



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

# ITSEOHJAUTUVUUS MONI- OSAAJAORGANISAATIOSSA

Energiateollisuuden toimiala

TEKIJÄ:

Enni Pekkalin

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Enni Pekkalin	
Työn nimi Itseohjautuvuus moniosaajaorganisaatiossa	
Päiväys 22.12.2020	Sivumäärä/Liitteet 45/4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Vapo Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia moniosaajaorganisaation työntekijöiden kokemuksia itseohjautuvuuden merkityksestä työelämässä. Tavoitteena oli tarkastella moniosaajuutta toimenkuvan mallina sekä itseohjautuvuuden merkitystä työsuoritteessa ja työssä viihtymisessä yksilön näkökulmasta energiateollisuuden toimialalla.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisin osa on henkilöstölle tehty haastattelututkimus, joka oli suunnattu valitun toimitusketjualueen työntekijöille, joiden toimenkuva on määritelty moniosaajaksi. Tutkimusmenetelmän ollessa fenomenografinen, voitiin yksilöiden välisiä kokemuseroja tuoda esiin syvällisemmin ja saada tutkittavasta aiheesta laaja-alaisempi kuva verrattuna kyselytutkimukseen. Tutkimuksen perusteella voitiin tuoda yhtiölle syvällisempää tietoa organisaation työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista toimenkuvan haasteista ja eduista sekä tuoda esille yksilöiden eroja suhtautumisessa työelämän uusiin ilmiöihin.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin yhteneväisyyksiä moniosaajan toimenkuvan tuomista eduista sekä itseohjautuvaa työskentelytapaa tukevista ja häiritsevistä tekijöistä. Yksilön välisiä eroja havaittiin kokemuksissa suhtautua työelämän muutoksiin, työn merkitykseen sekä kuormitus- ja motivaatiotekijöihin. Tutkimuksessa tuotiin esille laaja-alaisesti näkemyksiä siitä, kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa yksittäisen työntekijän suoriutumiseen ja menestymiseen työtehtävissä.</p>	
Avainsanat moniosaaja, itseohjautuvuus, motivaatio, työn merkitys, fenomenografinen tutkimusmenetelmä	

Field of Study Technology, Communication and Transport	
Degree Programme Master's Degree Programme in Engineering Knowledge Management	
Author(s) Enni Pekkalin	
Title of Thesis Self-Leadership in a Multi-Professional Organization	
Date 22 December 2020	Pages/Appendices 45/4
Client Organisation /Partners Vapo Oy	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of this thesis was to study the experiences of the employees of a multi-professional organization about the importance of self-leadership in working life. The aim was to look at multi-competence as a job description model and the importance of self-leadership in work performance and job satisfaction from the individual's point of view in the energy industry.</p> <p>The most important part of the thesis was the interview survey conducted for the personnel of the selected supply chain area. The survey was aimed at the employees whose job description was defined as multi-skilled. As the research method was phenomenographic, it was possible to bring out the differences in experience between individuals in more depth and to get a broader picture of the research topic compared to the surveys that have been carried out by using a questionnaire. On the basis of the study, it was possible to provide the company with more in-depth information about the views and experiences of the organisation's employees about the challenges and benefits of the job, and to highlight the differences between individuals in new phenomena in working life.</p> <p>The study found similarities between the benefits of a multi-skilled job description and the factors that support and disrupt the self-directed way of working. Differences between individuals were identified in experiences of changes in working life, the importance of work, and workload and motivation factors. The study showed a wide range of views on how management can influence the performance and success of an individual employee in work tasks.</p>	
<p><b>Keywords</b> multiprofessional organization, self-leadership, motivation, phenomenographic research method</p>	

## ESIPUHE

Nykyisessä työssäni asiantuntijana olen havainnut työelämän olevan murroksessa ja muutoksen olevan pysyvää. Tulevaisuuden toimenkuvat näyttävät nykytrendien mukaisesti olevan joustavia ja laaja-alaisia, ja moniosaajuuden tarkastelu ilmiönä työntekijöiden näkökulmasta osoittautui mielenkiintoiseksi tutkimusaiheeksi. Opintoni Savonia YAMK:ssa keskittyi johtamistyöhön, ja syvämpi ymmärrys tulevaisuuden työntekijöiden kokemista haasteista ja vaateista esimiestyötä kohtaan antoivat motivaatiota tutkia ja ymmärtää organisaation sisällä koettuja haasteita niin yksilö- kuin tiimitasolla.

Haluan kiittää haastatteluihin osallistuneita työntekijöitä avoimesta ja syvällisestä keskustelusta, ja kehityslähtöisistä pohdinnoista. Lisäksi suuri kiitos työni ohjaajalle Jenni Toivaselle, joka osoitti ai-toa kiinnostusta työtäni kohtaan tuoden arvokkaita näkökulmia laajan ja monivihanteisen aiheen käsittelyyn.

Enni Pekkalin

Kuopiossa 22.12.2020

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Johdatus aiheeseen .....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma .....	9
1.3	Tutkimusmenetelmä ja -rakenne .....	9
2	ITSEOHJAUTUVUUS.....	10
2.1	Mitä on itseohjautuvuus.....	10
2.2	Motivaatio itsensä johtamisen energian lähteenä.....	11
2.2.1	Sisäinen motivaatio .....	12
2.2.2	Ulkoinen motivaatio .....	13
2.3	Flow ja työn imu .....	13
2.4	Muutostaidot .....	15
2.5	Ammatillinen pätevyys eli kompetenssi .....	16
3	KYSELYTUTKIMUS .....	17
3.1	Fenomenografinen tutkimusmenetelmä .....	17
3.2	Kyselyn valmistelu ja rajaus.....	18
3.3	Tulosten analysointi.....	20
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	22
4.1	Moniosaajuus.....	22
4.2	Itseohjautuvuus ja sen merkitys.....	24
4.3	Työssä jaksaminen ja motivaatio.....	25
4.4	Työhön vaikuttavat yhtiön sisäiset sekä ulkoiset tekijät.....	27
4.4.1	Sisäiset tekijät .....	27
4.4.2	Ulkoiset tekijät.....	29
4.5	Työn merkitys ja arvostus .....	29
4.6	Henkilöstötyytyväisyystutkimus haastatteluajanjaksolla.....	31
4.6.1	Aikaansaaminen.....	32
4.6.2	Rohkeus .....	33
4.6.3	Oppiminen .....	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
5.1	Itseohjautuvan tiimin johtaminen muutoksen hetkellä .....	38
5.2	Itseohjautuvan organisaation riskit.....	40

5.3 Moniosaajuudessa koetut edut ja haitat .....	42
6 YHTEENVETO.....	44
LÄHTEET .....	46
LIITE 1: TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄÄ KOSKEVA SELVITYS. TIIVISTELMÄ TUTKIMUKSEN TULOKSISTA.....	48
LIITE 2: JÄMSÉN, PERTTU 2016. UUDEN TYÖN VALMIUDET JA REITIT TYÖELÄMÄÄN - TUTKIMUS. KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSIA. SITRAN JULKAISU. KALVO 8.....	52

## KUVALUETTELO

Kuva 1 Työntekijänäkökulmasta tärkeimmät ominaisuudet tulevaisuuden työelämässä.....	8
Kuva 2 Ulkoisen ja sisäisen motivaation erottelu (Martela & Jarenko 2014).....	11
Kuva 3 Työn imu (Martela & Jarenko 2014) .....	14
Kuva 4 Työn imun teoreettinen malli (muokattu Martela & Jarenko 2014) .....	15
Kuva 5 Haastattelun eteneminen .....	19
Kuva 6 Haastattelututkimuksen tulos: moniosaajuuden vaikutus työn mielekkyyteen .....	23
Kuva 7 Haastateltavien arvio itsensä johtamistaitojen tasosta .....	25
Kuva 8 Haastattelutulos motivaatiota lisäävistä tekijöistä .....	26
Kuva 9 Haastatteluissa esille tulleita sisäisiä kuormitustekijöitä.....	27
Kuva 10 TARMO-indeksillä mitataan tuottavuuden vipuvoimaa (Vapo 2020).....	31
Kuva 11 Kyselyn tulkitsemiskaavio .....	32
Kuva 12 Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos, aikaansaaminen .....	33
Kuva 13 Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos, rohkeus.....	34
Kuva 14 Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos, oppiminen .....	35
Kuva 15 Menestynyt moniosaaja.....	37
Kuva 16 Moniosaajan menestystä edistävät tekijät: vahva substanssiosaaminen, itseohjautumistaidot ja ulkoiset tekijät.....	37

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

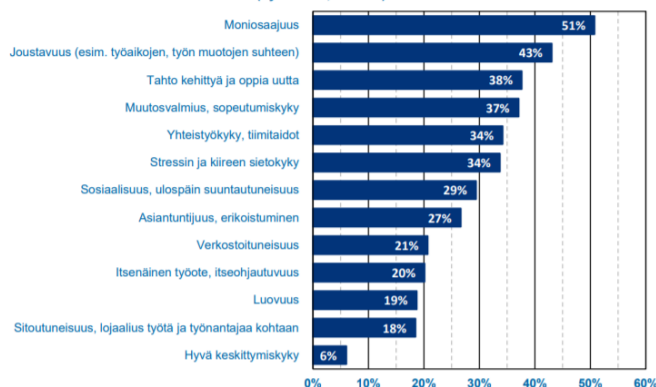
Elämme ja työskentelemme olosuhteissa, joita emme itse kontrolloi, mutta jos osaamme johtaa itseämme, niin sopeudumme helpommin uuteen. Moniosaaja on työelämän uusi normaali, ja havainnon mukaan moni organisaatio Suomessa ei kuitenkaan vielä osaa itse määritellä kunnolla, miten moniosaajien kanssa pitäisi toimia. Tämä on yksi modernin työelämän paradoksi. Ei riitä, että olet kiinnostunut jostain asiasta, siihen pitää olla myös sitoutunut. (Vartianen 2018.) Moniosaajuus on nykypäivän työelämän trendisana. Työn luonne on muuttunut tehdasmaailmasta asiantuntijatyöhön ja yksilön suoriutumista voidaan mitata kellokortin sijaan aikaansaannoksilla. Koska työskentely tapahtuu siis päämme sisällä, on itsensä johtamisen taidot tärkeämpiä kuin koskaan ennen ja työntekijällä suurempi vastuu työnlaadusta ja siitä, kuinka yritys menestyy. Yksilön vastuu työtehtävistä suoriutumisesta on hänellä itsellään. Moniosaajuudella tarkoitetaan joustavaa ja laaja-alaista asiantuntijatyötä, jossa selkeiden toimenkuvien sijaan on useita raja-aitoja ylittäviä työtehtäviä. Laajempi toimenkuva varmistaa organisaation joustavuuden ja edesauttaa työyhteisöä kestävästi muutosta. Moniosaajuus vaatii työntekijältä jatkuvaa oppimista ja itsensä johtamistaitoja. Itseohjautuvuus koostuu monista eri teorioista ja strategioista, joilla pyritään luomaan työntekijälle puitteet tehokkaaseen työn suorittamiseen. (Sydänmaalakka 2006, 16.)

