeet on tyydytetty, motivaatiotekijät työssä löytyvät useimmiten ylemmiltä tasoilta, joita ovat itsensä toteuttamisen sekä arvostuksen tarpeet. Maslow:n mallin mukaan työntekijöiden perusasioiden tulee olla ensin kunnossa, jotta he voisivat motivoitua työstä tai itsensä kehittämisestä. (Lämsä 2005, 82.)



KUVIO 6. Maslowin tarvehierarkia (Lämsä 2005.)

Nykyaikaisemmat motivaatiotutkimukset ja teoriat pyrkivät tutkimaan motivaatiota tietyssä ympäristössä. Amerikkalainen tutkija Steven Reissin motivaatiotutkimus syventää käsitystä ihmisten sisäisestä motivaatiosta. Reissin tutkimuksissa keskityttiin tutkimaan, miksi ihmiset tekevät joitakin asioita mieluummin, kun taas toiset asiat ovat heille sen sijaan vastenmielisiä. (Mayor ym. 2015.)

## 4.2 Motivaatiotekijät työssä

Amerikkalaisen psykologian professorin Edward Decin itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen motivaatioon ja sisäiseen motivaation. Ulkoisessa motivaatiossa motivaation lähde on työntekijän ulkopuolinen tekijä. Motivaatiotekijänä voi toimia palkkio tai toisaalta taas vaikka rangaistuksen pelko. Tällöin päämäärään pyrkimisen motivaatio on pakottava tekijä ja kuluttaa työntekijän henkisiä ja resursseja ja toimiikin hyvinvointia vähentävästi. Sisäinen motivaatio on lähtöisin yksilöstä itsestään. Sisäinen motivaatio on proaktiivisista eli ihminen hakeutuu itselleen mieluisten ja innostavien asioiden pariin. (Mayor ym. 2015.)

Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat tulosodotukset, joita suorituksen toteutumiseksi asetetaan. Ulkoisen motivaation eli yleensä palkka ja palkkiot, on todettu Decinin tutkimuksissa sitouttavan vähemmän, kuin sisäisten motivaatiotekijöiden. Tutkimusten mukaan ihmistä motivoivat kaikkein merkittävimmin hänen omasta sisäisestä halustaan ja ajattelustaan kumpuavat tekijät. Organisaatioiden tulisi keskittyä ensisijaisesti työntekijöiden sisäisen motivaation tukemiseen eikä niinkään panostaa pelkkään ulkoiseen palkitsemiseen, jollei sillä ole pyrkimys myös motivaation tukemiseen. (Salmela-Aro & Nurmi, 2002.)

Motivaatiotutkija Fredrik Herzbergin tutkimuksissa Yhdysvalloissa 1960-luvulla jaettiin työtyytyväisyys kahteen erilliseen osaan: motivaatiota lisääviin työtyytyväisyystekijöihin ja motivaatiota vähentäviin työtytymättömyystekijöihin.

Herzbergin tutkimuksissaan havainnointiin, että työtyytyväisyyttä saavat useimmiten aikaan:

- saavutukset
- tunnustus
- työ itsessään
- vastaa
- kasvu

Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät ovat eri tekijöitä kuin työtytymättömyyttä lisäävät tekijät eivätkä ne ole toisistaan riippuvaisia. Tämän riippumattomuuden takia työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä tulisi käyttää työntekijöiden motivoimiseen työssä ja tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä tulisi pyrkiä poistamaan. (Kauhanen 2009, 112-114.)

Työntekijät arvostavat erilaisia motivaatiotekijöitä ja myös sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä arvostetaan eri tavoin. Esimiestyössä on tärkeää tunnistaa työntekijät, jolle

ulkoiset motivaatiotekijät ovat sisäisiä tärkeämpiä. Motivaatio on yksi työvireen osatekijä ja volitio on merkittävin tavoitteen saavuttamiseen vaikuttava tekijä. (Parppei 2018, 16.)

Erilaisia ihmisiä tulee johtaa eri tavalla. Erilaisuus tulee ottaa huomioon myös ihmisten motivaation johtamisessa. Motivaatio koostuu erilaisista asioista ja eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat ja motivaatiotekijät vaihtelevat samallakin henkilöllä elämän ja työuran eri vaiheissa. Motivaation johtaminen edellyttää myös erilaista johtamista kuin motivointi. Hyvällä lähiesimiestyöllä voidaan vaikuttaa alaisten työmotivaatioon. Volitio ilmenee työntekijän sitoutumisena työntekemiseen ja yritykseen (Parppei 2018, 20).

Alla olevassa taulukossa on esitetty motivaation ja volition merkittävimmät erot tavoitteellisessa työskentelyssä. Volitio eli toimeenpanon taito tekee mahdolliseksi tavoitteellisen työskentelyn myös silloin, kun työn tekemisen motivaatio puuttuu (Parppei 2018, 44).

<b>MOTIVAATIO</b>	<b>VOLITIO</b>
Tavoitteiden valinta ja niistä päättäminen	Toimenpiteiden toteuttaminen
Aikomus toimintaan ryhtymisestä ja halu saavuttaa tavoite	Toiminnan aloittaminen ja systemaattinen ylläpito -> tavoite saavutettu
<b>SISÄISESTI MOTIVOITUNUT</b>	<b>TOIMEENPANOTAITOINEN</b>
Tekee mukavia ja mielenkiintoisia tehtäviä, joista saa tyydytystä	Tekee tavoitteen kannalta tärkeitä, vaikka ei niin mielenkiintoisia tai mukavia tehtäviä
Sitoutunut tekemiseen	Sitoutunut asetettuun tavoitteeseen
Esteitä kohdatessa altis vaihtamaan muihin mielenkiintoisiin tehtäviin	Ylittää esteet ja pysyy suunnitelmassa kilpailevista tavoitteista huolimatta, jotta alkuperäinen tavoite saavutetaan
<b>MOTIVAATION PUUTE</b>	<b>VOLITION PUUTE</b>
Ei vahvaa halua tai päätöstä tavoitteista	Ei saa aloitetuksi
Ei aikomuksia suunnitelmasta tavoitteen toteutumiseksi	Ei saa vietyä tehtävää loppuun

KUVIO 7. Motivaation ja volition ero (Parppei 2018.)

Työyhteisössä vaihtuvuus ja työntekijöiden vaihtoalttius voi johtua huonosta johtamisesta ja työilmapiiristä. Tämän takia vaihtuvuuteen tulee yrityksissä kiinnittää huomiota ja siihen tulee puuttua ajoissa. Tutkimusten mukaan palkka ei ole keskeisessä roolissa vaihtuvuusongelmissa. (Viitala 2014, 71.)

Viitala (2014) nostaa esiin keskeisimmiksi vaihtuvuuden syiksi seuraavat ongelmat.

- työ ei vastaa odotuksia
- esimiehen tuen puute
- huono perehdyttäminen, osaamisen riittämättömyys
- tehtävien yksitoikkoisuus ja vastuun puute
- kehittymismahdollisuuksien vähäisyys
- henkilöstön arvostamisen puute ja johtamisen ongelmat

Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa aina kustannuksia yritykselle. Kustannusmenetysten lisäksi organisaation toiminnalle voi olla hyvinkin suurta merkitystä mahdollisten avainhenkilöiden lopettaminen. Vaihtuvuus voidaan jakaa ulkoiseen (tulo- ja lähtövaihtuvuus) ja sisäiseen vaihtuvuuteen (työkierto yrityksessä). Mitä suurempaa työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä on, sitä korkeammiksi kustannukset muodostuvat. Työntekijöiden vaihtuvuus-kustannuksia ovat mm. palkkauskustannukset, jotka pitävät sisällään mm. rekrytointi-, haastattelu- ja työllisyyskustannukset, koulutuskustannukset ja sekä taloudelliset menetykset niistä mahdollisuuksista, joita yritys mahdollisesti menettää vaihtuvuuden takia. Työntekijöiden tyytyväisyyttä tulisi yrityksissä seurata ja mitata, sillä kokonaiskustannuksiltaan yrityksille on tuottavampaa pitää osaavat ja motivoituneet työntekijät yrityksen palveluksessa, kuin palkata ja kouluttaa uusia osaajia. (The Balance Careers.)

## 5 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Johtamisella on suuri merkitys organisaation tuottavuudelle, asiakastyytyväisyydelle ja henkilöstön työtyytyväisyydelle. Strateginen henkilöstöjohtaminen on sellaisia henkilöstöön liittyvillä menettelytapoja, joilla pyritään luomaan kilpailuetua. Yritys saavuttaa kilpailuetua, jos se henkilöstöstrategian avulla pystyy parantamaan organisaation kyvykkyyttä, motivaatiota ja kykyä suoriutua kilpailijoitaan paremmin. Perinteisessä strategisessa henkilöstöjohtamisessa korostetaan tuloksellisuutta ja työnantajan näkökulmaa. Toivottavampi toimintatapa on tuoda esiin myös työntekijän näkökulma. Tulosta ei voi enää tehdä yrityksissä työhyvinvoinnin kustannuksella. Strateginen työhyvinvointi on osa työhyvinvointia, joka tukee yrityksen varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta (Viitala & Järnlström 2014, 44-46). Strategista työhyvinvoinnin johtamista ovat kaikki ne osa-alueet, joiden tarkoituksena on vaikuttaa työyhteisön strategiseen hyvinvointiin. Näitä osa-alueita ovat erityisesti henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto.

Kun liiketoimintastrategiaa laadittaessa on määriteltävä yrityksen tavoitteet tulevaisuuden toimintaympäristössä ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan, henkilöstöstrategian laadinnassa on otettava huomioon, kuinka yrityksen henkilöstöstrategia tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategian laadinnassa tulee myös katsoa tulevaisuuteen ja ennakoida tulevaisuuden henkilöstötarpeet. Olennaisesti henkilöstöstrategian osa-alueisiin kuuluu myös henkilöstön tavoitteiden kartoittaminen. Strategian tavoitteena tulee olla osaavan henkilöstön pitäminen yrityksen palveluksessa, mutta myös huolehtia työntekijöiden kehittymisestä, työhyvinvoinnista ja oikeanlaisesta palkitsemisesta.

### 5.1 Esimiestyö ja työn merkityksellisyys

Tuotannollisen ja taloudellisen hyödyn lisäksi johtajien tulee ottaa huomioon seikat, joilla hän saa alaisensa tuntemaan innostusta ja sitoutuneisuutta työtään kohtaan. Esimies- ja alaistyö tuleekin käsittää vuorovaikutussuhteena (Suutarinen 2009, 11). Itse osaamisen johtaminen on yrityksissä johdon ja esimiesten vastuulla olevaa toimintaa. Työntekijöiden osaaminen ja sen kehittyminen liittyvät olennaisena osana henkilöstön työhyvinvointiin, työkykyyn ja työuran jatkumiseen. Turvallisessa työympäristössä otetaan huomioon myös henkinen turvallisuus, joka pitää sisällään mm. oikeudenmukaisen johtamisen ja tasapuolisuuden. Kuitenkin osaamisen johtamisessa on yrityksessä kaikilla vastuunsa, myös työntekijöillä. Johdon tehtävänä on määritellä strategia, jonka pohjalta osaamista yrityksessä kehitetään. Esimiehen tehtävänä on kannustaa ja innostaa alaisiaan oman osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen. Tässä merkittävä osa on vuorovaikutus ja palautteen

antaminen. Toisaalta taas työntekijöilläkin on vastuunsa. Heidän tulee huolehtia mm. osaamisen jakamisesta työyhteisön ja tiimien sisällä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 46-48.)

Esimiehen ja alaisten välinen hyvä vuorovaikutussuhde sekä esimiestyön ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Esimies-alaissuhde on aina kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde, joka edellyttää panostusta molemmilta osapuolilta. Erilaiset ihmiset edellyttävät erilaista johtajuutta. Erilaisuus tulee ottaa huomioon myös ihmisten motivaation johtamisessa. Alaisten työmotivaatio tulisi nähdä seikkana, johon hyvällä lähiesimiestyöllä voidaan vaikuttaa. Motivaatio koostuu erilaisista asioista ja eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat ja motivaatiotekijät vaihtelevat samallakin henkilöllä elämän ja työuran eri vaiheissa. Esimiesten tehtävänä työyhteisössä on luoda edellytykset alaisten kehittää omaa sisäistä motivaatiotaan. (Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnback, Kariluoma & Keskinen 2013.)

Osaava ja työhönsä sitoutunut henkilöstö on yrityksen tärkein pääoma. Sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön avulla organisaatio on kykeneväinen kasvuun ja tekee tulosta. Johdon ja esimiesten tehtävänä on toimia esimerkkinä ja näyttää kaiken toiminnan suunta. Näin esimiestyö voi kannustaa vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Johtaminen on suunnan näyttämistä, mutta johtajan tulee myös mahdollistaa alaistensa onnistuminen työssä. Työyhteisöissä vuorovaikutus on erittäin tärkeää hyvän esimies-alaissuhteen luomisessa. Työyhteisön työhyvinvointia kehitettäessä tulisi ottaa huomioon esimiesten koulutuksen ja kehittämisen ohella myös työntekijöiden alaistaitojen kehittäminen. Ei vain esimiehillä ole vastuu työhyvinvoinnista ja sen luomisesta, vaan yhtä tärkeässä roolissa ovat työntekijöiden työyhteisötaidot esimerkiksi työntekijän asenne työntekoon ja ymmärrys oman työn merkityksestä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heinonen ym. 2013.)

Työntekijän arvojen tulee olla yhteneväiset yrityksen arvojen kanssa. Työn merkityksellisuuden kokeminen liittyy kiinteästi yhteen työntekijän omien arvojen ja yrityksen arvojen kohtaamiseen. Se, mikä toiselle voisi tuntua mielekkäältä ja merkitykselliseltä, voi toiselle olla jotain ihan muuta. Arvot ja arvostuksen kokeminen johtavat siihen, että erilaiset ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Oman työnsä merkitykselliseksi kokevat työntekijät ovat tehokkaampia, aikaansaavempia ja sitoutuneempia. Työn merkitykselliseksi kokeminen liittyy siihen, onko työntekijällä tunne, että hänen työllään on jokin arvokas tarkoitus ja päämäärä. Niin motivaatiotekijät kuin työn merkityksellisyyskin muuttuvat työuran eri vaiheissa ja ne ovat molemmat työntekijän oma subjektiivinen kokemus. Tärkeäksi koetut asiat muuttuvat ihmisillä luontaisesti iän ja työuran eri vaiheissa. Esimiehen ja johdon tulisi

tunnistaa ne tekijät, jotka synnyttävät työntekijässä kokemusta mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 23-76.)

## 5.2 Perehdytys

Perehdytys työtehtäviin ja työyhteisön toimintatapoihin tutustuttamisen avulla uusille työntekijöille tehdään tutuksi ja opastetaan yrityksen toiminta-ajatus, visio ja liikeidea sekä yrityksen arvot ja tavat. Yrityksen toimintatapojen opettamisen ja perehdyttämisen avulla yrityksen eri osa-alueet tuodaan tutuksi käytännönläheisellä tavalla. Perehdytys on varsinaiseen työhön opastusta, mutta myös itse työhön liittyvien odotusten, niin työntekijän kuin työnantajan puolelta, läpi käymistä. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa työntekijää muodostamaan myönteisiä mielikuvia ja kokemuksia työyhteisöstä ja työtehtävistään. Perehdytys on tärkeä osatekijä, jotta työntekijä sitoutuu yritykseen ja suoriutuu työtehtävistään. (Kauhanen 2009, 151-152.)

Yritysten tulisi laatia aina yksilöllinen ja tarpeen mukainen perehdytys uudelle työntekijälle. Yrityksillä tulee olla suunnitelma perehdytyksen järjestämiseksi, jotta perehdytys on suunnitelmallista ja jatkuvaa. Usein kuitenkin perehdytykseen ei varata aikaa tarpeeksi, sillä uuden työntekijän odotetaan pääsevän mahdollisimman varhain tuottavaan työhön. Työntekijän ammattitaito ja työssä viihtyminen muodostavat kokonaisuuden. Motivoituneet ja osaavat työntekijät pysyvät yrityksessä kauemmin sekä työn tuloksellisuus kasvaa nopeammin. (Kauhanen 2009, 151-152.)

Työturvallisuuslaki jo itsessään velvoittaa työnantajia perehdyttämään työntekijän työvälineiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Täten perehdytys on osaltaan myös ennakointia työturvallisuustoimintaa. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

## 5.3 Metsäkonealan koulutus ja työhön hakeutuminen

Metsäkoneenkuljettajan koulutuksessa opiskelijalla on mahdollisuus hakeutua useisiin eri tehtäviin. Tehtävät voivat olla muun muassa hakkuukoneiden, kuormakoneiden, taimikohoitokoneiden, metsäenergiakoneiden tai metsänuudistamiskoneiden kuljettajan tehtäviä. Metsäkonealan työpaikat ovat pieniä tai keskisuuria koneyrityksiä.

Metsäkoneenkuljettajan tehtäviin kuuluvat puun kaato, istutukset ja näihin liittyvät työt. Työssä käytetään monitoimikonetta, kuormatraktoria tai kaivinkonetta. Myös huolto- ja korjaustyöt kuuluvat työtehtäviin. Metsäkoneenkuljettajat työskentelevät koneyrittäjinä tai heidän palveluksessaan. Metsäkoneenkuljettajan työ on itsenäistä ja vastuullista. Pääosin metsäkonealan työpaikat ovat pieniä tai keskisuuria koneyrityksiä, joissa usein myös yrityksen omistaja työskentelee samoissa töissä työntekijöiden kanssa. Nykyään on alalle

muodostunut myös muutamia suurempia yrityksiä. Metsäkoneyritysten urakanantajia ovat metsäteollisuusyritykset, Metsähallitus ja metsänhoitoyhdistykset. (Metsäopetus.fi.)

Metsäalan perustutkinnon tutkintonimikkeitä ovat metsäenergian tuottaja, metsäkoneasentaja, metsäkoneenkuljettaja ja metsuri-metsäpalvelujen tuottaja. Metsäalan perustutkinto on laajuudeltaan 180 osaamispistettä. Tutkinto muodostuu ammatillisista tutkinnon osista (145 op) ja yhteisistä tutkinnon osista (35 op). (Opetushallitus. ePerusteet.)

Metsäkonealan koulutuksen suosio on ollut viime vuosina kasvussa. Oppilasmäärät alan oppilaitoksissa ovat kasvaneet metsäteollisuuden investointipäätösten jälkeen, muun muassa sellutehtaan rakentaminen Äänekoskella ja Kemiin. Alalle kouluttautumisen olennainen osa on työssäoppiminen ja alan opiskelijamäärien kasvua hidastaa pula harjoittelupaikoista. Metsäkone on suuri investointi. Mittavat kiinteät kustannukset ja kalliit pääomakulut, johtavat siihen, että kaluston tuottovaatimus on hyvin suuri. Tämä johtaa siihen, että käytännössä metsäkoneyrityksillä ei aina ole aikaa, rahaa tai työvoimaresursseja opiskelijoiden ohjaukseen. (Metsäkoneyrittäjän haastattelu 10.2.2020.)

Työpaikalla tapahtuva oppiminen on pääasiassa työntäjän vastuulla. Tehokas työssäoppiminen kuitenkin vaatii ammatillisten oppilaisten toimintatapojen kehittämistä sekä yritysten ja oppilaitosten tiiviimpää yhteistyötä. Työssäoppimista tulisi tukea entistä enemmän ja oppimisen seuranta edelleen kehittää. Työssäoppimisen seurantaan tulisi kuulua aktiivisesti työtehtävien määrittäminen yhdessä työpaikan ja oppilaitoksen kanssa, ohjauskäynnit sekä muu yhteydenpito. Opiskelijoiden motivaation kannalta on tärkeää, että hänen oppimistaan seurataan myös oppilaitoksen puolelta. Lisäksi työpaikan ja työpaikkaohjaajan tulisi saada tukea oppilaitokselta, jotta opetussuunnitelmassa kirjatut tavoitteet toteutuvat ja oppimisen laadullisuus säilyy. Opiskelijoiden ohjaus vaatii aina aikaa ja osaamista, jotta tuloksena olisi mahdollisimman hyvin alan työn oppiminen. (Metsäopetus.fi.)

## 6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus suoritettiin käyttämällä apuna Google Forms™:in kyselylomaketta. (Liite 2). Kyselyn lisäksi toteutettiin teemahaastattelu, jossa haastateltiin metsäkonealan yrittäjää (Liite 3). Kysely toteutettiin sähköisesti ja se julkaistiin 20.1.2020 yksityisessä Facebook-ryhmässä Metsäkoneenkuljettajat. Ryhmässä on metsäkonealalla työskenteleviä, opiskelijoita tai muutoin alasta kiinnostuneita, 9600 jäsentä. Vastausaikaa kyselyyn oli 29.2.2020 asti. Lisäksi ryhmässä muistutettiin ja nostettiin kyselyä esiin 28.1.2020. Kyselyn lisäksi tutkimuksessa haastateltiin metsäkoneyrittäjää, joka on työskennellyt metsäkonealalla 10 vuotta. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna 10.2.2020. Haastattelun pohjalta tutkijalle muodostui syvempi ymmärrys metsäkonealan erityispiirteistä sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat niin yritysten menestykseen kuin työntekijöiden työn tekemiseen.

### 6.1 Metsäkonealan erityispiirteet

Metsäkonealalla on pulaa osaavista työntekijöistä ja metsätalouden nousua merkittävästi jarruttaa pula ammattitaitoisista metsäkoneenkuljettajista. Osaavia työntekijöitä ei alan työmarkkinoilla ole tällä hetkellä tarpeeksi. Ympäri Suomea haetaan koko ajan kuljettajia kiihtyvällä vauhdilla. Metsäkonealan koulutuksista valmistuu uusia työntekijöitä alalle, mutta hyvin niukasti alan työkokemusta omaavan opiskelijan työllistäminen ei ole yksinkertaista. Kaluston hankkimis- ja ylläpitokustannukset ovat korkeat ja koneen tuottovaatimus suuri. Metsäkone on niin kallis investointi, että vain suurimmat metsäkoneyritykset pystyvät kouluttamaan itse itselleen työvoimaa. Merkittävä asia yritysten kannalta olisi, jos opiskelija saataisiin jo harjoitteluajana sitoutettua yritykseen, jotta kalliin harjoittelujakson jälkeen voisi olla varmuus siitä, että työntekijä jää yritykseen. (Metsäteollisuus Ry.)

Työtehoseuran tutkimustuloksista Metsäalan ammattiosaaminen nyt ja vuonna 2020, kävi ilmi, että tärkeimpinä ominaisuuksina työssä onnistumiselle metsäkoneenkuljettajat pitivät luotettavuutta ja päätöksenteko- sekä vastuunottokykyä. Nykyisin myös tiimi- ja sosiaaliset taidot sekä ajankäytön suunnittelu ovat tutkimuksen mukaan olennaista osaamista koneenkuljettajan työssä. Metsäkoneenkuljettajan on kyettävä itsenäiseen työhön, sietämään paineita ja oltava valmis joustamaan. Metsäalalla sukupuoli ei ole määräävä tekijä eikä alalle työllistymisen esteenä. Alalle tyypillisemmin merkittävämpiä ominaisuuksia ovat taidot, asenne ja oma-aloitteisuus. (Lautanen & Tanttu 2013.)

Merkittävin ominaisuus metsäkoneenkuljettajan työlle on, että se on itsenäistä ja vastuullista. Koneen käyttö edellyttää kuljettajalta hyvää havaintojen ja liikesuoritusten yhteensovittamista ja lisäksi työssä tarvitaan huolellisuutta. Varsinkin hakkuukoneenkuljettajan on

kyettävä itsenäisiin päätöksiin. Hakkuukoneenkuljettajan on itsenäisesti tehtävä päätökset, mm. millaisia puita poistetaan ja missä järjestyksessä työ etenee. (Niinimäki 2014.)

Metsäkoneenkuljettajan on sopeuduttava yksintyöskentelyyn ja vuorotyöhön. Alalle ovat myös tyypillistä pitkät työmatkat. Metsäkoneenkuljettaja saattaa käyttää työmatkoihin jopa yli 10 tuntia viikossa. Pitkät työpäivät vähentävät tehokkuutta ja lisäävät työuupumusta. Metsäkonetyö on erittäin vaativaa ja siinä tarvitaan keskittymiskykyä ja pitkäjänteisyyttä. (Niinimäki 2014.)

## 6.2 Kyselyn tulokset

Kyselyn vastausajan päätyttyä 29.2.2020 oli kyselyyn vastannut 111 henkilöä. Vastauksien määrä oli riittävä, joten kyselystä saatu materiaali ja tulokset todettiin kehittämishankkeen kannalta käyttökelpoisiksi. Kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, joten vastaajamäärät vaihtelivat jonkin verran kysymyksittäin.

### **Arvot ja tavoitteet**

Kolme ensimmäistä kysymystä olivat kyllä – ei kysymyksiä. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin ovatko vastaajalle tuttuja hänen oman organisaationsa arvot. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, oliko vastaaja tietoinen yrityksen tavoitteista ja kolmannessa kysyttiin ovatko vastaajalle työssä asetetut tavoitteet selkeät. Suurimmalle osalle vastaajista (86,5%) organisaation arvot olivat tuttuja. Vastaajista 80% oli tietoinen yrityksen tavoitteista ja lähes kaikille vastaajista 89%, omalle työlle asetetut tavoitteet ovat selkeät.

Henkilökohtaiset arvot, ja uskomukset ovat tutkimusten mukaan motivaation osatekijöitä. Arvot ovat yksilöllisiä ja jotta arvot vaikuttavat työssä koettuun mielekkyyteen positiivisesti, tulee niiden olla yhteneväiset yrityksen arvojen kanssa (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 23-24). Kyselyn pohjalta voidaan todeta, että työntekijöille pääsääntöisesti arvot ovat tuttuja, joten niillä ei liene merkittävää vaikutusta tässä tapauksessa sitouttamisen kannalta. Esimiehellä ja johdolla on suuri merkitys yrityksen arvojen tuomisessa työntekijöiden tietoon. Yrityksen arvojen tulee sopia yhteen yksilön omien henkilökohtaisten arvojen kanssa.

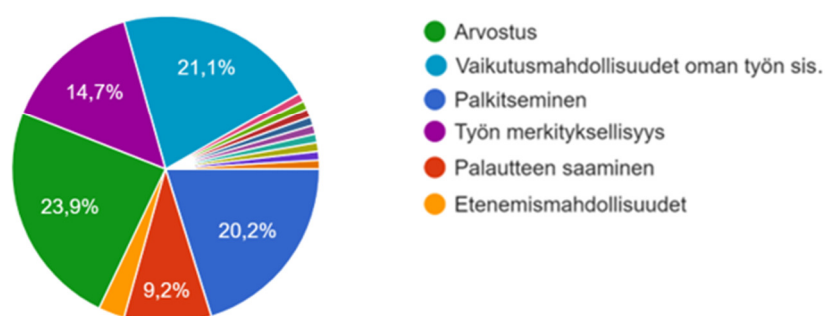
### **Motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät**

Neljäs kysymys oli monivalintakysymys. Siinä kysyttiin minkälaiset asiat tai seikat motivoivat vastaajaa työssä. Vaihtoehdoiksi oli annettu seuraavat tekijät: palkitseminen, palautteen saaminen, etenemismahdollisuudet, arvostus, työn merkityksellisyys tai vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön. Lisäksi vastaajalle annettiin mahdollisuus lisätä jokin muu vaihtoehto. Vastaukset jakaantuivat varsin tasaisesti annettujen vaihtoehtojen välillä.

Eniten valittu motivaatiotekijä oli arvostus (26 vastausta). Vastaajista 24% koki tämän merkittävimmäksi motivaatiotekijäksi. Lähes yhtä moni koki vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön (21%) ja palkitsemisen (20%) tärkeimmäksi vaihtoehdoksi. Aikaisempien tutkimusten mukaankin työpaikalla koettu arvostus tukee työn tuloksellisuutta, lisää sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. Arvostuksen puute työyhteisössä johtaa sitoutumisen vähenemiseen ja halu yhteisen tavoitteen eteen työskentelyyn heikentyy (Kuusela s. 2013 64-67).