Työnkierron hyödyntäminen yrityksissä mahdollistaa työntekijöille tilaisuuden oppia uusia asioita ja mahdollistaa ammattitaidon laajentamisen ilman työpaikan vaihtoa. Työn kierron kautta syntyy uusia moniosaajia, jotka tarjoavat yritykselle joustavuutta muutostilanteissa, kuten sairaslomien aikaan tai henkilöiden irtisanoutuessa. Tyypillisesti yhden työntekijän irtisanoutuminen voi johtaa prosessien pysähtymiseen tai vähintään vaikeutumiseen, mikäli tilalle ei saada heti uutta vastuuhenkilöä. Moniosaajaorganisaatioissa tällaisessa tilanteessa tilannetta voidaan ryhtyä paikkaamaan nopeasti, ja näin pitää prosessit käynnissä. (Cosgel & Miceli 1998, 17 - 18.) Tällaisen työympäristön muodostaminen vaatii työntekijöiltä ja esimiehiltä sitoutumista ja kykyä toimia tilanteiden muuttuessa hyvinkin nopeasti. Organisaation kestävyuden varmistamiseksi yrityksen on onnistuttava rekrytoimaan henkilöitä, jotka ovat nopeita oppimaan ja sisäistämään uusia asioita. Tärkeää on myös saada heidät pysymään yrityksen palveluksessa. (Molina & Callahan 2009, 388.) Aula Research Oy (2016) toteutti Suomalaisen Työn Liiton toimeksiannosta kyselytutkimuksen työikäisten suomalaisten sekä työnantajien parissa koskien tulevaisuuden työelämää (liite 1). Kyselyssä käsiteltiin muun muassa työntekijöiden tärkeimpiä ominaisuuksia tulevaisuuden työelämässä sekä yritysten tärkeimpiä vetovoimatekijöitä (kuva 1). Kyselytutkimuksessa työntekijänäkökulmasta moniosaajuus näyttäytyi tärkeimpänä ominaisuutena tulevaisuuden työelämässä.

## Työntekijöiden tärkeimmät ominaisuudet tulevaisuuden työelämässä

### Työntekijänäkökulma

Mitkä seuraavista ovat mielestäsi työntekijöiden tärkeimpiä ominaisuuksia tulevaisuuden työelämässä? Voit valita mielestäsi neljä tärkeintä ominaisuutta. (Työikäiset, n=1006)



Työntekijät painottavat erityisesti moniosaajuutta ja joustavuutta tulevaisuuden työelämän tärkeimpinä ominaisuuksina

Sen sijaan hyvä keskittymiskyky ja sitoutuneisuus eivät nouse tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon

Työntekijöiltä tiedusteltiin myös työnantajien tärkeimpiä ominaisuuksia: työntekijät odottavat työnantajilta tulevaisuudessa joustavuutta, substanssiosaamista ja hyviä esimiestaitoja, luotettavuutta sekä tasa-arvoisuutta



Kuva 1 Työntekijänäkökulmasta tärkeimmät ominaisuudet tulevaisuuden työelämässä

Osaaminen on todettu olevan tärkeä kilpailutekijä nopeasti muuttuvassa ja uudistuvassa työelämässä. Osaamista vaaditaan kaikilla elämän osa-alueilla ja toimiessamme ammatissamme. Osaamisen voidaan nähdä olevan yläkäsite ja asiantuntijuus ja ammattitaito sen alakäsitteitä. (Helakorpi 2005, 56.) Työntekijän hallitessa useita eri ammattialoja ja voidessa työskennellä useissa eri tehtävissä, puhutaan laaja-alaisesta osaamisesta. Laaja-alainen ammatillinen osaaminen vaatii ammatin vaatimuksien syvällistä ymmärtämistä, ja lisäksi työntekijän tulee hahmottaa työssä esiintyvät syy- ja seurasuhteet niin, että ammattiin liittyvistä tehtävistä suoriudutaan joustavasti ja muutoksiin voidaan sopeutua. Laaja-alaisissa toimenkuvissa vaaditaan substanssiosaamisen lisäksi yleisiä työelämän taitoja kuten kommunikointi- ja elämänhallintataitoja, taito ratkoa ongelmia sekä suunnitella omaa työskentelyään. Tämän kaltainen osaaminen voidaankin määritellä osaamisen syvyytenä, missä teknisen ammattiosaamisen lisäksi merkittäviä asioita ovat arvot ja tietotaito. Laaja-alainen osaaminen muodostuukin yhdeksi merkittäväksi keinoksi, jonka avulla työntekijä pystyy siirtymään eri toimenkuvien välillä ja varmistamaan näin paikkansa muuttuvilla työmarkkinoilla. (Pohjonen 2005, 50 - 51.)

Itseohjautuvuuden merkityksen kasvuun on monia perusteltuja organisatorisia ja yksilöllisiä syitä. Yksi organisatorinen syy on se, että työympäristö muuntautuu jatkuvasti. Tällainen nopeasti muuttuva työympäristö edellyttää joustavuutta, reagoitokykyä, luovuutta ja kykyä uudistua jatkuvasti. Uupuminen on työelämässä lisääntynyt, minkä vuoksi itsensä johtamisen taidosta on tullut entistä tärkeämpää myös työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta. Kyetäksemme ajattelemaan ja johtamaan paremmin, meidän on opittava ymmärtämään mieleemme toimintaa huomattavasti nykyistä paremmin. Organisaatiot ovat myös madaltuneet, ja jokaisella työntekijällä on enemmän vastuuta työtehtävistä kuin itsensä johtamisesta. (Sydänmaalakka 2006, 16.) Myös tiimien tapa työskennellä on muuttunut vuosikymmenten saatossa paljon. Esimies ei ole enää ainoa linkki, vaan mm. teknologia mahdollistaa tiedon välittymisen ja asioiden koordinoimisen työntekijöiden välillä. (Savaspuro 2019, 38.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella itseohjautuvuuden merkitystä moniosaajaorganisaatiossa. Tutkimuksen tarpeellisuuden syy on yhtiössä tapahtuneen organisaatiomuutoksen tuoma laaja toimenkuvien muutos, jossa asiantuntijatehtävissä toimineet työntekijät siirtyivät moniosaajiksi. Ilmiön ollessa uusi, on tärkeää selvittää työntekijöiden kokemukset sekä peilata toimintaa itseohjautuvaan toimintatapaan. Työn tarpeellisuuden syy selittyy myös moniosaajuuden ja itseohjautuvuuden merkityksellä organisaation menestykseen. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota yritykselle lisätietoa työntekijöiden kokemuksista moniosaajaorganisaatiosta ja ajatuksia moniosaajan toimenkuvasta organisaatiomuutoksen jälkeen.

Yhtiöt tarkastelevat usein työntekijöidensä hyvinvoinnin tilaa ja siihen johtavia tekijöitä henkilöstötyytyväisyyskyselyillä. Perinteisessä henkilöstötyytyväisyyskyselyssä työntekijät vastaavat heille esitettyihin väittämiin numeerisella arvolla, joka kuvaa kuinka samaa mieltä he asiasta ovat. Numeeristen arvojen perusteella voidaan määrittää keskiarvoja aihepiireittäin ja näin ollen tarjota työnantajalle kokonaiskuva henkilöstön sen hetkisestä tilasta. Tässä tutkimuksessa haluttiin pureutua numeerisia arvoja syvemmälle tarkasteltaessa henkilöstön kokemuksia työelämästä. Organisaation ongelmakohtien ratkaisuun halutaan siis tarjota yksityiskohtaisempaa ja juuritasolle vietyä tietoa siitä, kuinka työntekijät kokevat itsensä osana yhtiön toimintaa ja kuinka he ymmärtävät toiminnan syy-seuraussuhteet. Työn aihe on myös henkilökohtaisesti motivoiva opinnäytetyön kirjoittajalle, joka on jo työuransa alkutaipaleella kokenut useita työelämän muutoksia. Tutkimus kiinnittyy yhteiskunnallisesti ajankohtaiseen työelämän murrokseen, missä työntekijöiden itseohjautuvuutta tullaan lisäämään ja asiantuntijoiden toimenkuvia muutetaan laaja-alaisemmiksi. Tutkimuksessa siis tarkastellaan "tulevaisuuden työntekijää". Tutkimus myös avaa esimiehille työntekijän näkemystä itseohjautuvuudesta, sen merkityksestä työelämässä sekä sen asettamista vaateista esimiestyötä kohtaan.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä ja -rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen osaan. Ensimmäinen luku sisältää johdannon, jossa käydään lyhyesti läpi tutkimuksen teoreettista taustaa ja esitetään tutkimusongelmat, sekä tutkimuksen tavoitteet. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen rakenne. Seuraavassa luvussa käsitellään teoriaa liittyen aiheeseen eli itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen teorioita työelämänäkökulmasta. Kolmannessa luvussa tehtiin fenomenografinen kyselytutkimus teemahaastattelun avulla organisaation moniosaajille heidän kokemuksistaan työn luonteesta, kuormittavuudesta, ammattiosaamisesta, haasteista sekä roolien jakautumisesta. Neljännessä ja viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustulokset ja johtopäätökset, jossa analysoidaan tutkimuksessa esille nousseita asioita ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