Minkälaiset asiat tai seikat motivoivat sinua työssäsi?

109 vastausta



KUVIO 8. Minkälaiset asiat tai seikat motivoivat työntekijöitä

Lisäksi muita motivaatiota tukevia tekijöitä koettiin olevan: oman työn jäljen näkeminen, lomista sopimisen mahdollisuus, kaikki esiin tuodut seikat, mitään erittelemättä tärkeämmäksi sekä kahdessa vastauksessa mainittiin vielä erikseen rahan ja palkitsemisen merkitys. Esimiesasemassa tai johtoasemassa olevat vastaajat nostivat työn merkityksellisyyden palkkaa tärkeämmäksi motivaattoriksi. Teoriapohja tukee tätä, sillä kun työntekijän perustarpeet on tyydytetty, rahallisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon vähenee (Salmela-Aro & Nurmi, 2002).

Kysymys 5 oli avoin kysymys. Tässä kysyttiin mitkä asiat vastaajaa sitouttavat organisaatioon. Tähän vastasi 77 vastaajaa. Tämän kysymyksen vastauksina saatiin asioita, joita jo teoriaosuudessa nostettiin esiin työntekijöitä motivoivina ja työtyytyväisyyttä edistävinä seikkoina. Eniten mainintoja, 24 kpl (yli 30% vastauksista), tässä kysymyksessä sai työyhteisöön, työkavereihin ja työilmapiiriin liittyvät asiat. Työn jatkuvuus koettiin toiseksi tärkeimmäksi asiaksi. Vastaajista 14 kpl otti esiin luottamuksen työn jatkuvuuteen merkittävimmäksi sitouttamiseen vaikuttavana seikkana. 11 vastaajaa (14%) mainitsi merkittävimmäksi asiaksi palkan tai rahallisen korvauksen.

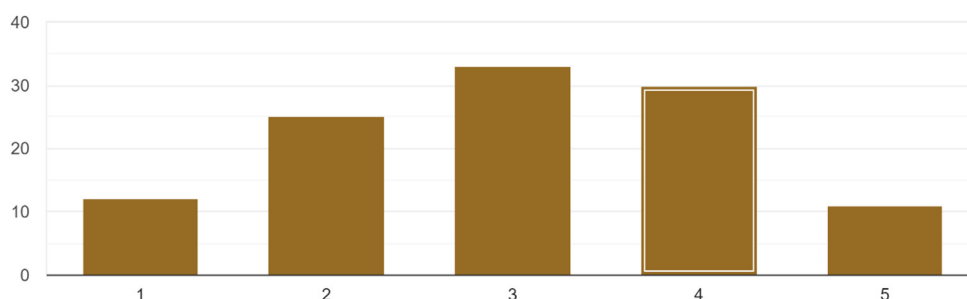
Verrattaessa neljännen ja viidennen kysymyksen vastauksia, saatiin selvästi esiin, että ne henkilöt, jotka kokivat, että palkka tai muu rahallinen etu motivoi heitä työssä, mainitsivat

myös merkittävämpänä yritykseen sitouttavan seikkana rahallisen palkitsemisen. Pääosin nämä vastaajat kuuluivat ikäluokkaan 30 – 39 vuotta.

### Palkkaus ja palkitseminen

Kuudes kysymys kysyi, oletko tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmäänne? Tähän kysymykseen saatiin keskiarvoksi 3,03 ja yleisin vaihtoehto oli 3. Tämän kysymyksen vastaukset kattoivat kaikki annetut vaihtoehdot yhdestä viiteen ja hajonta oli runsasta. Vastausten jakauma löytyy kuviosta nro 9.

Oletko tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmäänne? (esim. palkka, bonukset, luontoisedut, palaute)  
111 vastausta



KUVIO 9. Vastaajien tyytyväisyys nykyiseen palkitsemisjärjestelmään

Niistä vastaajat, jotka olivat tyytymättömiä nykyiseen palkkausjärjestelmään eli antoivat arvosanan 1 tai 2, 32% on työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa alle 2 vuotta. Arvosanan 4 tai viisi antaneista vastaajista 59% on työskennellyt saman työnantajan palveluksessa 5-10 tai yli 10 vuotta.

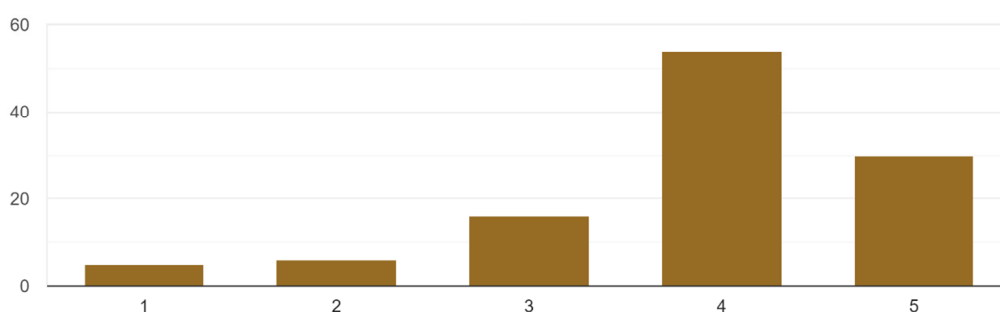
Seitsemäs kysymys oli jälleen avoin kysymys. Siinä pyydettiin tuomaan esiin seikkoja, kuinka palkitsemista voitaisiin parantaa. Eniten palkitsemisen parantamista liitettiin suoraan palkan nostamiseen. Useassa vastauksessa tuotiin esiin, että palkka ja palkitseminen tulisi linkittää suoraan tuotokseen ja tulokseen ja että palkitseminen tulisi olla suoriteperusteista, jotta sillä olisi motivoiva vaikutus. Muita esiin nousseita seikkoja olivat myös työn arvostuksen nostaminen ja palautteen antamisen merkitys. Muita epäsuoria palkitsemisen keinoja, joita vastauksissa tuotiin esiin, olivat mm. työhyvinvoinnin parantaminen ja luontoisedut kuten yhteiset pelivuorot. Kautta linjan palkkausta toivottiin selkeämmiksi ja omaan työtulokseen perustuvaksi. Rahamääräisen palkitsemisen lisäksi näytti tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus olevan palkitsemisessä hyvin tärkeää.

## Työn merkityksellisyden kokeminen ja työyhteisö

Kahdeksas ja yhdeksäs kysymys olivat numerovalintaisia vaihtoehtoilla 1 – 5, jossa yksi kuvasi huonointa mahdollista vaihtoehtoa ja viisi parhainta. Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, kokivatko vastaajat oman työnsä merkitykselliseksi. Tähän kysymykseen saatiin keskiarvoksi 3,9 ja yleisin vaihtoehto oli 4. Tämän kysymyksen vastaukset kattoivat kaikki annetut vaihtoehdot yhdestä viiteen, mutta suurin osa vastaajista, 76%, oli valinnut vaihtoehdon neljä tai viisi. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 10.

Koen, että työni on merkityksellistä.

111 vastausta



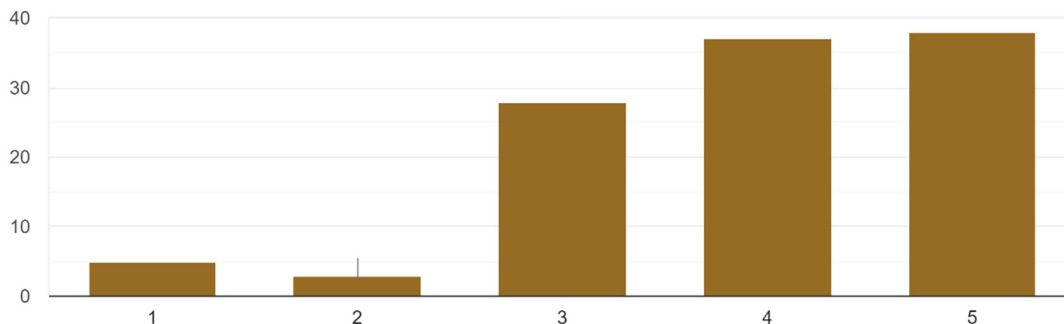
KUVIO 10. Pylväsdiagrammi kahdeksannen kysymyksen vastauksista

Kokemuksella oman työn mielekkyydestä on merkittävä vaikutus työmotivaation syntymiseen. Työn mielekkyys on subjektiivinen kokemus, joka muodostuu useista eri elementeistä. Mielekkääksi työ koetaan silloin, kun työn päämäärään, sisältöön ja tekemisen tapoihin on mahdollista vaikuttaa. Merkityksellisintä on, että työntekijä itse kokema työn hyöty ja se että työntekijä kokee olevansa arvokas osa kokonaisuutta. (Järvinen 2014, 24.)

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, minkälainen työilmapiiri nykyisessä organisaatiossanne on. Myös tässä kysymyksessä annetut vastaukset kattoivat kaikki vaihtoehdot, mutta painottuivat vastauksiin kolmesta viiteen. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,9 ja keskihajonta oli 1,05. Yleisin vastaus oli tässä kohdassa niukasti 5, erittäin hyvä. Vastaajista 37 valitsi vaihtoehdon 4. Vastausten jakauma löytyy kuviosta yksitoista.

Minkäläinen työilmapiiri nykyisessä organisaatiossanne on?

111 vastausta



KUVIO 11. Työilmapiiri vastaajien organisaatiossa.

Kyselyssä kartoitettiin avoimella kysymyksellä, millaiset asiat työyhteisössä vastaajaan mielestä tarvitsevat parannusta. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 63 kpl. Tämä kysymys kirvoitti paljon vastauksia, joista useimmiten esiintyi palkan suuruus ja palautteen saaminen. Useammassa vastauksessa nostettiin myös esiin tiedonkulun parantamisen tarve sekä yhdessä tekemisen tunne. Näiden pääteemojen lisäksi tuli myös muutamia hakakommentteja mm. työterveyden parantamisesta ja töiden tasaisuudesta ja jatkuvuudesta.

*Töitä saisi olla enemmän ja tasaisemmin, mutta itse yritys tai yrittäjä ei asialle mahda mitään.*

*Työnantajan ja työntekijän vuoropuhelun ja tiedonkulun parantaminen.*

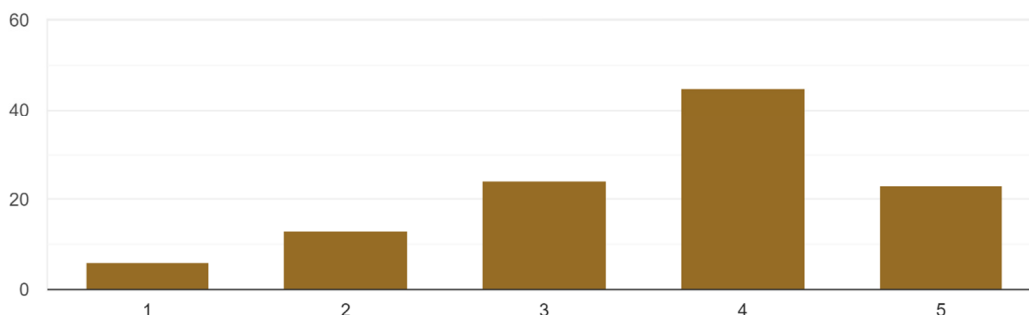
*Viestintä, tasa-arvoisuus, yhteisöllisyys.*

### Johtaminen ja palaute

Yhdestoista kysymys kysyi, oletko tyytyväinen yrityksenne ylemmän johdon johtamistyyliin. Tässä vastaukset painottuivat vastauksiin kolmesta viiteen, mutta myös muutama vastaaja valitsi vaihtoehdon yksi tai kaksi. Keskiarvoksi saatiin tässä kysymyksessä 3,6% ja yleisin vastaus oli 4.

Oletko tyytyväinen yrityksenne ylemmän johdon johtamistyyliin?

111 vastausta



KUVIO 12. Vastaajien kokema tyytyväisyys ylempään johtoon

Vastaajat näyttävät siis olevan varsin tyytyväisiä johtoon ja johtamiseen yrityksissä. Nykyaikainen hyvä johtaminen luo edellytykset työntekijöiden työhyvinvoinnille ja perustuu luottamukseen. Vuorovaikutteisessa johtamisessa esimiehen perustehtävä onkin saada työntekijät kokemaan, että heidän tekemänsä työ on arvokasta ja yritykselle hyödyllistä.

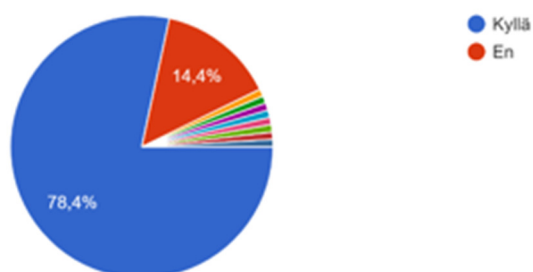
(Manka yms. 2016. 134-135.)

Johtamisella näyttää olevan tämän tutkimuksenkin mukaan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Niistä vastaajista, jotka antoivat tälle kysymykselle arvosanan 1 tai 2 eli olivat tyytymättömiä ylemmän johdon johtamistyyliin, 33% oman arvionsa mukaan ovat erittäin epätodennäköisesti työssä nykyisessä organisaatiossa vielä vuoden jälkeen.

Kahdestoista kysymys kysyi palautteen merkitystä. Vastaajista lähes 80% saa ja myös antaa itse palautetta työyhteisössä. 14,4% vastaajista vastasi ei tähän kysymykseen.

Palautteen merkitys? Saatko ja annatko palautetta työyhteisössäsi?

111 vastausta



KUVIO 13. Ympyräkaavio palautteen merkityksestä

Kysymykseen oli myös mahdollista vastata omalla vastauksella. Avoimia kommentteja kysymykseen olivat mm.