## 2 ITSEOHJAUTUVUUS

### 2.1 Mitä on itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on tulevaisuuden työntekijän menestyskortti. Työntekijän vastuu kasvaa ja heihin kohdistuneet ammatilliset rooli-odotukset ovat kokeneet suuren muutoksen. Työntekijöiden odotetaan olevan oma-aloitteisia, oppimishaluisia ja itseohjautuvia työssään. (Järvinen 2018, 111.) Työelämässä yksilöllistyminen tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on entistä suurempi vastuu omasta menestyksestään ja toisaalta epäonnistumisistaan. Lisäksi työntekijän pitää pystyä asettamaan rajoja työlleen ja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Älykäs itsensä johtaminen (itseohjautuvuus) tarkoittaa, että yksilö itse tekee parhaansa oman hyvinvointinsa kehittämiseksi ja vain hyvinvoivat yksilöt ja työntekijät pystyvät vastamaan nyky maailman luomiin taloudellisiin haasteisiin (Sydänmaalakka 2006, 16). Itsensä johtaminen nähdään usein nykyajan työelämän trendinä ja pelkästään positiivisena asiana, mutta termin takana voi vaania myös sudenkuoppia, kuten uupuminen sekä kaotisuuden ja ahdistuksen kokemukset. Itsensä johtamista (itseohjautuvuus) on määritelty useissa teoksissa ja tutkimuksissa useasta eri näkökulmasta. Tässä työssä aihetta lähestytään monitieteellisestä näkökulmasta yhdistäen eri teosten ajatuksia siitä, mistä kokonaisvaltainen itsensä johtaminen koostuu ja mitä tekijöitä sen taustalla on ja kuinka se konkreettisesti toteutuu organisaatiomuutoksen kokeneessa moniosaajatiimissä.

Ilman hyviä itsensä johtamistaitoja ei toimiminen nykypäivän pitkäjänteisyyttä vaativassa työelämässä ole mahdollista. Tärkeitä konkreettisia itsensä johtamistaitoja ovat esimerkiksi omien päämäärien ja tavoitteiden määrittely, taitoa hankkia ja ottaa vastaan palautetta (ja oppia siitä), kykyä ajatella itse ja silti kuunnella muita, rohkeutta ja sitkeyttä toimia omien mukavuusalueiden ulkopuolella, sinnikkyyttä tehdä myös rutiinitehtäviä sekä malttia odottaa tulosten syntymistä. Itsensä johtamistaidot nousevat esiin erityisesti muutoksen hetkellä, kun yksilön pitäisi muuttaa vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapojaan. Muuttuminen saattaa olla vaikeaa, sillä iso osa teoistamme ja ajatusistamme ovat automaattisia. Työelämän muuttuessa alati hektisemmäksi, missä työntekijä kohtaa työpäivän aikana jatkuvasti erilaisia ärsykeitä kuten sähköposteja, puheluita ja kollegoiden keskeytyksiä, saattavat häiriöt häiritä keskittymistä täysin tiedostamatta. Kun olosuhteet ovat rauhattomat, huomio saattaa hajaantua moniin eri asioihin samanaikaisesti, jolloin aivomme joutuvat työskentelemään ylikierroksilla. Työ saatetaan kokea kuormittavaksi, mutta aikaansaamiset jäävät vähäisiksi. (Salminen 2015, 74 - 79.)

Itseohjautuvuus perustuu kasvatustieteistä tuttuun motivaatioteoriaan, jonka esittelivät Richard Ryan ja Edward Deci jo 1970-luvulla. (Ryan & Deci 2000, 227). Motivaatioteoriassa eli itseohjautuvuusteoriassa esitetään näkemys yksilön psykologisista perustarpeista, joiden täyttymisellä nähdään olevan suora vaikutus ihmisen sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden syntyyn. Autonomian tarve, kompetenssin tarve ja liittymisen tarve ovat ne kolme psykologista perustarvetta, joiden ympärille itseohjautuvuuden nähdään rakentuvan ja jotka luovat lähtökohdat sisäisen motivaation syntyyn ja sen säilymiseen. (Sundholm 2000, 17.)

## 2.2 Motivaatio itsensä johtamisen energian lähteenä

Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseemme kaikissa toimissamme ja siinä yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunneperäiset tekijät sekä ympäristö, jossa elämme. Motivaatio toimii käyttäytymisemme energian lähteenä ja ohjaa käyttäytymistämme asetetun tavoitteen suuntaan. Motivaatio voidaan siis nähdä toimintamme polttoaineena. Motivaatiossa voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio synnyttää toimintaa vilpittömästi ilosta, kun taas ulkoisen motivaation lähteinä toimivat esimerkiksi palkkiot ja toisaalta myös rangaistukset. (Sinokki 2016, 60 - 62.) Työmotivaatiota puhuttaessa tarkoitetaan kokonaistilaa, joka energisoi ja ylläpitää yksilön toimintaa (Vartiainen & Nurmela 2002). Organisaatiossa työntekijän motivaatioon katsotaan vaikuttavan mm. henkilön persoonallisuus, elämäkokemukset ja työyhteisö (ilmapiiri). Lisäksi työn haasteellisuus saavutettavissa olevat palkkiot sekä hyväksytyt tavoitteet ovat tärkeässä roolissa. (Sinokki 2016, 81.)

Näin ollen ihmisellä on kaksi tapaa motivoitua tekemisestä: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio on reagoitua, mahdollisiin ughiin vastaamista ja toiminnan jatkumisen kannalta olennaisten voimavarojen kartuttamista. Tekeminen on siinä väline, jolla pyritään saavuttamaan jokin ulkoinen päämäärä. Tekeminen itsessään saattaa tuntua pakotetulta, jonakin sellaisena tehtävänä, josta on suoriuduttava, koska muutakaan vaihtoehtoa ei ole (kuva 2). Ulkoisessa motivaatiossa yksilö joutuu puskemaan itseään toimimaan ja tämä on runsaasti henkisiä voimavaroja kuluttavaa. Ulkoinen motivaatio voidaan siis käsittää keppi- ja porkkanamotivaationa, jossa ihminen nähdään passiivisena tekijänä. Tällaisen ihmisen liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä tai myönteistä pakotetta. Sisäinen motivaation omaava yksilö sen sijaan hakeutuu aktiivisesti häntä itseään innostavien ja kiinnostavien asioiden äärelle. Mielenkiintoiset tehtävät ikään kuin vetävät henkilöä puoleensa. Yksilö kokee halua tekemiseen riippumatta siitä, onko tehtävästä tarjolla palkkiota. Ihminen lähtökohtaisesti halutessa tehdä sisäisesti motivoituneita asioita, ei hän joudu pakottamaan itseään keskittymään tehtävään, vaan energia virtaa tekemiseen luonnollisesti ja näin ollen se ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio on siis yksilöstä itsestään lähtöistä. (Ryan & Deci 2008, viitattu lähteessä Martela & Jarenko 2014, 14.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Kuva 2 Ulkoisen ja sisäisen motivaation erottelu (Martela & Jarenko 2014).

Kun ihminen on innostunut työstään, työ tuntuu mielenkiintoiselta ja se tempaa mukaansa. Työn tekemistä tulee hyvää mieli ja se nostaa mielialaa. Motivoituneet työntekijät voivat yleensä työssään hyvin, kun taas ilman motivaatiota työ saattaa tuntua raskaalle puurtamiselle. Motivaatio on näin ollen merkittävästi yhteydessä hyvinvointiin jaksamiseen sekä suoriutumiseen. (Liukkonen ym. 2006,

6.) Jari Hakanen on tehnyt väitöskirjansa aiheesta *Työuupumuksesta työn imuun*. Työn imulla hän tarkoittaa suhteellisen pysyvää, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, joka ei välttämättä kohdistu mihinkään tiettyyn yksittäiseen asiaan. Työn imusta puhuttaessa tarkoitetaan siis kokonaisvaltaista hyvinvoinnin tilaa. (Hakanen 2018, 27.)

Tässä työssä keskiössä on moniosaaja, jonka työtehtävät vaihtelevat viikon, päivän tai jopa tuntien mukaan. Näin ollen motivaation ja ns. työn imun vaikutusta työstä suoriutumiseen voidaan pitää erittäin merkittävänä. Työn tehtävien sataessa välillä ennakoimattomasti on tärkeää tarttua tehtävään *hyvä flow* päällä ja pyrkiä saamaan työtehtävä valmiiksi mahdollisemman tehokkaasti työaikaa käyttäen.

### 2.2.1 Sisäinen motivaatio

Ihminen haluaa tehdä työtä, jolla merkitystä. Sisäinen motivaatio liittyy usein työn sisältöön monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen. Tällainen motivaatio on yleensä pitkäkestoista ja tunteisiin sidottua. Sisäisesti motivoitunut ihminen haluaa oppia uutta, kehittyä tehtävässään ja tehdä merkittävää työtä. (Sinokki 2016, 98.) Sisäinen motivaatio tuntuu kokonaisvaltaiselta halulta tehdä jotakin tai saavuttaa tietty päämäärä ilman pakottamisen tunnetta. Tämä pätee hyvin esimerkiksi uuden oppimiseen. Mikäli opiskeltavaan asiaan ei liity sisäistä motivaatiota, voi oppiminen tuntua pakkopullalle, jolloin oppimisen lopputulos on todennäköisesti heikompaa kuin itselle mielekkään aiheen oppimisen. Sisäisen motivaation palkinnot ovat ennemminkin subjektiivisia ja ne esiintyvät usein tunteiden muodossa. Näin ollen sisäinen motivaatio on monella tasolla tuottavaa, ja sen vuoksi sitä voidaan pitää niin yrityksen kuin yksittäinen työntekijän keskeisenä menestystekijänä. Jotta sisäinen motivaatio voi syntyä, on ihmisellä oltava mahdollisuus itseohjautuvuudelle. On oleellista, että ihmisellä on tunne siitä, ettei hän työskentele palkkioiden tai vastuun sitouttamana. Kun motivaatio kumpuaa työntekijän omista kiinnostuksen kohteista, sen on koettu olevan kestävä. Monille mahdollisuus kehittyä työssään, onnistumisen kokemukset, pätevydentunne ja itsenäisyys riittävät ylläpitämään motivaatiota. (Sinokki 2016, 146.) Sisäistä motivaatiota on hyvä pohtia, kun on esimerkiksi osallistumassa omaa osaamista kehittävään koulutukseen tai tilaisuuteen. Koulutuksen anti saattaa jäädä merkityksettömäksi, mikäli osallistuja ei koe tarvetta tai halua sisäistää opittavaa asiaa. Näin ollen koulutus on vain vienyt työntekijän tehokasta työaikaa, eikä hyödytä jatkossa työntekijää eikä työnantajaa.

Puhuttaessa yksilöstä tiettyjen tarpeiden täyttyminen johtaa sisäisen motivaation luonnolliseen syntyyn. Kun yksilö saa positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja kokee kuuluvansa yhteisöön, ihminen vastavuoroisesti toimii tehtävässään määrätietoisesti ja vastuuntuntoisesti. (Savaspuro 2019, 28.) Puhuttaessa sisäisestä motivaatiosta siihen usein rinnastetaan käsite flow. Flow-kokemus on yksilön vahva tunne siitä, että hän on aidosti kiinnostunut tekemästään työstä ja että hänen taitonsa ovat haasteiden tasolla. Kokemus siitä, että työ voidaan suorittaa loppuun saakka ja työntekijä voi keskittyä täydellisesti toimintaansa vaikuttavat flow-kokemuksen syntyyn. Työntekijän uskoessa ja kokiessa työnsä olevan hyödyllistä ja sen johtavan johonkin lopputulokseen, nostaa se motivaatiota. Sisäisen motivaation syntyyn vaaditaan, että ihminen tietää omat

kiinnostuksen kohteensa ja asiat, joita hän pitää merkityksellisenä. Kun työskennellään osana tiimiä, on sisäistettävä, että kaikilla motivaatiota ruokkivat tekijät voivat olla erilaiset. (Leiviskä 2011, 50.)

Tiedetään, että ihminen saa tyydytystä kokiessaan kyvykkyyttä, ja sen vuoksi on tärkeää tukea pätevyyden ja ammattitaidon kehittämistä. Kun työntekijä tuntee voivansa itse vaikuttaa omaan työhönsä, lisää se kyvykkyyden tuntemuksia. On esimiehen tehtävä varmistaa, että työntekijöiden kyvyt ovat ajan tasalla ja mitoitettu oikeassa suhteessa määrättyihin työtehtäviin ja että työntekijä tietää millaisia taitoja ja resursseja kuhunkin työtehtävään vaaditaan. Lisäksi on varmistettava, että hänellä on käytettävissään kaikki nämä tarjolla olevat ja mahdolliset resurssit sekä työkalut. On myös tärkeää pohtia, onko työ tekijälleen tarpeeksi haastavaa. (Liukkonen ym. 2006, 124 - 132.) Yliopistopedagogiikan professori Sari Lindblom-Ylänne kertoo Elinkeinoelämän keskusliiton teettämässä Oivalus-hankkeen loppuraportissa (2011), että käsitys omista kyvyistä ja halu oppia uutta määrittävät ihmisen toimintaa jopa älykkyyttä enemmän. Pystyvyykokemus korostuu nimenomaan työtehtävissä, joita ohjataan väljillä raameilla tarkkojen ohjeiden sijaan. Pystyvyys liittyy voimakkaasti asenteeseen, jonka merkitystä hankkeessa haastateltavat yritykset korostivat lähes yksikantaan. Pystyvyydestä puhuttaessa korostettiin, että pystyvyys on koulutuksella tuettavissa oleva asia. Pystyvyykokemus linkittyy haluun ja kykyyn työskennellä ryhmässä: pystyvyyteensä luottava työntekijä uskaltaa osallistua tietotaidon jalostamiseen sekä tiedonantajan että vastaanottajan ominaisuudessa.

### 2.2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoiset motivaatiotekijät tulevat ihmisen ulkopuolelta, ja ne voi välittää esimerkiksi organisaation edustaja. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat voivat olla esimerkiksi palkkiot, rangaistukset, palaute ja työstä annettava tunnustus. Nämä tekijät tyydyttävät yleensä alemman tason tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarvetta. Houkuttelevien palkkioiden saamiseksi tehdään motivoituneesti töitä, mutta tämän kaltainen motivaatio on lyhytkestoista. Palkkion toteuduttua motivaatio saattaa lopahtaa. Toisaalta ulkoisten kannusteiden avulla voidaan organisaatiossa korostaa erilaisten tavoitteiden merkitystä ja siten ohjata työntekijöiden toimintaa. (Sinokki 2016, 100 - 101.)

### 2.3 Flow ja työn imu

Työn tekeminen on parhaimmillaan silloin, kun työskentely soljuu vaivattomasti ja työntekijä kokee olevansa elementissään ja aikaansaaminen tuntuu tyydyttävältä. Työntekijän flow-kokemuksella tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen kokee käyttävänsä omia kykyjään, hallitsevansa tilanteen ja samalla kokee voivansa olevansa oma itsensä. Flow on todettu syntyvän, kun tehdään jotakin taitoja vaativaa ja haasteellista. Olennaista tässä kuitenkin on, että työn tulee olla sopivan haasteellista. Työllä täytyy olla selkeät tavoitteet ja siitä on saatava välittömästi palautetta, jotta työntekijä huomaa omaa edistysaskeleensa. Flowsta puhuessa myös usein mainitaan tilanteen hallitsemisen tunne. Tämä tarkoittaa, että työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia työn etenemiseen ja lopputulokseen. Flow-tilassa toiminta sanelee toiminnan rytmin ja ajan seuraaminen ei ole merkityksellistä. Flow koetaan yleisesti miellyttäväksi ja keskittyminen täydelliseksi. (Pihlaja 2018, 114 - 116.)

Työn imun käsitteen esitteli ensimmäisen kerran vuonna 1990 yhdysvaltalainen organisaatiokäyttämisen professori Willian Kahn. Nykyisin työn imu määritellään yleisemmin myönteisenä tunne- ja

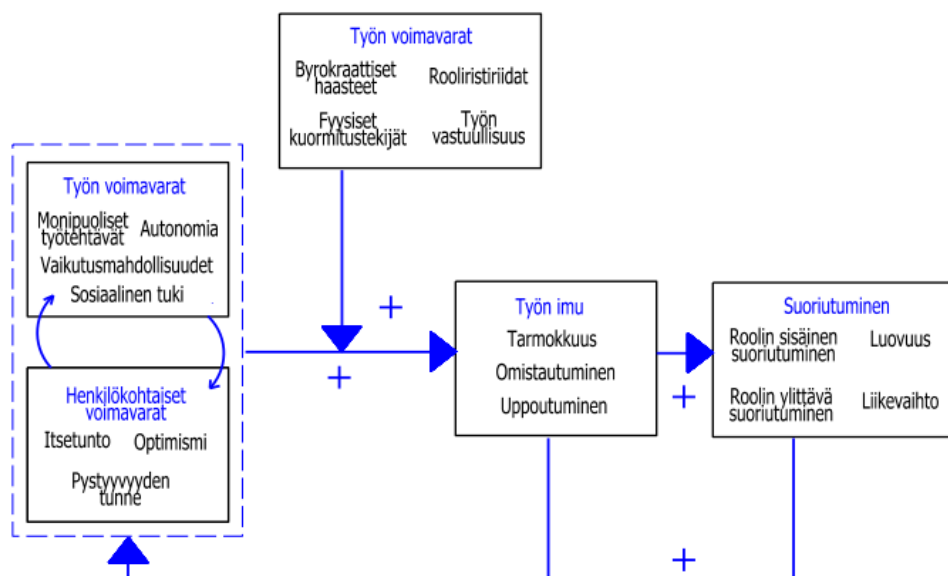
motivaatiotäyttymyksen tilana, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Se ei siis ole flow-kaltainen hetkellinen tila, vaan pysyvämpi ja laajemmalle ulottunut tila, mikä ei välttämättä kohdistu mihinkään tiettyyn tehtävään. Työn imu siis koostuu kolmesta ulottuvuudesta (kuva 3). Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä ja halusta panostaa työhön ja olla tehtävässään sinnikäs. Omistautuminen kertoo kokemuksesta työn merkityksellisyydestä ja sopivissa mitakaavassa olevista haasteista, inspiraatiosta sekä ammattitilpeydestä. Uppoutuminen kuvaa syvää keskittyneisyyden tilaa, paneutumista työhön ja näistä asioista saatua nautintoa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 117 - 118.)

### **Työn imu (work engagement)**

<b><u>Tarmokkuus</u></b>	Henkilö kokee olevansa täynnä energiaa ja että hänellä on voimaa selättää myös eteen tulevat esteet.
<b><u>Omistautuminen</u></b>	Henkilö kokee käsillä olevan tehtävän merkittäväksi, inspiroivaksi ja vaivan arvoiseksi ja on valmis sitoutumaan siihen.
<b><u>Uppoutuminen</u></b>	Henkilö kokee syvällistä keskittymistä työtehtäväänsä, jopa siinä määrin että aika ja ympäröivä maailma unohtuvat.