*Saan palautetta, mutta liian vähän. Palautteen merkitys on kuitenkin suuri.*

*Annan kyllä palautetta, mutta saan itse palautetta liian vähän.*

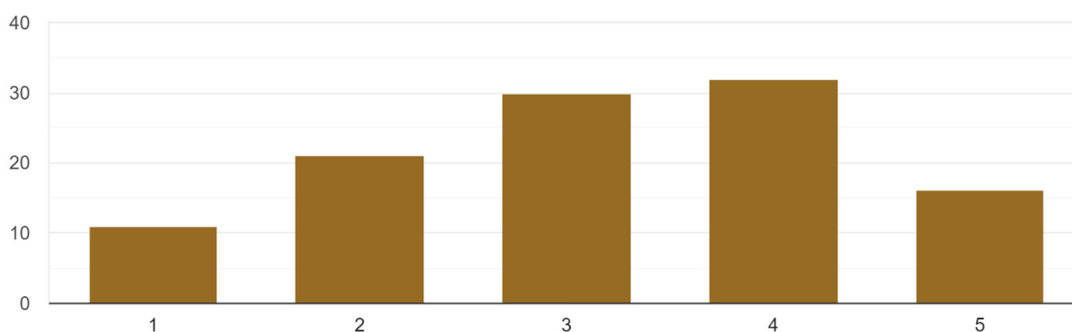
*Palaute ei auta.*

Palautteella on suuri merkitys työntekijöiden työmotivaatioon. Oikea-aikainen ja oikealla tavalla annettu palaute antaa palautteen saajalle tunnetta, että häntä arvostetaan ja se puolestaan vahvistaa työntekijän omia voimavaroja työssä jaksamisessa (Pakka & Rätty 2010, 9). Avointen kommenttien perusteella palautteen merkitys työntekijän näkökulmasta koetaan todellakin tärkeäksi ja sitä kaivataan lisää. Säännöllinen palaute työyhteisössä ohjaa työntekoa ja auttaa onnistumaan.

### Työskentelyolosuhteet

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvien ongelmien vaikutusta vastaajien työhön lineaarisella vaihtoehdolla 1 – 5, jossa jälleen yksi kuvasi huonointa mahdollista vaihtoehtoa ja viisi parhaita. Vastauksia annettiin yhteensä 110 kpl. Keskiarvoksi tähän kysymykseen saatiin 3,2, mediaanin ollessa 3. Yleisin vaihtoehto oli 4 ja keskihajonta 1,2. Keskihajonta kertoo, miten kaukana havainnot keskimäärin ovat keskiarvosta. Pääosin vastaajat siis kokevat, että työpaikoilla ei ole merkittäviä ongelmia, jotka haittaisivat työn tekemistä. Varsinaisia merkittävästi haittaavia työn kuormitustekijöitä ei kyselyn perusteella työntekijöiden mielestä alan työpaikoilla ole.

Työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvät ongelmat eivät haittaa työtäni  
110 vastausta



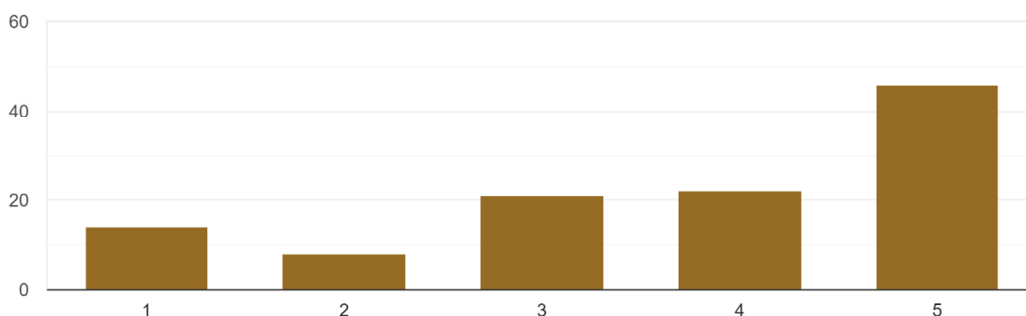
KUVIO 14. Työympäristön ja työolosuhteiden liittyvien ongelmien vaikutus

## Nykyisessä organisaatiossa jatkaminen ja avoimet palautteet kyselyyn

Neljästoista kysymys tarkasteli, millä todennäköisyydellä vastaaja on töissä nykyisessä organisaatiossa vielä vuoden jälkeen. Tämän kysymyksen vastaukset kattoivat kaikki vaihtoehdot yhdestä viiteen ja hajonta oli runsasta. Tähän kysymykseen saatiin keskiarvoksi 3,7 ja yleisin vaihtoehto oli 5. Vastausten mediaani oli 4.

Millä todennäköisyydellä olet töissä nykyisessä organisaatiossa vielä vuoden jälkeen?

111 vastausta



KUVIO 15. Nykyisessä organisaatiossa työskentelyn todennäköisyys vuoden päästä

Vaihtoalttius on työntekijän oma käsitys siitä, onko hänellä aikomus vaihtaa työpaikkaa kahden vuoden sisällä. Työntekijöiden korkea vaihtoalttius merkitsee usein myös heikkoa sitoutumista organisaatioon (Haapanen 2013, 10-13). Kyselyn perusteella voidaan päätellä, että vastaajien vaihtoalttius on pääsääntöisesti matala. Nykyisessä työpaikassa jatkamiseen näyttää vastausten perusteella vaikuttavan useat eri taustamuuttujat kuten ikäluokka ja työhistorian pituus alalla sekä nykyisen työnantajan palveluksessa.

Viimeisessä sitouttamiseen liittyvässä kysymyksessä annettiin vastaajalle vapaaehtoisen mahdollisuuden ilmaista omia ajatuksia sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän kysymyksen vastaukset noudattivat samaa linjaa jo edellisten kysymyksen vastauksien pääteemojen kanssa. Vastauksi tuli tähän avoimeen kysymykseen 26 kpl. Vastauksista tuli useammassa esiin alalle tyypillinen töiden epätasaisuus, joka aiheuttaa epätietoisuutta työntekijöissä.

*Sitoutuminen nykyään todella vaikeaa metsäteollisuuden epätasaisen työn takia.*

*Sitoutumista voisi parantaa varmuus töistä. Kausivaihtelun ja muista syistä johtuvien lomautusten odottaminen tuo epävarmuutta ja heikentää sitoutumista.*

*Mielestäni yritys, joka pystyy työllistämään kohtuullisen tasaisesti ympäri vuoden, sitouttaa tekijänsäkin antamaan vastavuoroisesti parasta osaamistaan.*

Työn epävarmuus voi heijastua työntekijän työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Työn epävarmuuden kokeminen on tutkimusten mukaan yhteydessä siihen, että työntekijän sitoutuminen yritykseen heikkenee. Työn epävarmuus on psykososiaalinen stressitekijä ja se kuluttaa työntekijän voimavaroja. (Laine 2015, 20-23, 81-83.) Varmuus työn jatkumisesta vaikuttaa positiivisesti mahdollisuuteen toteuttaa henkilökohtaisia tarvehierarkian ylemmän tason tarpeita (Mayor ym. 2015).

### **Vastaajien taustatekijät**

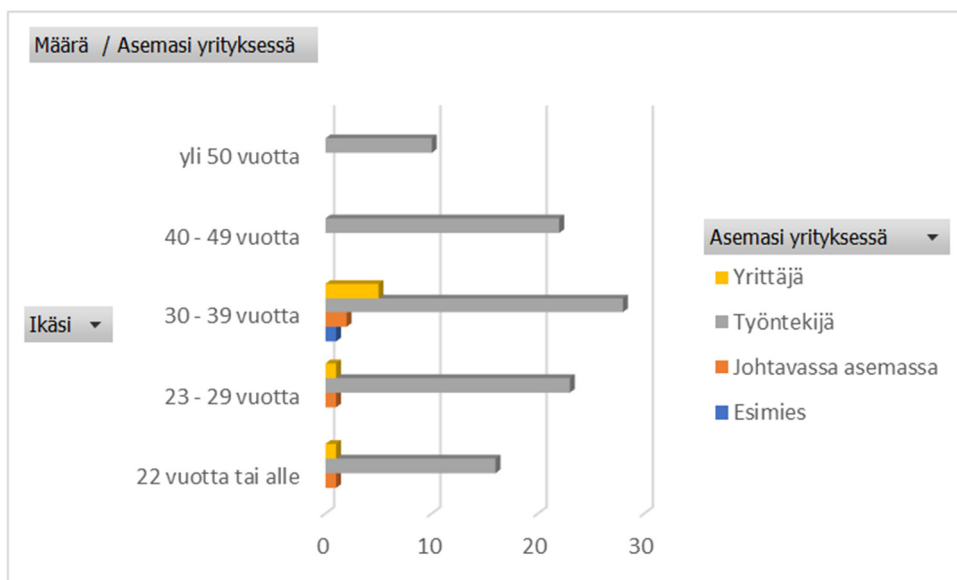
Kyselyn lopuksi tiedusteltiin taustatietoina vastaajien ikää, asemaa yrityksessä ja vastaajan työhistorian pituutta metsäkonealalla sekä nykyisen työnantajan palveluksessa. Vastaajilta ei kysytty heidän sukupuoltaan, koska kehittämissuunnitelman kannalta ei koettu vastaajien sukupuolella olevan merkitystä. Metsäkoneala on edelleen varsin miehinen, eikä nainen metsäkoneen kuljettajana ole vielä kovin tavallinen näky. Työtehosteuran tilastojen mukaan vain noin kolme prosenttia metsäkoneenkuljettajiksi valmistuvista on naisia. (Ruusila 2019.)

Vastaajien ikäjakauma oli varsin tasainen. Suurimman ikäryhmän muodostivat vastaajista 30 – 39 vuotiaat, joita oli kaikista vastaajista 32%. Seuraavaksi eniten vastaajia oli 23 – 29 vuotiaiden ryhmässä, 23%. Yli 50 -vuotiaita vastaajia oli suhteessa vähän, vain 9%. Vastaajien ikäjakauma on esitetty taulukossa numero 1.

<b>Ikä</b>	<b>Vastaajia</b>	<b>Osuus vastaajista</b>
22 vuotta tai alle	18	16 %
23 - 29 vuotta	25	23 %
30 - 39 vuotta	36	32 %
40 - 49 vuotta	22	20 %
yli 50 vuotta	10	9 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>111</b>	<b>100 %</b>

TAULUKKO 1. Vastaajien ikäjakauma.

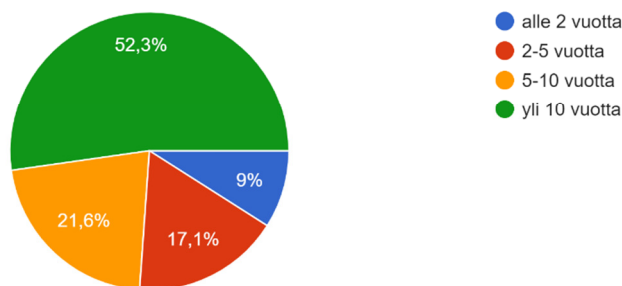
Suurin osa vastaajista työskenteli yrityksessä työntekijänä (89,2%). Yrittäjänä vastaajista työskenteli 6,3%. Esimiesasemassa vain 0,9% ja johtavassa asemassa 3,6%. Alla on kuvattu vastaajien jakauma heidän asemansa yrityksessä ryhmiteltynä iän mukaan.



KUVIO 16. Vastaajien asema yrityksessä.

Sitouttamisen kannalta taustakysymyksistä merkittävimpiä oli vastaajien työhistorian pituus metsäkoneella ja kuinka kauan vastaaja on työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa. Vastaajista suurin osa, yli 52% oli työskennellyt metsäkonealalla yli 10 vuotta.

Työhistoriasi pituus metsäkonealalla  
111 vastausta

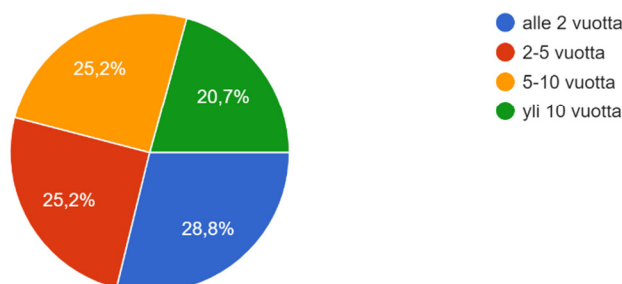


KUVIO 17. Vastaajien työhistorian pituus metsäkonealalla

Lopuksi kysyttiin vastaajien työhistoriaa nykyisen työnantajan palveluksessa. Tässä vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen välillä. Annetut vaihtoehdot olivat: alle 2 vuotta, 2-5 vuotta, 5-10 vuotta ja yli 10 vuotta. Jakauma on kuvattu kuviossa 18.

Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?

111 vastausta



KUVIO 18. Työhistoria nykyisen työnantajan palveluksessa.

Suurin osa vastaajista (29%) on työskennellyt nykyisen työnantajan palvelukseksensa alle 2 vuotta. Näistä vastaajista suurin osa, 36% oli iältään 22 vuotta tai alle. Yli 10 vuotta nykyisen työntekijän palveluksessa työskentelevistä oli 48% iältään 30 – 39 vuotta. Tästä voitaisiin päätellä, että vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia työskentelemäänsä organisaatioon kuin nuoremmat. Kuitenkaan Viljasen (2006) henkilöstön voimavarojen johtamiseen keskittyvässä tutkimuksessa iän, työkokemuksen ja vaihtoalttiuden välillä ei ole havaittu merkitsevää yhteyttä. Muilla tekijöillä, kuten esimerkiksi tyytymättömyydellä työhön, on keskeisempi merkitys (Viljanen 2006, 68). Demografisilla taustatekijöillä ei näytä kehittämistyön kannalta olevan merkitystä. Taustatekijöiden sijaan motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaa olevan yksilöllisellä, subjektiivisella kokemuksella merkittävämpi vaikutus.