Kuva 3 Työn imu (Martela & Jarenko 2014)

Teoreettisen mallin (kuva 4) mukaan työn imua säätelevät voimavarat ja vaatimukset. Voimavaroilla tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, joiden katsotaan auttavan työntekijää kohtamaan ja vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja helpottavan tavoitteiden saavuttamista. Voimavarat voidaan jaotella työtehtäviin, työjärjestelyihin, vuorovaikutukseen ja organisatoriseen tasoon liittyviksi tekijöiksi. Työtehtävän tasolla olevia voimavaroja voivat esimerkiksi olla työn autonomisuus, mahdollisuus nähdä työnsä välittömät tulokset sekä monipuolisesti kehittävät työtehtävät. Työjärjestelyiden tasolle olevia voimavaroja voi olla esimerkiksi työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtäviensä sisältöön tai työaikaan. Vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat voivat olla esimerkiksi työkavereiden ja esimiehen antama sosiaalinen tuki, palaute ja arvostus. Vuorovaikutukseen kuuluu myös johdettavien henkilöiden työhyvinvointiin perustuva johtaminen (ns. palveleva johtaminen). (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 123 - 124.) Palautteen saaminen ja hakeminen on itsensä johtajalle välttämätöntä. Tutkimuksissa on osoitettu, että ammateissaan parhaiten menestyvät ovat parhaita juuri siksi, että he hakevat säännöllisesti palautetta. Näillä työntekijöillä on intohimo kehittyä, sillä heille ei kelpaa keskinkertainen suoritus. Jatkuva kehittyminen vaatii selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet sekä jatkuvaa ja hyvin suunnattua palautetta. (Ahonen & Loh-taja-Ahonen 2011, 101.)



Kuva 4 Työn imun teoreettinen malli (muokattu Martela & Jarenko 2014)

Mallin mukaan vaatimukset on jaettavissa kahteen osaan: este- ja haastevaatimukset. Estevaatimuksiin voidaan lukea esimerkiksi byrokrattiset haasteet, ristiriidat vastuissa tai fyysiset kuormitustekijät. Nämä ovat niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat kuormitusta työssä. Sen sijaan erilaisten haastevaatimusten, kuten työn vastuullisuus ja työtä koskevat päätöksentekovaatimukset, voivat pelkän kuormituksen lisäksi vaikuttaa positiivisesti työn imuun. Vaatimuksien ollessa sopivan vaativia ne ehkäisevät leipiintymistä. Mitä enemmän työ ihmiseltä vaatii, sitä enemmän se edistää motivaation syntymistä ja sen ylläpitoa. (Salmela-Aro, Nurmi 2002, 123 - 124.)

## 2.4 Muutostaidot

Muutoksen ollessa keskeinen osa työelämää, meidän on kyettävä toimimaan tehokkaasti erilaisissa olosuhteissa. Työelämässä alati muuttuvia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaiden tarpeet, tuotteiden ja palveluiden kehittyminen, organisaation muuttuvat strategiat sekä yhteiskunnan ja lainsäädännön kehitys. Tämän vuoksi työelämässä tarvitaan entistä enemmän myös henkistä joustavuutta. Työntekijän on osallistuttava aktiivisesti toiminnan kehittämiseen, opittava kestämään työelämän epävarmuutta ja toimimaan tehokkaasti stressaavissa tilanteissa. Henkisellä joustavuudella tarkoitetaan kykyämme kyseenalaistaa omia ajatuksiamme ja totuttuja sekä opittuja toimintamalleja. Meidän on helppo toistaa vanhoja toimintatapojamme, sillä se vie vähemmän energiaa ja silloin työskentelemme omalla mukavuusalueellamme. Muutostaidot kehittyvät muutosprosessin edetessä. Tämän vuoksi meidän on uskallettava kohdata uudet asiat rohkeasti. Strategisen ajattelun ja kokonaisuuk-sien hahmottaminen ovat tärkeitä muutostaitoja. Sen lisäksi työntekijän täytyy sietää epävarmuutta ja on päätöksiin jopa puutteellisen tiedon varassa. Kyky positiiviseen ajatteluun ja innostumisen taito auttaa työntekijää ottautumaan muutosprosessiin. (Salminen 2015, 85 - 89.)

## 2.5 Ammatillinen pätevyys eli kompetenssi

Kun kaikki edellä mainitut itseohjautuvuuden osa-alueet kootaan yhteen, saadaan niille yhteinen nimitys: ammatillinen kunto. Ammatillinen kunto rakentuu motivaation ja ammattiosaamisen pohjalle. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan, että työntekijällä on selkeä tehtävä, konkreettiset ja ymmärrettävät tavoitteet, hän saa työstään riittävästi palautetta ja hän kehittyy koko ajan tehtäväsäänsä. Se edellyttää, että työntekijä pitää hyvää huolta omasta osaamisestaan; tiedoistaan, taidoistaan ja motivaatiostaan. Hänellä on oltava taito koota osaamisensa sellaiseen pakettiin, joka on otettavissa käytäntöön aina uusissa ja yllättävissäkin tilanteissa. Ammatillinen kunto on siis myös kykyä pärjätä työelämässä ja edetä omalla työurallaan sekä tasapainottaa työ vapaa-ajan kanssa. (Sydänmaalakka 2006, 228.) Ammattitaitoon kuuluu myös innokkuus ja taito seurata oman toimialansa kehitystä ja siinä esiintyviä ilmiöitä. Sen lisäksi ammattilainen seuraa myös asiakkaidensa toimintaa ja näiden toimialojen kehitystä ja on myös perillä kilpailijoiden keskuudessa tapahtuvista asioista. Nämä seikat auttavat havaitsemaan oman toimialan kehitystä ja trendejä sekä kehittämään omaa osaamistaan sen mukaisesti. (Salminen 2015, 81 - 82.) Tekemisen tavat ja osaamistarpeet muuttuvat eri mittakaavassa kaikilla aloilla. Urien ja osaamistarpeiden muuntuessa oppimiskyky, kyky siirtyä tehtävistä ja rooleista toisiin sekä osaamisen ajan tasalla pitäminen ovat keskeisiä tulevaisuuden työelämätaitoja, jotka kaikkien tulisi hallita. (Arola, Gröhn, Kaihua & Puisto 2017, 8.) Sitran "Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään" -tutkimuksen (2016) mukaan suomalaiset pitävät tärkeimpänä taitona tulevaisuuden työelämässä nimenomaan oman osaamisensa ajan tasalla pitämistä (liite 2).

Itseohjautuvuuden näkökulmasta ammatillisen kunnan ylläpitäminen on tärkein tulevaisuuden turva, minkä yksilö voi itselleen hankkia. Mikään yritys ei tänä päivänä voi taata työntekijälleen eläkevirkaa, joten ainoa työsuhdeturva on oman osaamisen ylläpitäminen. Kun työntekijä kokee oman osaamisensa olevan sillä tasolla, että nykyinen tai tuleva työnantaja on valmis siitä maksamaan, voi työntekijä olla levollisesti. Jos työntekijä kuitenkin havaitsee osaamispuutteita, mutta kuitenkin ennen esimestään, hän voi vielä pikaisesti ryhtyä toimeen asian korjaamiseksi. Nämä asiat sisäistänyt työntekijä osaa panostaa mm. kehityskeskusteluihin, joissa on mahdollisuus tuoda esille omat osaamistavoitteensa ja vaatia esimieheltään pitkänäköisyyttä sen suhteen, mitä osaamista nykyinen työtehtävä mahdollisesti vaatii tulevaisuudessa. Voisi siis sanoa, että älykäs työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen ovat ammatillisen kunnan ylläpitämistä. (Sydänmaalakka 2006, 229.) Arie de Geus (hollantilainen organisaatiotutkija) on todennut yrityksiensä menestyksestä, että "*ainoa tapa säilyttää yrityksesi kilpailuetu on varmistaa, että yrityksesi oppii nopeammin kuin kilpailijat*". Tätä ajatusmallia voidaan soveltaa myös työntekijän kestävyys-työelämän kilpajuoksuradalla.

### 3 KYSELYTUTKIMUS

#### 3.1 Fenomenografinen tutkimusmenetelmä

Fenomenografiassa omaksutaan näkökulma, joka korostaa yksilön tapaa kokea asioita. Näkökulmassa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka ihminen ajattelee heitä ympäröivästä maailmasta tai millaisia heidän kokemuksensa siitä ovat. Tutkijan täytyy sulkea omat näkemyksensä ja kokemuksensa ulos ilmiötä tutkiessaan. Tutkimuksen tavoitteena on näkemyksien erojen kuvaaminen ja ilmiöön liittyvien erilaisten ajattelutapojen esiin nostaminen. (Niikko 2003, 24 - 25.) Fenomenografinen tutkimus tehdään empiirisen aineiston pohjalta, eli tässä tutkimuksessa tiedot kerättiin haastatteluiden avulla.

Tutkimuksen suorittaminen haastattelumuotisena tuo aineiston hankintaan joustavuutta ja muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna siinä voidaan mukailla aineiston keruuta haastattelun edellyttämällä tavalla. Haastattelun teemojen järjestystä voidaan muuttaa haastattelun edetessä ja lisäksi on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi vastauslomakekyselyllä. Haastattelututkimusta tehdessä täytyy kuitenkin muistaa, että sillä saadaan paljon tietä siitä, miten henkilöt kokevat asioita, mitä he tuntevat ja ajattelevat. Tulokset kertovat, miten haastateltavat havaitsevat ilmiötä ympärillään, mutta tulokset eivät kerro, mikä tilanne todellisuudessa on. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199 - 200.)

Fenomenografinen tutkimusprosessi etenee vaihe vaiheelta ja jokainen vaihe ja siinä tehtävä valinta vaikuttaa tuleviin valintoihin. Analyysin vaiheet jaoteltuina (Kalliomäki 2012):

1. Aineiston huolellinen tutustuminen ja yleiskuvan luominen
2. Haetaan litteroiduista haastatteluista merkitysyksiköitä, ns. ajatuskokonaisuuksia. Tutkimuksellinen havainnointi keskittyy vastaajan käsityksiin tai näiden käsitysten taustalla oleviin asiayhteyksiin.
3. Kategorisoidaan merkitysyksiköt. Haarukoidaan keskenään samanlaisia ja erilaisia ilmauksia ja ryhmitellään vastaukset sen mukaisesti.
4. Kuvataan kategoriat ja määritellään kategorioiden väliset suhteet. Tavoitteena on löytää kaikille kategorioille toisistaan selkeästi erottuvat laadulliset kriteerit. Kategoriat voidaan kirjoittaa auki helpottamaan eri kategorioiden välisten suhteiden kuvaamista.

Tässä tutkimuksessa on annettu työntekijöille puheenvuoro kertoa kokemuksistaan moniosaajana ja itseohjautuvuuden merkityksestä työtehtävissään ja tarkastella kokemusten eroavaisuuksia ikään, sukupuoleen tai koulutustaustaan katsomatta. Koska työelämä on tutkitulla alalla muuttumassa koko ajan itsenäisempään ja ”yrittäjähenkisempään” työskentelytapaan, on tärkeää tarkastella, miten itseohjautuvuuden kynnyksellä olevat työntekijät kokevat mm. omien taitojensa, johtajuuden ja motivaation vaikuttavan heidän työpanokseensa. Tutkimuksen taustalla on oletus siitä, että itseohjautuvuus (itsensä johtamistaidot) vaikuttavat merkittävästi työntekijän ammatilliseen identiteetti ja oppimiskykyyn moniosaajuuden kynnyksellä. Lisäksi oletamus on, että moniosaajuus koetaan eri tavoin mielekkääksi ja motivoivaksi tavaksi työskennellä. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden

kokemuksia motivaatiota lisäävistä tekijöistä ja haetaan näille yhteistä nimittäjää. Fenomenografisella haastattelututkimuksella pyritään tuottamaan yksilötasolta lähtevää, kokemukseen perustuvaa tietoa toimenkuvan haasteista ja tuomaan esille mahdollisesti henkilöstötyytyväisyyskyselyissä pimentoon jääneitä tekijöitä ja näkökulmia työelämästä.

### 3.2 Kyselyn valmistelu ja rajaus

Kyselyyn osallistui 7 työntekijää, joiden toimenkuvat käsittävät sekä operatiivista että asiantuntija-työskentelyä. Haastateltavat työskentelivät samalla toimitusketjualueella ja muodostivat keskenään yhtenäisen alueellisen tiimin. Tutkimus haluttiin rajata koskemaan saman tiimin sisällä työskenteleviä henkilöitä, jotta olosuhteet, alueelliset erityispiirteet sekä muutokset olisivat kaikille yhtenäiset. Haastatteluiden kategorisoiminen on selkeämpää, kun haastatteluissa esiintyvät näkemykset ja kokemukset liittyvät saman alueen sisällä vallitseviin tekijöihin. Haastateltavien toimenkuvat eivät ole identtisiä, mutta kaikki luonteeltaan moniosaamista vaativia. Toimenkuvat käsittävät energiatalouden hankintaa, logistiikkaa, maarakentamista, asiakkaiden hoitoa sekä osto- ja myyntityötä. Ennen organisaatiomuutosta haastateltavat vastasivat yhden tai kahden osa-alueen työtehtävistä. Organisaatiomuutoksen myötä työntekijöiden toimenkuva laajeni ja limittyi koskemaan useampaa vastuualuetta. Haastatteluilla pyrittiin hakemaan vastauksia toimenkuvien ja työskentelytapojen muutoksien vaikutuksesta itseohjautuvuuteen ja kuinka moniosaajuus koettiin muutoksen alkuvaiheessa.

Haastattelun teemoiksi valittiin tätä työtä ja sen lopputulosta parhaiten kuvaavat teemat. Haastattelun runko rakennettiin palvelemaan myös haastateltavan ajatusten rakentumista ja asioiden käsittelyä (kuva 5). Mikäli haastateltavalle juontuu ajatuksia muihin kuin sillä hetkellä käsittelyssä oleviin teemoihin, on sen läpikäyminen mahdollista. Haastatteluista kategorisoidessa on kiinnitettävä huomiota muutoksiin haastattelun etenemisessä ja asiayhteyksien löytämisessä.



Kuva 5 Haastattelun eteneminen

Haastattelu käytiin vapaamuotoisena keskusteluna, jonka suuntaa ohjasi haastateltava. Kysymysten teemat oli toimitettu haastateltaville etukäteen, ja sen lisäksi haastattelijalla oli itsellään lisäksi tärkeitä kysymyksiä tutkimuksen yhteneväisyyden takaamiseksi. Haastattelun teemat toimitettiin haastateltaville kirjallisessa muodossa hyvissä ajoin ennen haastattelun ajankohtaa, jotta jokainen haastateltava voisi ajan kanssa herätellä ajatuksia aiheesta. Seuraavassa listattuna haastateltaville toimitettu runko ja lisäkysymykset:

1. Moniosaajuus

Mitä se tarkoittaa sinulle käytännön työssä?

Miten koet moniosaajuuden vaikuttavan työsi mielekkyyteen/haastavuuteen?

Mitä uusia taitoja/työskentelytapoja olet oppinut?

2. Itsensä johtaminen ja sen merkitys

Miten määrittelisit itsensä johtamisen käytännössä ja sen merkityksen (nykyisessä toimenkuvassasi)?

Mitä itsesi kehittäminen merkitsee sinulle?

Kuinka paljon näet painoarvoa itsensä johtamisella työtehtävien menestyksessä hoitamisessa?

Kuinka paljon uskot itsensä johtamistaidoilla olevan merkitystä myös vapaa-aikaasi?

3. Työssä jaksaminen ja motivaatio

Kuinka vaikutat omaan motivaatioosi?

Vaikuttaako työn mielekkyys motivaatioosi?

Millaisessa tilanteessa koet motivaatiosi olevan alhainen ja missä tilanteessa korkea?

Oletko pystynyt asenteellasi vaikuttamaan motivaatioosi tai yksittäiseen työtehtävän hoitoon?  
 Millaisessa tilanteessa olet kokenut jaksamattomuutta työssäsi?  
 Millaisissa tilanteissa koet turhautumista?  
 Millaisessa tilanteissa olet kokenut voimakasta ”tekemisen meininkiä”?

#### 4. Työhösi vaikuttavat tekijät

Kuinka koet yhtiön sisäisten toimintatapojen/resurssien jakaantumisen/organisaation rakentumismallin vaikuttaneen työskentelyysi?

Kuinka merkittäväksi koet työyhteisön hengen ja tuen?

Kuinka koet sidosryhmien kanssa työskentelyn vaikuttavan työhösi?

#### 5. Työn merkitys ja arvostus

Mitä työ merkitsee sinulle?

Miksi teet tätä työtä?

Kuinka koet työtäsi/työpanostasi arvostettavan?

Saatko työstäsi palautetta ja kuinka tärkeäksi sen koet?

#### 6. Työelämän taidot

Koetko että sinulla on riittävät taidot työsi parhaaseen mahdolliseen suorittamiseen?

Millaisia taitoja mielestäsi sinun tuli vielä oppia?

Oletko kokenut epävarmuutta/osaamattomuutta työssäsi?

Millaisia taitoja luulet tarvitsevasi tulevaisuuden työelämässä?

Jokainen haastattelu käytiin etäyhteydellä toteutettuna haastatteluna, ja haastattelut tallennettiin äänitallenteiksi. Tallenteet on sovittu työnantajan taholta salaisina pidettäväksi ja haastateltavien henkilöllisyyttä, ikää tai sukupuolta ei tuoda tässä tutkimuksessa esille. Haastattelujen pituus vaihteli 30 - 70 minuutin välillä.

Haastattelun alun tarkoituksena oli selvittää jokaisen yksilöllisen toimenkuvan sisältö sekä sitä ohjaavat muuttuvat tekijät. Haastattelussa pyrittiin lisäksi kartoittamaan työntekijän tämänhetkistä osaamista sekä uuden toimenkuvan tuomia haasteita organisaatiomuutoksen jälkeen. Haastattelulla haluttiin selvittää työntekijän näkemystä siitä, kuinka paljon yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Tämän perusteella voidaan tarkastella itsensä johtamisen merkitystä tässä tietyssä toimenkuvassa sekä mahdollisia positiivisia vaikutuksia työnlaatuun ja siitä suoriutumiseen.

### 3.3 Tulosten analysointi

Haastattelun tuloksia analysoidessa haettiin vastauksia tutkimusongelmaan teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Tutkimusmenetelmän vuoksi saatu aineisto on erittäin laaja ja välttämättä kaikkiin kysymyksiin ei saatu vastausta jokaisessa haastattelussa. Toisaalta haastattelut tarjosivat tietoja, joita ei välttämättä hyödynnetty opinnäytetyössä. Haastattelut oli jaettu teemoihin/kategorioihin,

joiden alle purettiin saatuja vastauksia. Mikäli haastattelussa ei vastattu annetun teeman mukaiseen kysymykseen, sekin tuotiin tulosten koonnissa esille. Haasteena tulosten kokoamisessa oli, että vastaus annettuun teemaan saattoi tulla esille annetun teeman ulkopuolella, ja vastaus täytyi osata yhdistää oikeaan aihioon. Haastattelun ääninauhat litteroitiin referoiden. Esille tuotuja näkemyksiä ja kokemuksia jaoteltiin haastattelun rungon mukaisesti eri kategorioihin pyrkien muodostamaan kokonaiskuvaa toimenkuvien monimuotoisuudesta, työntekijöiden kokemista haasteista sekä näkemyksestä omasta osaamisestaan. Haastatteluiden purussa tarkasteltiin työn merkityksellisyyden ja motivaation välistä vaikutusta sekä selvitettiin haastateltavan käsitystä olemassa olevista itsensä johtamistaidoista ja niiden merkitystä tähänhetkiseen hallinnan tunteeseen työelämässä.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