Kyselyn yhteenvedon voidaan havaita, että kyselyn vastauksien perusteella nousi esille kolme selkeästi merkityksellistä tekijää työssä viihtyvyyttä ja motivaatioon vaikuttamista tarkasteltaessa: vaikutusmahdollisuudet, palkkaus ja palkitseminen sekä työhön itsessään liittyvät tekijät

Työviihtyvyyteen ja sitoutumiseen ei kuitenkaan vaikuta vain yksi yksittäinen tekijä, vaan se muodostuu monen eri tekijän vaikutuksesta. Työn vaikutusmahdollisuuksia ovat mm. päätäntävalta omiin työaikoihin, työn tavoitteisiin ja työtapaan. Palkkauksessa tulee organisaatiossa tarkastella kokonaispalkitsemista, ei vain rahallista korvausta. Kokonaispalkitseminen pitää sisällään aineellisen, välillisesti aineellisen ja aineettoman palkitsemisen. (Luoma ym. 2004, 36.) Työhön itseensä liittyvät tekijät eli työn ominaisuudet liittyvät suoraan itse työtehtävänsuorittamiseen, mutta näihin tekijöihin vaikuttavat niin esimiestyö, työyhteisön toimivuus kuin työn hallinta (Juuti 2006, 69).

### 6.3 Teemahaastattelun tulokset

Jotta tutkija saisi syvempää ymmärrystä metsäkonealasta, haastateltiin kehittämistutkimusta varten metsäkonealan yrittäjää, joka on toiminut alalla itsenäisenä yrittäjänä kymmenen vuotta. Yritys työllistää tällä hetkellä yrittäjän lisäksi 5 metsäkoneenkuljettajaa ja 2 työharjoittelijaa sekä 2 – 3 aliurakoitsijaa. Yritys harjoittaa koneellista puunkorjuuta Etelä-Suomen alueella.

Yrittäjän kanssa keskusteltiin aiheesta ja häneltä kysyttiin hänen näkemyksiään liittyen metsäkonealan työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen. Haastattelu toi esiin samankaltaisia asioita kuin kyselykin.

Kun yrittäjän kanssa keskusteltiin alalla työskentelevän henkilöstön yleisimmistä piirteistä, esiin nousi samoja ominaisuuksia kuin teoriapohjassakin. Hyvän kuljettajan ominaisuusiksi mainittiin itsenäisyys eli kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä. Positiiviksi ominaisuusiksi nousivat myös tilanteiden ennakointikyky ja kyky osallistua koneen korjauksiin. Pelkillä fyysisillä voimilla tai ominaisuuksilla ei sen sijaan vaikuta olevan niinkään suurta merkitystä.

Yrittäjän mukaan alalle ei sovellu ihminen, joka vaatii jatkuvaa työyhteisön tukea viihtyäkseen työssä. Työtä tehdään useimmiten yksin koneella, joten sosiaalinen tuki työtovereilta ei ole jatkuvaa. Työyhteisön toimintaan tulisi silti kiinnittää huomiota ja luoda avoin ja toimiva työyhteisö, jotta työyhteisö toimisi voimavaratekijänä, joka auttaa hallitsemaan itsenäisen työn aiheuttamia vaatimuksia ja paineita.

Koulutus antaa pohjan työssäoppimiselle. Kuitenkin itse työn oppii vasta työpaikalla työtä tehdessä. Haastateltavan mukaan metsäkonealan koulutuksen suurimpia haasteita on saada koulutus entistä käytännönläheisemmäksi. Suurin osa metsäkonealan yrityksistä on pieniä yrityksiä. Yritykselle työharjoittelijan ottaminen aiheuttaa merkittäviä kuluja ja usein tulon menetyksiä. Yrittäjät työskentelevät useimmiten metsäyhtiöille urakka tai kuutiotaksalla. Metsäyhtiöiden tulisi tulevaisuudessa osallistua koulutuskustannuksiin, jotta alalle saataisiin tarvittavaa työvoimaa. Valtion ja eri metsäalan toimijoiden tulisi ryhtyä konkreettisiin toimenpiteisiin, jotta alan työvoimatarpeeseen voidaan tulevaisuudessa vastata.

Metsäkoneella työkykyä ylläpitäviä asioita ovat muun muassa työajan joustavuus. Yksin koneella työskentelevällä on mahdollisuus sovittaa työaikojaan, jotta työn ja muun elämän yhteensovittaminen on joustavaa. Työn, perheen ja muun vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuden haastateltava on kokenut parantavan työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Työnantajien tulee kuitenkin antaa raamit ja huolehtia tasapuolisuudesta ja kuhunkin työtilanteeseen sopivista ratkaisuista. Työaikojen kehittäminen ja joustaminen

vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Yhteisistä toimintatavoista sopiminen vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja henkilöstön työhyvinvointi ja sitoutuminen paranevat. (Työterveyslaitos.)

Haastateltavan mukaan suurimpia esteitä työntekijöiden sitoutumiseen ja uusien työntekijöiden alalle houkuttelemiseksi on alan kausiluonteisuus. Työn epävarmuus aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta ja työn epävarmuus on myös yksi työmotivaatiota vähentävä tekijä. Työn kausiluonteisuutta tulisi tasata, jotta yrittäjät pystyisivät tarjoamaan työntekijöilleen tasaisesti töitä. Keinoja tähän voisi olla mm. lomien sijoittaminen kausiin, jolloin töitä on vähän. Korjuuyritysten tulisi olla mahdollista tässäkin asiassa tehdä yhteistyötä metsäyhtiöiden kanssa, esim. kevään kelirikkoakauteen voitaisiin sijoittaa yhteisiä pakollisia, mutta myös vapaaehtoisia osaamista tukevia koulutuksia.

Isommissa yrityksissä, joissa on suurempi konekanta, työn kausiluonteisuutta pystytään tasaamaan monipuolisella kalustolla pienempiä yrityksiä paremmin. Tämä aiheuttaa työntekijöiden osaamiselle myös haasteita. Työnkuvat tulevat varmasti jatkossa monipuolistumaan ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen nousee yhä merkittävämpään asemaan. Tulevaisuudessa tullaan varmasti tarvitsemaan uudenlaista osaamista, kun palvelukonseptit muuttuvat ja työn tekeminen muuttuu. Tämä kuitenkin tulisi nähdä yrityksissä motiivointikeinona, sillä työntekijöiden osaamisen kehittäminen vie osaamista eteenpäin niin henkilökohtaisella kuin koko organisaationkin tasolla.

Kun haastateltavan kanssa keskusteltiin sitouttamisen keinoista, yrittäjä näki etenkin suurimmassa ja keskisuurissa yrityksissä mahdollisina keinoina mm. vastuun jakamisen ja etenemismahdollisuudet esim. työnjohdollisiin tehtäviin. Jos yhtiö on pieni, etenemismahdollisuuksia ei välttämättä ole. Tällöin tulisi miettiä muita motiivoinnin keinoja. Kuitenkin esimerkiksi vastuun antaminen on toteutettavissa myös pienemmissä yrityksissä. Tulevaisuudessa metsäkoneenkuljettajien ammattitaitovaatimukset tulevat todennäköisesti lisääntymään entisestään. Hakkuissa tulee tulevaisuudessa ottaa entistä enemmän huomiota esimerkiksi metsän monimuotoisuus.

Haastatellussa nousi esiin, että toimiva ja ajanmukainen kalusto on yrittäjän kokemuksen mukaan yksi iso tekijä kuljettajan työviihtyvyydessä. Jos työssä käytettävä kalusto ja työkalut ovat huonoja ja kuljettajien työ keskeytyy jatkuvasti esimerkiksi konerikkojen takia, työn jälki usein kärsii ja huonojen työskentelyolosuhteiden takia työmotivaatio heikkenee.

#### 6.4 Kehittämissuunnitelma

Kehittämistutkimuksen kyselyn pohjalta esiin nousi kaksi kehittämiskohdetta, palkitsemisjärjestelmä ja työn epävarmuuden poistaminen. Tulosten perusteella on laadittu

suunnitelma palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi sekä työn kausiluontoisuuden tasoittamiseksi.

Palkka ja palkitseminen koetaan hyvin tärkeiksi motivaation vaikuttaviksi tekijöiksi. Motivoivan palkitsemisjärjestelmän edellytyksinä voidaan pitää, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan oman palkitsemisensa toteutumiseen ja esimiehiä on koulutettu palkitsemiseen ja siitä viestimiseen. Selkeät ohjeet lisäävät tyytyväisyyttä ja ehkäisevät ristiriitojen syntymistä. Palkitsemisen toimii tehokkaammin motivoivana tekijänä, kun työntekijät ymmärtävät mitä tavoitteeseen pääseminen edellyttää ja kuinka he voivat omalla toiminnallaan palkitsemiseen vaikuttaa. Yrityksessä viestinnän tulee olla myös palkitsemisenperiaatteista avointa ja johdonmukaista. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 232.)

### **Palkitsemisen kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet**

Kokonaispalkitseminen muodostuu erilaisista palkitsemistavoista. Palkan lisäksi käytetyin muu palkitsemistapa Suomessa on ollut perinteisesti tulospalkkaus ja toiseksi käytetyin kerta- tai pikapalkitseminen. Harvinaisempia ovat henkilöstörahasotot tai osakepalkitsemiset. (Mandatum Life. Palkitsemistutkimus 2020.) Palkkausjärjestelmän uusiminen ja henkilökohtaisesta osaamisesta ja onnistumisesta palkitseminen voivat vahvistaa työn motivaatiotekijöitä. Palkitseminen liittyy myös kiinteästi työntekijöiden kehittymiseen, palautteen saamiseen ja osallistumiseen. Toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla myös halunlaisten työntekijöiden houkuttelevuus yrityksen palvelukseen helpottuu ja heidät saadaan sitoutumaan organisaatioon. (Hyppänen 2013, 122-123.)

Palkkausjärjestelmä tulisi aina rakentaa sellaiseksi, että työntekijät kokevat sen tasapuoliseksi ja avoimeksi. Täydentävien tulos- ja voittopalkkioiden tavoitteena on tukea yrityksen liikeideasta ja strategiasta johdettujen tavoitteiden toteutumista sekä yrityksen kannattavuuden parantamista. Tulospalkkioiden perusteena ovat yrityksen toiminnalliset tavoitteet, kuten tuottavuuden, toimitusvarmuuden tai asiakaspalvelun parantuminen. Palkkausjärjestelmää rakennettaessa tulee liiketoimintastrategian pohjalta määritellä mitä palkitseminen elementtejä otetaan käyttöön, mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa ja mitä halutaan palkita. (Hyppänen 2013, 122-123.)

Palkka on vain osa palkitsemisen kokonaisuutta. Palkkausjärjestelmää kehitettäessä tulisi miettiä ensin, mikä on palkitsemisen tavoite. Onko palkitsemisen tavoite kustannusten minimointi vai hyötyjen optimointi? (Hakonen yms. 2014.) Täysin tasapuolista urakkapalkkausta metsäkonealalla on hankalaa toteuttaa, sillä työskentelyolosuhteet kuten maasto ja leimikoiden rakenne vaihtelevat jatkuvasti. Palkitseminen tulee perustua useampaan tekijään, jotta se muodostuu mahdollisimman tasapuoliseksi kaikkia työntekijöitä ja työkohteita kohtaan. Koska osaavista työntekijöistä on metsäkonealalla pulaa, palkitsemisen

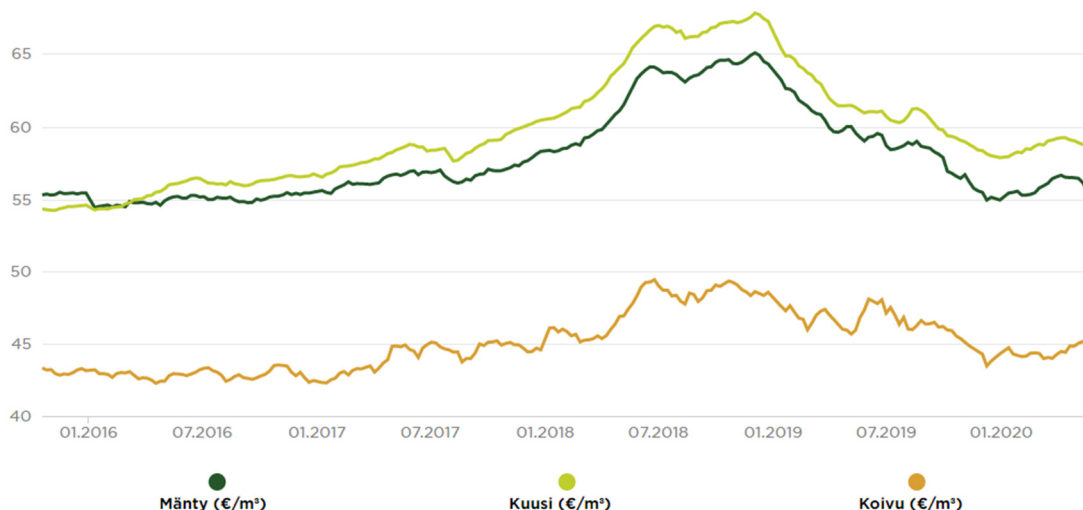
tavoitteen tulisi olla pyrkimys saada osaavaa henkilöstöä yritykseen, saada heidät pysymään yrityksen palveluksessa ja motivoida heitä. Hakonen N, Hakonen A, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala (2014) nostavat teoksessaan Palkitse taitavammin esiin seikan, että näihin tavoitteisiin pyrittäessä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat yksi tärkeimmistä palkitsemisen keinoista.

Kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän tulee perustua työn vaativuuteen, työntekijän pätevyYTEEN ja työn tuloksiin. Metsäkonealan työehtosopimuksessa määritellään vähimmäispalkkataulukko, jossa peruspalkat määräytyvät työn vaativuuden ja ammattikokemuksen mukaan. Työehtosopimuksen mukaan palkkaustapoina voidaan käyttää henkilökohtaista aikapalkkaa sekä suoritepalkkaa (Metsäkonealan työehtosopimus 2020-2022). Metsäkoneenkuljettajat työskentelevät pääsääntöisesti aikapalkalla, jonka lisäksi joissakin yrityksissä maksetaan lisäksi kannustepalkkiota. Urakkapalkkaa kokonaispalkkausratkaisuna käytetään merkittävästi aikapalkkaa vähemmän. Tutkimuksen perusteella alalle kaivataan palkkausjärjestelmää, jossa kokonaispalkka määräytyy entistä enemmän ammattitaidon ja henkilökohtaisen osaamisen mukaan. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat myös työnantajan tarjoamat edut ja työntekijän aktiivisuus vapaa-ajalla, täten henkilökuntaedut, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit tulisi liittää osaksi kokonaispalkitsemista ja näin ollen vaikuttaa motivaatioon edistämällä työntekijöiden hyvinvointia.