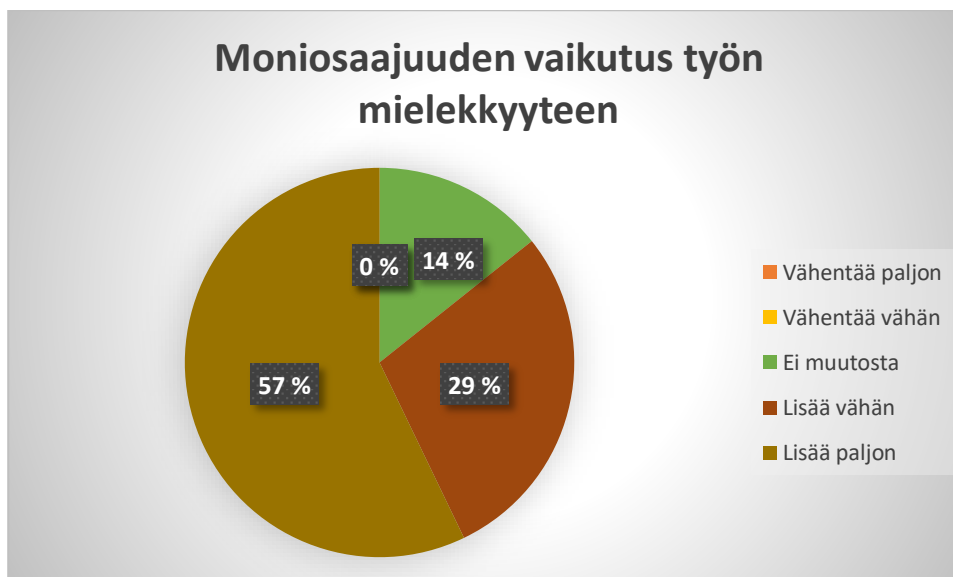
### 4.1 Moniosaajuus

Ensimmäisenä haastattelussa käytiin läpi moniosaajuutta; mitä se haastateltaville tarkoittaa käytännön työssä. Haastateltavilta kysyttiin moniosaajuuteen vaikutusta työn mielekkyyteen ja/tai haastavuuteen. Kaikilla haastateltavilla oli takanaan organisaatiomuutos, jossa toimenkuvia monipuolistettiin, joten haastattelussa käytiin myös keskustelua mahdollisista uusista työskentelytavoista ja taidoista, joita moniosaajuus on tuonut.

Moniosaajuutta kuvattiin monin eri tavoin, ja yksi haastateltava kuvasikin toimenkuvaansa näin: "Aamulla olet metsuri, päivällä puuseppä ja iltapäivän olet huonekalumyyjä. Seuraavana päivänä järjestys voi olla toinen, jos koet sen järkeväksi. Jos ei ole myytävää, niin sitten on aikaa veistellä." Tällä kuvauksella avataan toimenkuvan sijoittumista yhtiön tilaus-toimitusketjuun. Moniosaajuutta kuvattiin myös tapana reagoida; työtehtävät vaihtelevat ja muuttuvat sidosryhmien vaikutuksesta jatkuvasti. Näin ollen suunniteltavuus on välillä haasteellista, tärkeintä on vain reagoida asioihin niiden ilmaannuttua.

Moniosaaminen tarkoitti monelle haastateltavalle täysin uusien taitojen opettelua ja "vanhoista pinteistä toimentavoista" luopumista. Osalla haastateltavista oli ns. vanhasta toimenkuvasta tuttuja työtehtäviä, mutta jokainen oli organisaatiomuutoksen myötä saanut uusia myös haasteita. Moniosaajuuden myötä myös työrytmi on saattanut kokea muutoksen; entisen vanhan ns. virka-ajan sijaan haastateltavilla saattoi olla kausittaista päivystämistä tai työtehtäviin reagoimista virallisen työajan ulkopuolella. Työtehtäviin käytettävä aika vaihteli vuodenaikojen mukaan runsaasti.

Yhtenevää kaikissa haastatteluissa oli kokemus siitä, että moniosaajuus toi toimenkuvaan mielekkyyttä, vaihtelevuutta ja vähensi leipääntymisen tuntemuksia (kuva 6). Haastateltavat kokivat pystyvänsä toimimaan enemmän itsenäisesti, ja näin ollen mukauttamaan tekemistään tilanteiden mukaan. Joustavuus ja toisaalta selkeät raamit toimivat esimiehen puolelta toimenkuvaa edistävänä. Uusien tehtävien oppiminen on ollut aika ajoin raskasta ja kuluttavaa, mutta tällä koettiin kuitenkin olevan piristävä vaikutus yleiseen työmotivaatioon ja ammatilliseen itsetuntoon. Moni haastateltava koki onnistumisen tunteita uuden oppimisen kautta, ja jopa yllätti itsensä positiivisesti omasta taidostaan omaksua uutta. Haasteina alussa muutama koki omat ennakkoluulonsa toimenkuvan toimivuudesta, eri työtehtävien yhdistämisestä sekä selkeyden/raamien puutteesta. Uuden organisaation "vanhetessa" ja haastateltavien kokemuksen pohjalta näihin asioihin on otettu kantaa ja monia toimintatapoja on jo muutettu, jotta työstä on saatu tehokkaampaa. Mielenkiintoinen piirre haastatteluissa oli, että sana "tehokkuus" ja "mielekkyyys" tuntuivat korreloivan keskenään.



Kuva 6 Haastattelututkimuksen tulos: moniosaajuuden vaikutus työn mielekkyyteen

Haastateltavista 4/7 koki, että toimenkuvan muuttaminen lisäsi työn mielekkyyttä paljon. Alkuhaastatteluiden ja toimenkuvan sisäistämisen jälkeen 4 haastateltavaa huomasi oman toimintansa olevan järjestäytyneempää ja käytetty työaika koettiin käytetyksi tehokkaasti. Haastateltavat toivat esille eri työtehtävien linkittymisen toisiinsa, joten ongelmien ratkaisu ja toimenpiteiden edistäminen oli nopeampaa. Lisääntynyt joustavuus työtehtävien suorittamisessa lisäsi siis tehokkuutta, jolloin työntekijä koki ammatillisen itsetuntonsa korkeaksi. 3 haastateltavaa vertasi nykyistä tilannetta edelliseen organisaatorakenteeseen mainitsemalla aikaisempien toimenkuvien olleen jäykkiä. Turvetuotanto on toimitusketjuna pitkä, joten asioiden eteneminen koettiin olleen aika ajoitin hidasta, johtuen työntekijöiden tarkoin rajatuista vastuualueista ja tiedonsiirron hankaluudesta. Ongelmien ilmetessä työntekijät olivat käyneet keskustelua ”Kenen vastuulla tämä oli” ja ”Kuka tätä nyt alkaa hoitamaan?” sen sijaan, että olisivat suoraviivaisesti itse voineet aloittaa ongelmanratkaisun. Lisääntynyt vastuu siis koettiin kaikkien haastateltavien osalta positiivisena asiana ja se nähtiin myös lisääntyneenä vapautena. Moniosaajuus tuntui aluksi lisäävän työmäärää, mutta jo lyhyen ajan kuluttua 4 haastateltavaa koki tilanteen tasoittuneen siinä määrin, että työhön kulutettu aika koettiin olevan normaalilla tasolla.

5 haastateltavaa toi esille työn mielekkyyden lisääntyneen myös itsensä kehittämisen ja oman työuransa kannalta. Työntekijät ovat sisäistäneet yhtiön tulevaisuuden haasteet ja sen tuomat mahdolliset muutokset. Moniosaajuuden myötä haastateltavat kokivat olevansa kestävämpiä työelämän muutoksissa ja pystyvänsä palvelemaan yhtiötä tulevaisuudessa sen toiminnan muuttuessa. Uusien taitojen opettelu ”aikuisiällä” ilman työpaikanvaihtoa koettiin piristäväksi ja ammatillista itsetuntoa kohottavaksi. 3 haastateltavaa kertoi ymmärtävänsä, että yhtiö tulisi kokemaan suuria muutoksia lähitulevaisuudessa, ja moniosaajuuden myötä koki oman työtilanteensa paremmaksi laaja-alaisen osaamisen myötä.

1/7 haastateltavasta ei kokenut eroa nykyisen ja edellisen toimenkuvan mielekkyydessä. Haastattelussa tuotiin esille, että ”Työt ja ongelmat hoidetaan tavalla tai toisella, oli organisaatorakenne millainen hyvänsä.” Uusiin haasteisiin suhtauduttiin neutraalisti, mutta niiden ei koettu vaikeuttaneen tai kuormittaneen työntekijää entiseen verrattuna merkittävästi. Muutoksen myötä työntekijöiden tuli

käyttää uusia ohjelmistoja, mikä aluksi tuntui haasteellisesta ja aikaa vievältä, mutta ylimenokauden jälkeen ne koettiin hyödyllisiksi ja tietyissä tehtävissä aikaa säästäviksi. Muutamassa työtehtävässä koettiin edelleen olevan turhaa raportointia ja kirjausta, mutta tämä ei suoranaisesti liittynyt moniosaajuuden tuomiin muutoksiin, vaan lisäkysymysten kautta selvisi, että asia oli havaittavissa jo edellisessä organisaatiossa.

#### 4.2 Itseohjautuvuus ja sen merkitys

Haastateltavilta kysyttiin, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa ja miten se näkyy käytännön työelämässä. Haastateltavat saivat myös pohtia itsensä johtamisen painoarvoa työtehtävien menestyksessä hoitamisessa ja onko näillä taidoilla merkitystä myös vapaa-aikaan.

Useissa tapauksissa itsensä johtaminen rinnastettiin itsenäiseen työskentelyyn, asioiden omatoimiseen organisoitiin ja omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Uuden organisaation muodostuessa moni koki ottaneensa enemmän vastuuta itsestään ja tekemisistään. Oman ammattitaidon kehittäminen on ollut yksilön vastuulla, ja haastateltavat ovat joutuneet tarkastelemaan omaa osaamistaan entistä kriittisemmin. Itsensä johtamisen taitoja on joutunut opettelemaan ns. kantapään kautta. Ulkoisten impulssien myötä uusien haasteiden hallinta on ollut ajoittain haastavaa, ja on johtanut useassa haastateltavien kokemuksissa siihen, että asioiden organisointia on pitänyt pohtia uudelta kantilta.