Aineellisen palkitsemiseen kuuluvat rahalliset palkitsemisen muodot ja epäsuorat, mutta rahassa mitattavat edut (Kauhanen 2006, 109–110). Tutkimuksen pohjalta on havaittu, että metsäkonealalle kaivataan palkitsemisjärjestelmän kehittämistä ja palkitsemisen tulisi perustua entistä enemmän henkilökohtaiseen onnistumiseen ja kehittymiseen.

Palkkausjärjestelmä tulisi muodostua peruskuukausi tai -tuntipalkasta sekä sen lisäksi henkilökohtaisesta palkanosasta. Henkilökohtainen palkanosa voisi muodostua työsuoritukseen perustuvasta sekä osaamiseen perustuvasta osasta. Lisäksi osa kokonaispalkitsemista tulisi olla esimerkiksi neljännesvuosittain tarkasteltavat laadulliset kriteerit. Tuloperusteinen palkkaus perustuu siihen mitä on saatu aikaa. Tulos voi olla muutakin kuin taloudellinen tunnusluku. (Hakonen yms. 2014.) Tavoitteiden tulee kuitenkin olla sellaisia, joita voidaan mitata.

Hakkuukoneella koneen tuotto koostuu kaadettujen runkojen keskitilavuudesta. Mitä pienempi kaadettavan puun runko on, sitä suurempi on siitä maksettava korvaus urakoitsijalle. Hinta muodostuu hakattavasta kuutiomäärästä puutavaralajeittain ja hakkuutavoittein. Alla olevassa taulukossa on esitetty Metsäteollisuus Ry:n puunhintatilasto, joka kattaa n. 83% koko maan yksityismetsien teollisuuspuun kaupoista.



KUVIO 19. Puunhintatilasto 2016-2020 (Metsäteollisuus Ry.)

Hakkuukoneilla koneen tuotostietoja ja kuljettajan henkilökohtaista tulosta seurataan koneen hakkuujärjestelmän kautta. Koneelle voidaan määritellä keskiansio ja tulostavoite. Kun kuljettaja ylittää asetetun tavoitteen, voidaan kuljettajalle maksaa tulokseen perustuva palkanosaa. Tällöin voidaan asettaa selkeä tavoite, jonka mukaan palkka määräytyy ja palkitseminen voidaan liittää suoraan tehtävään työhön. Alla olevassa kuvassa on esimerkki koneen tuotostiedoista metsäkoneen Ponsse Opti-tietojärjestelmästä.

Työaika		Polttoaineenkulutus				
Työaika	25:45	100%	Kokonaiskulutus	367	l	
Tehollinen aika (G15)	23:49	92%	Keskikulutus	14,3	l/h	
Kokonaiskorjausaika	0:00	0%	Keskikulutus G15	15,4	l/h	
Kokonaistauko aika	1:56	8%				
	<b>Yksinpuin</b>	<b>MTH Prosessointi*</b>	<b>MTH Kokopuu*</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Tuotos / tehollinen</b>	
Rungot	2168 kpl	0 kpl	12 kpl	2180 kpl	91,5 kpl/h	
Pöylit	4938 kpl	0 kpl		4938 kpl	207,3 kpl/h	
Tilavuus	311.848 m <sup>3</sup>	0,000 m <sup>3</sup>	0,287 m <sup>3</sup>	312,135 m <sup>3</sup>	13,106 m <sup>3</sup> /h	
Joukkokäsittelyrungot kokonaismäärästä		0,6 %				

KUVA 1. Hakkuukoneen tuotostiedot yksittäiseltä työkohteelta.

Ajokonepuolella selkeän tuotoksen määrittely on vaikeampaa, sillä ajomatkat vaihtelevat jopa saman työmaan sisällä. Kuitenkin myös ajokoneelle voidaan määritellä vastaava tulostavoite. Leimikoiden suunnittelu vaiheessa ja työntekijöiden työtehtäviä määriteltäessä tulisikin kiinnittää esimiesten huomiota erilaisten työmaiden jakoon työntekijöiden kesken tasaisesti. Työvuoroissa työskenneltäessä voidaan henkilökohtaisen tavoitteen lisäksi määritellä konekohtaisia tavoitteita, jolloin palkitseminen perustuu tiimikohtaiseen

onnistumiseen. Tiimikohtaisilla tavoitteilla voidaan myös vaikuttaa työilmapiiriin yhteenkuuluvuuden lisääjänä.

Tulospalkkauksen mittareina metsäkonealalla voisi olla myös taloudellinen koneenkäyttö. Koneellisen korjuun tuottavuus paranee hieman vuosittain muun muassa teknisten parannusten, automaation ja toimintavarmuuden paranemisen myötä, mutta taloudellisella koneenkäytöllä voidaan tuottavuuteen olennaisesti vaikuttaa.

Tulospalkkauksen lisäksi voidaan ottaa käyttöön osaamisperustainen palkkaus. Palkanosa tai kertakorvaus voidaan maksaa etukäteen määriteltyjen ja hinnoiteltujen osaamisalueiden hallinnan perusteella. Osaamisen käyttäminen palkkausperusteena edellyttää, että työntekijä on myös valmis käyttämään ja ylläpitämään osaamistaan (Hakonen yms. 2014). Työnkuvien monipuolistuessa moniosaajien tarve korostuu. Jo lähtökohtaisesti työntekijän palkan tulisi perustua ammattitaitoon ja osaamisen tulee vaikuttaa palkan muodostumiseen. Esimiehen tulee mahdollistaa työntekijän kehittyminen ja itsensä kehittämiseen tulisi kannustaa. Osaamisen johtaminen ilmenee uusina, parempina toimintatapoina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena (Viitala 2005, 38-39).

Usein yleisin osaamisen kehittämisen menetelmä on edelleen koulutus. Koulutusta voidaan järjestää yrityksen sisäisenä koulutuksena tai esimerkiksi yhteistyössä ammatillisten oppilaitosten kanssa. Osaamista tulee myös seurata ja arvioida, jotta osaamisen kehittäminen voi vaikuttaa palkan muodostumiseen. Osaaminen voidaan osoittaa esimerkiksi näyttökokeella tai tutkinnolla. Metsäalalle tyypillistä osaamisen kehittämistä voisivat olla mm. ammattitutkinnon ja ammattipätevyyden suorittaminen. Osaamisen arviointiin tulisi lisätä myös työn vaativuuden arviointi ja palkka tulisi tarkastaa aina, jos tehtävänkuva oleellisesti muuttuu.

Osaamisperusteinen palkkaus liittyy olennaisesti aineettomaan palkitsemiseen. Uralla eteneminen, palaute ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ovat osa aineetonta palkitsemista. Aineeton palkitsemiseen ei liity rahaa, joten se on yritykselle hyvin kustannustehokasta. Motivaatiotekijänä pelkkä rahallinen palkitseminen on yleensä riittämätöntä, joten aineettoman palkitsemisen tulisi olla osa toimivaa kokonaispalkkausjärjestelmää. (Kauhanen 2011, 135.)

Metsäkoneella työn laatua ja korjuujälkeä seurataan jatkuvasta. Näin ollen laatuun perustuvan palkanosa käyttöönotto olisi luontevaa. Koneenkuljettajan työnjälki vaikuttaa itse korjuun määrään ja laatuun sekä raaka-aineen laatuun mutta myös ympäristöön. Laadullisena mittarina voisi toimia esimerkiksi sahan tukkilajittelun laaturaportti eli tukkien pituusmittaustarkkuus. Alla olevassa taulukossa on esimerkki mittauskontrollista, joka saadaan korjuunseurantajärjestelmästä.

KoneNro	PTL	Vastaanotto brutto (pyör.)	Hylkäys-% (pyör.) (Tukkimittari )	Katkonta- tarkkuus-% (Tukkimittari )
		M3		
5728	KUT	2 771,9	2,40	
5728	KUT	879,2	1,74	96,2
5728	KUT	75,7	4,76	97,9
5728	KSO	72,1	1,80	92,1
5728	KOT	24,7	0,81	
5728	SAK	89,5		95,6
5740	MAT	56,9	6,33	
5740	KUT	16,7	1,80	

TAULUKKO 2. Laaturaportti mittaustarkkuudesta

Mittaustarkkuuden lisäksi metsälalla Metsäkeskuksen tehtävänä on seurata korjuujäljen laatua osana metsälain valvontaa. Korjuujäljellä tarkoitetaan metsikön puuston ja maaperän tilaa puunkorjuun jälkeen. Seurattavia asioita ovat mm. urapainauumat, kolhupuut, riittävä jäävä puusto ja säästöpuut. Tämän lisäksi myös urakanantajat seuraavat omilla tarkastuksillaan työn jälkeä. Laatubonus tai laatulisä voisi olla esimerkiksi neljännesvuositain maksettava kertaluontoinen erä, jos urakanantajan asettamat laatukriteerit täyttyvät kone- tai henkilökohtaisella tasolla, riippuen yrityksen suuruudesta ja työntekijöiden määrästä. Sisäiseen motivaatioon liittyvä pätevyyden tunne tarkoittaa, että työntekijä kokee tekevänsä laadukasta ja ammattimaista työtä. Työntekijä on myös ylpeä omista saavutuksistaan. (Luoma ym. 2004, 23–24.)

Palkitsemisessa onnistuu panostamalla viestintään ja työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa. Vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen koetaan parhaiksi silloin, kun palkitaan tiimien tai yksilöiden suoriutumisesta. Mittarit tulisi rakentaa siten, että ne toimivat ryhmä- tai henkilötasolla. Palkkauksen perusteita tulisi myös seurata ja tarvittaessa muuttaa. Kehittämisen tukeminen voidaan liittää osaksi työtehtäviä. Henkilökohtaisia tavoitteita voidaan asettaa ja seurata kehityskeskusteluissa, jotka monessa yrityksessä ovatkin jo vakiintunut

toimintamalli. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tarkoitus ei ole luoda uusia työllistäviä malleja vaan järjestelmän mittarit ja tavoitteet pohjautuvat jo olemassa oleviin järjestelmiin ja tuloksiin, joita jo nyt yrityksen johdossa seurataan. Kun työntekijät otetaan mukaan mitareiden ja tavoitteiden laadintaan, yrityksen tavoitteet ja päämäärät tulevat tutuksi ja työntekijät kokevat, että he pääsevät vaikuttamaan oman työhönsä.

### **Kausiluontoisuuden tasaaminen ja työyhteisötekijät**

Metsäkoealalle tyypillinen kausiluonteisuus aiheuttaa työntekijöissä työn epävarmuutta. Työn epävarmuutta ei ole vain työn päättyminen vaan muut työssä tapahtuvat muutokset. Työn epävarmuuden on todettu olevan stressitekijä ja epävarmuuden on yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. (Laine 2015, 20-23, 81-83.) Tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi muodostuu niin työn tekijöiden moniosaamisen merkitys kuin työnantajan mahdollisuus monipuolisesti tarjota työtä.

Puun merkitys Suomen energiantuotannossa kasvaa koko ajan. Vuonna 2017 Suomen uusiutuvan energian käytöstä puun osuus oli 76% (Tilvis 2019). Energian tuotantoon käytetään sellaiset puun osat, jotka eivät kelpaa muuhun jalostukseen esimerkiksi hakkuutähdeet ja muut metsäteollisuuden sivutuotteet (StoraEnso). Ainespuun on metsänkasvatuksen päätuote ja energiapuu aina sivutuote. Metsäkoneyrittäjilläkin ainespuu hakkuut ja tienvarteen ajot ovat pääasiallinen tulonlähde. Toimintaa entistä enemmän laajentamalla myös energiapuun korjuuseen mm. metsäteiden ja pellonreunojen tienvarsipuiden poistoon, kausivaihteluita varsinaisessa puun korjuussa pystyttäisiin kompensoimaan.

Tulevaisuudessa metsäkonealalla urakoitsijoiden palvelukonseptit tulevat todennäköisesti muuttumaan monipuolisemmiksi. Lisääntyvän energiapuun hakkuun lisäksi metsänhoitotyöt sekä metsän istutukset tulevat olemaan kiinteämpi osa metsäkonealan palveluita. Monipuolisuuteen pyrkimällä työntekijöille voitaisiin tarjota työtä ympärivuotisesti, ja poistaa työn jatkuvuuden epävarmuustekijöitä. Liiketoimintaa voisi luontevasti laajentaa myös siirtopalveluiden tarjoamiseen muille yrittäjille. Suuremmilla metsäkoneyrityksillä on omasta takaa koneenkuljetuskalusto. Hiljaisempina korjuuaikoina koneenkuljetusautoa voisi ajatella käytettäväksi muihin tehtäviin.

Työn monipuolisuus liittyy työntekijän voimavaratekijöihin ja vaikutusmahdollisuuksiin omaan työhön. Työn monipuolisuus on muun muassa sitä, että työ sisältää erilaisia taitoja vaativia tehtäviä ja työssä voi oppia uusia taitoja (Työterveyslaitos). Tässä kehittämishankkeessa toteutetun kyselyn perusteella yli 20% vastaajista kokivat työn vaikutusmahdollisuudet motivoivaksi tekijäksi. Työntekijöitä kouluttamalla uusiin ja monipuolisempiin tehtäviin, yrityksen liiketoiminnan laajentamisen lisäksi, voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen.

Toimivassa työyhteisössä työntekijöillä ja johdolla on yhteinen päämäärä ja tavoite sekä jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan työssä (Työterveyslaitos). Toimiva työyhteisö ruokkii motivaatiota ja on tärkeä voimavarojen lähde. Yhtenä keskeisimpänä henkisen hyvinvoinnin tekijänä nähdään työntekijöiden keskeinen vuorovaikutus, joten yhteisöllisyyden vaikutusta sitoutumiseen ei voi sivuuttaa. Metsäkoneenkuljettajan työ on pääsääntöisesti yksintyöskentelyä, jolloin sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuus työkavereiden kanssa on rajoitettua. Nykyaikaiset digitaaliset alustat sallivat erilaisten yhteistyökalujen avulla päivittäisen yhteydenpidon ja työyhteisön muodostamisen, vaikka työskennelläänkin erillään. Yksinkertaisimmillaan yrityksissä voidaan ottaa työyhteisöön kuulumisen avuksi esim. WhatsApp-ryhmä, jossa voidaan keskustella työyhteisön kesken avoimesti kaikista päivittäin eteen tulevista seikoista. Työkaverit voivat olla avuksi ongelma ja haastavissa tilanteissa. Yhteinen foorumi vahvistaa työyhteisöön ja yhteenkuulumisen tunnetta. Vahva organisaatiokulttuuri muodostuu päivittäisten tekojen ja käytäntöjen kautta ja se ohjaa ihmisten ajattelua, toimintaa ja valintoja (Harisalo 2008, 270–217). Myös säännöllisellä työajan ulkopuolisella yhteisellä toiminnalla on suuri merkitys sitoutumiselle. Kun työpaikan ilmapiiri ja luottamus on kunnossa, yhteydenpito myös työajan ulkopuolella vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja työntekijät myös mielellään osallistuvat tällaisiin tilaisuuksiin. Hyvä ryhmähenki tiivistää työyhteisöä ja lisää työn mielekkyyttä. Yhteisöllisyyden koetaan lisäävän työssä viihtymistä ja työmotivaatiota (Työterveyslaitos).

## 6.5 Kehittämishankkeen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksessa mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa, jolloin tulokset eivät ole täysin sattumanvaraisia. Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoitettu mitattavan. Tässä tutkimuksessa on validiutta tarkennettu käyttämällä kahta eri tutkimusmenetelmää. Tässä kehitystyössä tutkija on pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan ja neutraaliin tutkimustulosten tulkintaan ja tutkimuksessa on tuotu esiin tekijät, joihin päätelmät ja johtopäätökset on perustettu, jotta validiteetti sekä reliabiliteetti säilyisivät. (Hirsjärvi yms. 2009, 226-229.)

Tutkimuksen kokonaisuus on tutkimuksen edetessä muotoutunut lopulliseen muotoonsa. Tutkimuksessa on käytetty useampaa eri tutkimusmenetelmää, jotta tutkimuksen pätevyys saavutetaan ja tutkimuksella on mitattu sitä mitä olikin tarkoitus mitata. Kyselytutkimuksen tulokset perustuvat vastaajien omiin arvioihin ja subjektiiviseen näkemykseen. Muuttujien välille ei tule olettaa kausaalisuutta. Vastaajajoukon heterogeenisyyden takia selkeitä yleistyksiä ei tule tehdä. Vaikka usea eri vastaaja valitsi saman vastausvaihtoehdon, saattaa peruste valinnalle olla erilainen. Tutkimus edustaa kuitenkin erilaisissa elämäntilanteissa ja erilaisissa yrityksissä työskenteleviä metsäalan työntekijöitä Suomessa.

Kehittämistutkimus saavutti sille asetetun opinnäytetyön tavoitteen laadullisesti sekä aika-  
taulullisesti. Tutkimuksen perusteella löydettiin tekijöitä, joihin vaikuttamalla voidaan työntekijöiden sitoutumista yritykseen vahvistaa. Näiden pohjalta kehittämissuunnitelmassa esitetään ratkaisuja, joita metsäkonealan yritykset voivat ottaa käyttöönsä ja jatkokehittää edelleen oman yrityksenä tarpeisiin ja tilanteeseen sopiviksi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTA

Työuria ei enää tehdä samalle työnantajalle yhtä kauan kuin ennen. Siksi on tärkeää tarkastella, kuinka osaava henkilöstö saadaan pysymään yrityksen palveluksessa ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän pysyvyyteen ja toisaalta, mitkä tekijät edesauttavat vaihtuvuutta. Työnhyvinvoinnissa on yksinkertaisimmallaan kyse siitä, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Yksittäisen työntekijän arvot voivat joko tukea yrityksen toimintaa tai aiheuttavat ristiriitoja työyhteisössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä yksittäisten työntekijöiden arvot sopivat yhteen yrityksen arvojen kanssa. Selkeällä ja avoimella kannustinjärjestelmällä työviihtyvyys paranee ja työntekijöiden halu sitoutua yritykseen kasvaa. Palkkaus ja palkitseminen näyttää kyselyn perusteella olevan merkittävä tekijä työntekijän motivaation kannalta.

Metsäkonealalla tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan mm. työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista psyykkistä kuormitusta. Psykososiaaliset kuormitustekijät eivät ole yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia vaan ne liittyvät aina itse työhön ja ne koskevat kaikkia vastaavassa työssä työskenteleviä. Kuormitustekijät eivät ole riippuvaisia siitä, kuka työtä tekee, vaan ne ovat aina kytköksissä työhön tai työoloihin. Metsäkonealalla näitä kuormitustekijöitä ovat yksintyöskentelyn lisäksi mm. työn laadulliset vaatimukset, vuorotyö ja pitkät työmatkat. (Työsuojelu.fi.)

Epäsäännöllinen ja itsenäistä työskentelyä vaativa työ edellyttää työntekijältä toimeenpanon taitoa, jotta työvire säilyy ja suuntautuu tavoitteiden kannalta olennaisiin tehtäviin. Ilman volitiota työskentely keskeytyy herkästi ulkopuolisista häiriöstä johtuen ja työntekijä keskittyy tavoitteen sijaan herkästi epäolennaiseen. Parhaimmillaan etätyö voi olla huomattavasti perinteistä työpaikalla tehtävää työtä tehokkaampaa, mutta pahimmillaan se kärsii työskentelyn sisäisistä ja ulkopuolisista häiriöistä tai esteistä. (Parppei 2018, 20.) Yksintyöskentely eli tilanne, jossa työntekijä työskentelee erillään muusta työyhteisöstä, on metsäkonealalle hyvin tyypillistä.

Jos työyhteisössä pyritään yhdessä jatkuvaan toiminnan parantamiseen, työntekijän tunne mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä kasvaa. Hyvä palaute työpaikalla auttaa työntekemisessä eteenpäin. Palautteen antamisessa on tärkeää erottaa työntekeminen ja persoona. Palautetta annetaan aina toiminnasta, ei toisen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen avulla pidetään yllä työntekijän tyytyväisyyttä ja kehitystä. Esimiestyöllä mahdollistetaan sisäisen motivaation syntyminen. (Kuusela 2013, 86-87.)

Esimerkillä johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöihin, tällöin työntekijät kokevat, että johto on samalla aaltopituudella työntekijöiden kanssa. Kun kaikille annetaan mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja osaamisensa julki, esimies luo ympäristöstä avoimen ja osallistaa työntekijöitä kehittämään yritystä. Esimerkin näyttäminen parhaimmillaan voi organisaatiossa johtaa vahvan organisaatiokulttuurin syntymiseen. Vahva organisaatiokulttuuri vähentää johtamisen ja valvonnan tarvetta ja ohjaa työyhteisön jäsenten ajattelua, toimintaa ja valintoja. Kun työympäristö on turvallinen, työyhteisö toimiva ja työ sopivasti kuormittavaa, työn tekeminen on mielekästä ja palkitsevaa ja tuottaa tulosta. (Kuusela 2015, 133-178.)

## 7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kehittämistutkimuksen aiheena oli tutkia työntekijöiden työmotivaation vaikuttavia tekijöitä metsäkonealla. Kehittämistutkimus toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä tapaustutkimuksena. Tavoitteena oli löytää keinoja henkilöstön sitouttamiseen. Teoreettinen viitekehys muodostui pääosin motivaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta. Kehittämistyön empiria eli tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena sekä kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineistoa kerättiin sähköisen Google Forms™ -kyselyn ja käytyjen keskustelujen avulla sekä teemahaastattelulla.

Tässä kehittämistutkimuksessa tarkasteltiin mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen metsäkonealalla. Kyselyn vastauksista selvisi, että sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä esiin nousee motivaatioteorioiden määrittelemät työhyvinvointitekijät kuten saavutukset ja tunnustus työstä (Kauhanen 2009, 112-114). Työtyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä kuten työn kausiluonteisuutta tulisi pyrkiä poistamaan, kun halutaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista.

Kehittämistutkimuksessa oli myös tarkoitus nostaa esiin keinoja, joilla työntekijän sitoutumista yritykseen saadaan vahvistettua ja kuinka motivaation johtamisella voidaan vaikuttaa sitoutumiseen. Tutkimuksen perusteella tällaisia tekijöitä ovat palkkaus ja vaikutusmahdollisuudet työhön. Yrityksen palkkausjärjestelmän tulee tukea liiketoimintastrategian toteutumista. Palkkauksen tulisi olla monipuolista ja joustavaa, jotta työntekijät kokevat sen oikeudenmukaiseksi ja motivoivaksi. Palkkausjärjestelmä tulee myös rakentaa niin, että se on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Kyselyn vastauksissa tulee ilmi, että usealla työpaikalla palkkausjärjestelmää voitaisiin parantaa. Niistä vastaajista, jotka kyselyssä olivat kaikkein tyytymättömänipä yrityksen palkkausjärjestelmään eli antoivat arvosanaksi 1 tai 2, noin puolet mainitsi, että palkitsemisen tulisi liittyä jollakin tavalla osaamiseen ja työn vaatavuuteen.

*Palkitsemisjärjestelmä kaipaa läpinäkyvyyttä. Tulisi olla selkeät mittarit ja oman työn tulisi vaikuttaa saatavaan palkkaan.*

*Oman työpanoksen vaikutus palkkaan.*

*Kannustepalkkaa kehittämällä.*

*Laadukkaasta jäljestä olisi hyvä saada joku bonus.*

Vastaajat, jotka olivat tyytyväisempiä yrityksen palkkausjärjestelmään eli antoivat arvostuksen 4 tai 5, ottivat esiin muita kuin rahaperusteisia palkkaustapoja. Tämä tukee teoriaa siitä, että kun työntekijän kokee, että hänen perustarpeensa on tyydytetty riittävällä palkalla, rahan itsensä merkitys motivaatiotekijänä laskee. Tärkeämmäksi koetaan muut aiheet palkitsemistavat kuten esimerkiksi työajan joustavuus. Ei pelkästään työllä ja työhön liittyvillä tekijöillä ole vaikutusta motivaatioon, vaan työajan ulkopuolisella toiminnalla voi olla suuri merkitys sitoutumiselle ja työhyvinvoinnin lisäämiselle.

*Otettaisiin huomioon työhyvinvointi, esim. yhteiset illanvietot*

*Kattava työterveyshuolto, kulttuuri- ja liikunta setelit, TyKy-päivät*

*Luontoisetujen tarjoaminen esim. yhteisiä pelisalivuoroja*

Kuten kehitystutkimuksen teoriaosuudessa on tuotu esiin, henkilöstön sitoutumiseen yritykseen vaikuttavat kuitenkin useat eri tekijät, sekä sisäiset että ulkoiset. Nämä tekijät ovat myös hyvin subjektiivisia. Erityisesti sisäinen motivaatio vaikuttaa olevan työntekijän sitoutumista tarkasteltaessa merkittävässä asemassa. Sisäistä motivaatiota tarkasteltaessa palkitseminen ja työn merkityksellisyyden kokeminen tuotiin esiin merkittävimpinä asioina, jotka motivoivat työntekijöitä työssä. Työyhteisö ja työn jatkuvuus koetaan kuitenkin yrityksen sitoutumisen kannalta palkkausta merkityksellisemmäksi. Tässä vastaajat nostivat mm. seuraavanlaisia asioita esiin:

*Työkaverit, hyvä työympäristö, työnantajan arvostus työntekijöitä kohtaan*

*Arvostus, palkkaus, avoimuus ja työnantajan sitoutuminen*

Yllä olevat tekijät kuitenkin voidaan myös liittää palkitsemiseen. Jos ajatellaan, että palkitsemisen tavoite on houkutella organisaatioon osaavia työntekijöitä, saada heidät sitoutumaan yritykseen ja motivoida heitä parempiin työsuorituksiin, niin työsuhteen pysyvyys nousee yhdeksi tärkeimmistä palkitsemisen keinoista. Työntekijän näkökulmasta katsottua tämä mahdollistaa pidemmän ja varmemman työsuhteen. Työn ja yksityiselämän epätasapaino on yksi tyypillisimmistä stressin aiheuttajista. Stressi voi parantaa suoritustasoa

tietyissä määrin, mutta määrän muuttuessa liian suureksi työntekijän suorituskyky laskee. (Hyppänen 2013, 145-154.)

Rahalla ja palkkauksella on työntekijälle merkittävä arvo. Palkitseminen on selkeä viesti työntekijälle onnistumisesta ja arvostamisesta. Rahallinen palkkio ei kuitenkaan enää riitä samalla tapaa sitouttamaan työntekijöitä kuin ennen. Rahallisen korvauksen sijaan arvostetaan hyvää johtamista, kehittymismahdollisuuksia ja työstä saatavaa merkityksellisyyden tunnetta. Tällöin työntekijöiden motivaation johtaminen nousee merkittävään rooliin. Yrityksen kannalta palkitsemisen tavoite on tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Rahallista korvausta merkittävämpi vaikutus sisäisen motivaation tukemiseen on aineettomilla palkitsemisen muodoilla kuten esimerkiksi saatu palaute ja itsensä kehittämisen mahdollisuus. Koska sisäisen motivaation tunne on subjektiivinen, palkitsemisessa tulee huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 57.)

Ammattitaito ja sitä kautta työssä viihtyminen muodostuvat kokonaisuudesta. Metsäkoneenkuljettajan on hallittava pelkän koneen käytön lisäksi lukuisia muitakin asioita. Jos työntekijä kokee, että hänellä ei ole jokin osa-alue hallinnassa, motivaatio työn tekemiseen laskee ja myös työn laatu kärsii. (Vilkuna 2019.) Kyky vaikuttaa omaan tapaan tehdä työtä on motivoiva tekijä. Erityisesti metsäkonealle tyypillisissä pienissä tiimeissä, jokaisen työntekijän panos on näkyvää. Vaihtelemalla työn painotusta yksittäisistä tehtävistä kokonaisuuksiin, työntekijä syntyy käsitys toimintansa tarkoituksesta paremmin, jolloin myös mielekkyyden kokemus lisääntyy.

Työhön itseensä liittyviä tekijöitä ovat mm. työn monipuolisuus ja työskentelyolosuhteet. Työn monipuolisuutta pidetään usein työhyvinvointia ja terveyttä edistävänä tekijänä. Työympäristön kuormitustekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Haitallista kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi puutteet työolosuhteissa tai työvälineissä sekä työajoista johtuvat haittatekijät kuten vuorotyö, pitkä työmatka tai liikkuva työ. Nämä kaikki tekijät ovat metsäkonealalle hyvin tyypillisiä. Kyselyn perusteella työympäristöön liittyvät tekijät eivät kuitenkaan pääsääntöisesti aiheuta alalla kuormitusta.

Metsäkonealan kausiluontoisuus aiheuttaa suurimmat haasteet työllistämiseen. Tämän päivän työelämässä edellytetään yhä useammalla alalla laajaa osaamista. Moniosaaja hallitsee monet eri taidot ja tiedot. Vaikka yritystoiminnassa nykyisin keskitytään usein yhteen toimialaan ja ydinosaamiseen, metsäkonepuolelle varsinkin pienemmissä yrityksissä suuntaaminen monialaryritykseksi voisi olla liiketoimintastrategia, jolla alan kausivaihteluita voitaisiin tasoittaa.

## 7.2 Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet

Tässä tutkimuksessa on tutkittu työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä metsäkonealalla. Kyselytutkimuksen perusteella ilmeni alalla palkkausjärjestelmän uusimisen tarve sekä työn kausiluontoisuuden tasaaminen.

Palkitsemista tulisi aina tarkastella ja kehittää kokonaisuutena. Kokonaispalkitsemisen tulisi muodostua sekä aineellisesta että aineettomasta palkitsemisesta. Palkitsemista tulisi käyttää esimiestyön välineenä, sillä työntekijöiden mielikuva kokonaispalkitsemisesta vaikuttaa niin heidän motivaatioonsa kuin myös näkemykseensä organisaatiosta ja sen toiminnasta. Metsäkonealalle tulisi rakentaa yhtenäinen, muiden alojen kanssa kilpailukykyinen palkkausjärjestelmä, joka ottaa huomioon työntekijän osaamisen ja kehittymisen sekä myös tuloksen.

Osaavan työvoiman puute metsäkonealan yrityksissä saattaa tulevaisuudessa yhä useammin olla yritysten kasvun este, kun alan työvoima ikääntyy ja nuoria ei saada houkuttua alalla tarpeeksi. Jotta tulevaisuudessa ala voi vastata puun kysyntään, on varmistettava sekä alan ammattilaisten riittävyys että metsäkoneiden tehokas käyttö. Tällä hetkellä nykyisen konekannan käyttöä tehostamalla voidaan varmentaa tehokas puunkorjuu.

Metsäkonealan tulostasoon vaikuttaa olennaisesti kustannukset. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta tulisi alalle luoda uusia liiketoimintamalleja, jotta toiminnasta saadaan kustannustehokkaampaa. Metsäteollisuus on Suomessa hyvin kansainvälistä ja vienti painotteista ja täten hyvin altis suhdannemuutoksille. Maailmanlaajuinen taloudellinen tilanne vaikuttaa metsäteollisuuden myötä myös metsäkonealaan. Alalle olisi hyödyllistä tutkia, kuinka kausiluontoisen työn rinnalle voitaisiin kehittää toimintoja, joilla työn kausivaihteluita voitaisiin tasoittaa.

Minna Lappalainen on Jyväskylän yliopistolle laatimassaan tutkimuksessaan (2009) kartoittanut vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja kotimaisen energiapuun hankintaan. Lappalaisen tutkimuksessa nostetaan esiin kausitasausjärjestelmä yhtenä liiketoiminnan kehityssuuntana. Järjestelmän mukaan tietyille maantieteelliselle alueelle luodaan verkosto, jolloin mahdolliset lisäkorjuutarpeet tyydytetään, kun alikapasiteettia on puolestaan jollain alueen puunkorjuuyrityksellä (Lappalainen 2009, 47). Tämän kaltainen liiketoimintamalli ei ole kuitenkaan alalla yleistynyt siten, että se riittäisi tasaamaan riittävässä määrin kausivaihteluita. Jatkotutkimusehdotuksena tutkija esittää, että metsäkoneyrittäjien liiketoiminnan nykytilan selvitetäisiin ja liiketoiminnan kehittämistä edelleen tutkittaisiin.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent Oy. Helsinki

Allen, N. & Meyer, J. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyvä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki

Barrick, M. & Zimmermann, R. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*.

Haapanen, H. 2013. Pro Gradu – tutkielma. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu

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

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. & Keskinen, S. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. Hallinnon tutkimus 1/2013

Heinänen, V. 2016. Työn imu, organisaatioon sitoutuminen ja työssä jatkaminen. Vertailu Suomen ja Viron pk-yritysten henkilöstön välillä. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Alma Talent Oy, Helsinki
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. 1. painos. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Alma Talent Oy
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Kauppakamari. Helsinki.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum. Helsinki
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki. Talentum
- Laine, V. 2015. Pro Gradu – tutkielma. Työ vaarassa? Koettu työn epävarmuus ja sen yhteys työhyvinvointiin suomalaisten palkansaajien keskuudessa. Tampereen Yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.
- Lappalainen, M. 2009. Kotimaisen puunhankinnan tulevaisuuden liiketoimintamallit-tutkimushankkeen tulokset ajalta 2006-2008. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Vammala
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum media.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. Helsinki
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro. Helsinki.
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Alma Talent Oy. Helsinki
- Pham, J. 2019. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja keinot sitouttamiseen. Opinnäytetyö YAMK. Lahden ammattikorkeakoulut. Liiketoiminta ja uudistava johtaminen.
- Saksi, J. 2016. Johtaja on media. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. E-kirja. PS-kustannus
- Sistonen, S. 2018. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki

- Suutarinen, M. 2009. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Edita. Helsinki
- Viitala R. & Järnlström M. 2014 Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia.
- Viljanen, M. (2006). Täytyykö töissä niin viihtyäkään? Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-9:2006.
- Vilkuna, V. 2019. Tyytyväinen tekee tulosta. Metsälehti. 1/2019, s. 76-78.

#### Elektroniset lähteet

- Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. [viitattu 28.5.2020] Saatavissa: [http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/palkitsemisen\\_tila\\_ja\\_muutos\\_2004.pdf](http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/palkitsemisen_tila_ja_muutos_2004.pdf)
- Lautanen, E. & Tanttu, V. 2013. Metsäalan ammattiosaaminen nyt ja vuonna 2020. TTS:n tiedote Metsätyö, -energia ja yrittäjyys 7/2013 (768) [viitattu 10.2.2020] Saatavissa: [https://www.tts.fi/files/794/Metsaalan\\_ammattiosaaminen\\_nyt\\_ja\\_vuonna\\_2020.pdf](https://www.tts.fi/files/794/Metsaalan_ammattiosaaminen_nyt_ja_vuonna_2020.pdf)
- Luonnonvarakeskuksen. [viitattu 21.4.2020] Saatavissa: <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/metsa/puun-laatu-kaytto-ja-puutuoteala/>
- Mandatum Life. Palkitsemistutkimus 2020. [viitattu 2.5.2020] Saatavissa: <https://www.mandatumlife.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020/>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. [viitattu 17.2.2020] Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Ty%C3%B6%20iloa%20ja%20imua.pdf>

Martela, F. 2015. Tavallinen työntekijä mittaa tyytyväisyyttä, innovatiivinen mittaa innostusta. [viitattu 17.1.2020] Saatavissa:

<https://www.lsr.fi/stipendiblogi/2014/09/01/tavallinen-tyonantaja-mittaa-tyytyvaisyytta-innovatiivinen-mittaa-innostusta/#more-143>

Metsäkonealan työehtosopimus 2020-2022. [viitattu: 27.5.2020] Saatavissa:

<https://www.teollisuusliitto.fi/tyoelama/tyoehtosopimukset/erityisalojen-sektori/metsakoneala/>

Metsäopetus.fi. [viitattu 28.4.2020] Saatavissa:

<https://www.metsaopetus.fi/fi/ammattillinen+koulutus/ammattit/>

Metsäteollisuus Ry. [viitattu 30.4.2020] Saatavissa:

<https://www.metsateollisuus.fi/kategoriat/julkaisut/metsateollisuuden-toimintaymparisto/>

Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen.

[viitattu 25.4.2020]. Saatavissa: <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>

Niinimäki, P-L. 2014. Metsäkoneen kuskeista kova pula. Hämeen Sanomat. [viitattu

28.3.2020] Saatavissa: <https://www.hameensanomat.fi/kanta-hame/metsakoneen-kuskeista-kova-pula-146643/>

Opetushallitus. ePerusteet. [viitattu 7.5.2020] Saatavissa:

<https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/esitys/4038055/reformi/tiedot>

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. [viitattu 7.5.2020] Saatavissa:

[https://ttk.fi/files/5625/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5625/Tyosta_hyvinvointia.pdf)

Ruusila, A. 2019. Täällä alalla ei ratkaise sukupuoli vaan osaaminen. Forest Business Innovation and advancement. [viitattu 25.4.2020] Saatavissa:

<https://www.luke.fi/fobia/2019/11/18/talla-alalla-ei-ratkaise-sukupuoli-vaan-osaaminen/>

StoraEnso. Metsäenergia – mitä se on? [viitattu 30.5.2020] Saatavissa: <https://www.storaensometsa.fi/energiapuu-mita-se/>

Teknologiateollisuus. Palkkarakenneopas. [viitattu 26.4.2020] Saatavissa:

[https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/palkkarakenneopas\\_0.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/palkkarakenneopas_0.pdf)

The Balance Careers. The cost of high employee turnover. [viitattu 7.5.2020] Saatavissa:

<https://www.thebalancecareers.com/the-high-cost-of-high-employee-turnover-2276010>

Tilvis, M. 2019. Metsäenergia. Metsään jatkokurssi. Suomen Metsäkeskus. [viitattu

30.5.2020] Saatavissa: [http://biobisnesta.fi/wp-con-](http://biobisnesta.fi/wp-content/uploads/2019/04/Mets%C3%A4energia_2019_Sampola_Tilvis.pdf)

[tent/uploads/2019/04/Mets%C3%A4energia\\_2019\\_Sampola\\_Tilvis.pdf](http://biobisnesta.fi/wp-content/uploads/2019/04/Mets%C3%A4energia_2019_Sampola_Tilvis.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työolobarometri 2018. [viitattu 7.5.2020] Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161826>

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. [viitattu 25.4.2020] Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/>

Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö. [viitattu 1.3.2020] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>

## LIITTEET

Saate kyselylle

LIITE 1

Hyvä metsäkonealalla työskentelevä,  
opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa Liiketalouden YAMK koulutusohjelmassa.  
Tämä kysely metsäkonealalla työskenteleville henkilöille on osa opinnäytetyöni kehittämishanketta, jossa tutkimuksen tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat metsäkonealalla työskentelevien henkilöiden sitoutumiseen organisaatioon. Vastaamalla kyselyyn, autat minua tutkimusaineistoni keräämisessä.

Tietoja ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset julkaistaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi niistä tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 5-10 min.

Suuri kiitos osallistumisesta!

Linkki kyselyyn:

<https://forms.gle/2Gwti68TavcceGor6>

Johanna Penttinen / johanna.k.penttinen@student.lab.fi



## Kysely metsäkonealalla työskenteleville

Tämä kysely metsäkonealalla työskenteleville henkilöille on osa kehittämishanketta, jossa tutkimuksen tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat metsäkonealalla työskentelevän henkilöstön sitoutumiseen.

Kyselyyn voi vastata nimettömänä ja vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 - 10 minuuttia.



Organisaationi arvot ovat minulle tuttuja.

- Kyllä  
 Ei

Oletko tietoinen yrityksesi tavoitteista?

- Kyllä  
 En

Minulle työssä asetetut tavoitteet ovat selkeät.

Kyllä

Ei

Minkälaiset asiat tai seikat motivoivat sinua työssäsi?

- Palkitseminen
- Palautteen saaminen
- Etenemismahdollisuudet
- Arvostus
- Työn merkityksellisyys
- Vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön
- Muu:

Mitkä asiat sinua sitouttavat organisaatioon? (esim. työkaverit, työn merkityksellisyys, työn jatkuvuus)

Oma vastauksesi \_\_\_\_\_

Oletko tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmäänne? (esim. palkka, bonukset, luontaisedut, palaute)

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

Kuinka palkitsemista voitaisiin parantaa?

Oma vastauksesi \_\_\_\_\_



Millä todennäköisyydellä olet töissä nykyisessä organisaatiossa vielä vuoden jälkeen?

- 1      2      3      4      5
- Erittäin epätodennäköisesti                        Erittäin todennäköisesti

Haluaisitko kertoa vielä omia ajatuksiasi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä?

Pitkä vastausteksti

---

Ikäsi

- 22 vuotta tai alle
- 23 - 29 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- yli 50 vuotta

Asemasi yrityksessä

- Työntekijä
- Esimies
- Johtavassa asemassa
- Yrittäjä

Työhistoriasi pituus metsäkonealalla

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

**Lähetä**

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Tämä lomake luotiin verkotunnuksessa Lahden ammattikorkeakoulu. [Ilmoita väärinkäytöstä](#)

Google Forms

### LIITE 3

Teemahaastattelu 14.4.2020

Aihe: Metsäkonealan erityispiirteet

1. Minkä tyyppistä väkeä alalla työskentelee
2. koulutuksen merkitys?
3. Työn erityispiirteet
4. Millaisilla tekijöillä työntekijöitä voisi houkutella alalle?