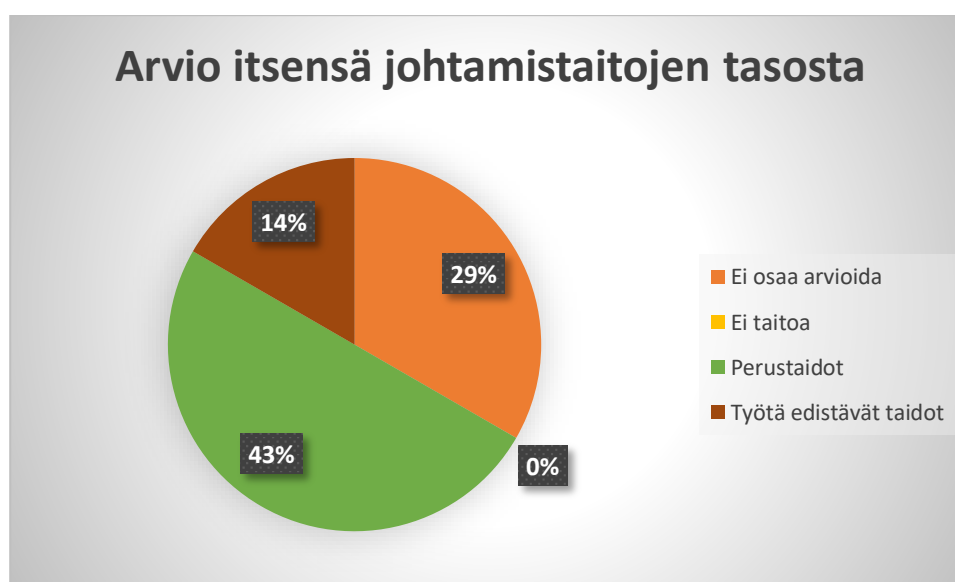
Itsensä johtamistaidoilla koettiin olevan vaikutusta vapaa-aikaan, mutta useissa tapauksissa todettiin asioiden olevan vasta opetteluvaiheessa. Hyvillä itsensä johtamistaidoilla haastateltavat arvelivat saavansa mielenrauhaa ja puhtaasti enemmän aikaa, joka johtaisi stressittömämpään elämään myös työajan ulkopuolella. Sen lisäksi mainittiin, että samat taidot voidaan rinnastaa elämänhallintaan. Elämänhallinta koettiin kokonaisvaltaisena taitona, joka ulottuu myös työajan ulkopuolelle, mutta tukee työelämää vahvasti. Käytännön itsensä johtamistaitoja on myös jaettu muille organisaatiossa työskenteleville. Hyväksi koetut toimintatavat ja jopa asenteeseen vaikuttavat tekijät on pyritty tuomaan aktiivisesti esille, ja näin ollen helpottamaan myös kollegoiden työskentelyä.

Haastateltavista 1/7 osasi omasta mielestään määrittää, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa ja koki omat taitonsa olevansa sillä tasolla, että ne edistivät työn tekoa (kuva 7). Hyvien itsensä johtamistaitojen haastateltava koki koostuvan vankasta ammattitaidosta ja yhtiön liiketoiminnan ymmärryksestä. Haastateltava kertoi pitkähkön uransa tuoneen ymmärrystä yhtiölle tyypillisen vuodenaikavaihtelun vaikutuksen työtehtäviin sekä ennakoivan työskentelytavan. Vastuun lisääntyessä haastateltava koki motivaation lisääntyneen, sillä annetulla työpanoksella ja ”loppuun viedyllä” työtehtävien suorittamisella koettiin olevan omaa työtä sujuvoittava vaikutus. Haastateltava koki tekevänsä omien arvojensa mukaista työtä ja arveli sen vaikuttavan työhön suhtautumiseen tarvittavalla vakaumuksella.

2/7 haastateltavista ei osannut arvioida itsensä johtamistaitojaan lainkaan. Kaikki työtehtävät pyrittiin suorittamaan parhaalla mahdollisella tavalla ja siinä järjestyksessä missä ne koettiin tärkeiksi. Työelämän koettiin olevan suhteellisen tasaista ja oman ammattitaidon olevan riittävällä tasolla työstä selviytymiseen. Itsensä kehittäminen koettiin olevan ulkoisen motivaation ohjaamaa eli yhtiön

tarjoamaa lisäkoulutusta. Työtapojen arvioitiin olevan vuosien saatossa vakiintuneita ja onnistumisien ja epäonnistumisien muokkaamia.

3/7 haastateltavista arveli omaavansa joitakin itsensä johtamistaitoja, mutta useassa tapauksessa koettiin taitojen olevan alkeelliset tai lähinnä maalaisjärkeen perustuvat. Itsensä johtamistaito käsitteenä oli yleisellä tasolla tuttu, mutta selkeää pohdiskelua itsensä johtamistaitojen tasosta tai niiden kehittämisestä ei ollut käyty. Kaksi haastateltavaa toi esille pyrkineensä työtehtävien aikataulutukseen ja priorisointiin, mutta kertoi kuitenkin toteutuksen saattaneen muuttua yllättävien työtehtävien ilmaantuessa tai esimerkiksi järjestelmien toimimattomuuden vuoksi. Tilanteiden eskaloituessa saatiin ajautua kiireen imuun ja työskentelytapa muistutti näissä tilanteissa ”tulipalojen sammuttaminen”. Kiireen tuntu työpäivän aikana saattoi vaikuttaa myös vapaa-aikaan levottomuutena, stressin tunteena ja pahantuulisuuksena. Hallinnan tunteen menetys koettiin olevan onneksi vain ajoittaista ja kiireen tunnusta pystyttiin irrottautumaan tilanteen rauhoituttua.



Kuva 7 Haastateltavien arvio itsensä johtamistaitojen tasosta

#### 4.3 Työssä jaksaminen ja motivaatio

Haastateltavien kanssa keskusteltiin tämänhetkisestä työssä jaksamisesta organisaatiomuutoksen jälkeen ja arvioitiin motivaation tasoa ja mahdollista muutosta työmotivaatiossa muuttuneiden toimenkuvien myötä. Haastateltavia pyydettiin pohtimaan esimerkkitalanteita, joissa he ovat kokeneet korkeaa motivaation tuntua ja työn imua tai vastakohtaisesti turhautuneisuutta ja jaksamattomuutta.

Kaikki haastateltavat työskentelevät tiivisti urakoitsijarajapinnassa ja tähän liittyvät tekijät toistuivat jokaisessa haastattelussa. Lähes jokainen haastateltava kertoi yhdeksi suureksi motivoivaksi tekijäksi urakoitsijoiden onnistumisen (kuva 8). Oma työ haluttiin tehdä perusteellisesti, jotta se mahdollistaisi urakoitsijalle parhaat mahdolliset olosuhteet onnistua omassa toiminnassaan. Urakoitsijoiden kanssa toimiminen koettiin tärkeäksi ja ajoittain omaa toimintaa ohjaavaksi. Yksi haastateltavista

jopa nimesi tämän tärkeimmäksi tavoitteeksi omassa työssään. Kaikki haastateltavat kokivat tämän hetkisten työtehtäviensä olevan pääosin mielekkäitä ja yhtiön liiketoiminnan päämäärä omien arvojen mukaiseksi sekä yhteiskunnallisesti tärkeäksi. Tämän kerrottiin olevan tärkeä motivaatiotekijä. Motivaatiota saattoi syödä hetkittäinen osaamattomuuden tunne sekä koetut epäonnistumiset. Kaksi haastateltavaa pohti vapauden ja vastuun lisääntymistä ja sen vaikutusta motivaatioon ja jaksamiseen. Vapaus koettiin pääosin hyvänä, mutta ongelmatilanteissa epävarmuus omasta toiminnasta nosti päätään. Uusien tehtävien oppiminen ja hoitaminen koettiin alussa raskaaksi ja kuluttavaksi, mutta vahva työyhteisön tuki ja vuorovaikutus purki epävarmuutta ja loi puitteet ongelmanratkaisuun.

Haastateltavien työuran pituus vaihteli 2 - 40 vuoden välillä. Tällä ei kuitenkaan haastatteluiden perusteella ollut merkitystä siihen, kuinka organisaatiomuutos ja yksilötasolla muuttunut toimenkuva otettiin vastaan. Oli kuitenkin havaittavissa, että pidemmän työnuran tehneillä työntekijöillä motivaatio kasvoi nopeasti siinä vaiheessa, kun uudet haasteet oli sisäistetty ja työntekijä koki oppineensa uusia taitoja ja kehittäneensä ammattitaitoaan uudelle tasolle. Uusien taitojen oppiminen yllätti ja nosti ammatillista itsetuntoa. Yksi haastateltava toi esiin sen, että oli hienoa kehittää ammattitaitoaan ja kokea pystyvänsä uudistumaan ilman yhtiön vaihtamista. Läpikäytyt koulutukset ja toimintamallien muutokset toivat uskoa siihen, että itsensä kehittäminen on mahdollista ja suuristakin muutoksista on mahdollista selvittää menestyksekkäästi.

Motivaatiota lisäsi kahden haastateltavan mukaan myös palkkiot. Työstä saatava korvaus oli haastateltaville toiseksi tärkein tekijä työssä motivoitumiseen. Haastateltavat toivat esiin haasteelliset työmarkkinat ja oman alan työpaikkojen vähyden alueellaan. Taloudellinen turva ja oman työn säilyttäminen koettiin elintärkeäksi. Myös kolme muuta haastateltavaa mainitsi rahan olevan osa työssäkäynnin motivaatiota, mutta kokivat että juuri tässä työssä se ei ollut pääroolissa, "Saman rahan saisi varmasti muualtakin" -ajatuksella.



Kuva 8 Haastattelutulokset motivaatiota lisäävistä tekijöistä

#### 4.4 Työhön vaikuttavat yhtiön sisäiset sekä ulkoiset tekijät

Haastattelussa pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden työrytmiin, työn luonteeseen ja kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavat kävivät läpi tyypillisiä työpäiviään ja nimesivät työpäivän aikana esiintyneitä velvollisuuksia ja niihin liittyneitä tekijöitä. Jokainen haastateltava oli tekemässä urakoitsijoiden, aliurakoitsijoiden, kuljettajien, asiakkaiden, viranomaisten ja työhön liittyvien yksityishenkilöiden kanssa. Nämä tekijät määritellään ulkoisiksi tekijöiksi. Näiden lisäksi haastateltavilla oli yhtiön sisäisiä tiimipalavereita, tiedotustilaisuuksia, kuukausikatsauksia, koulutustilaisuuksia ja työmaakatselmuksia. Haastateltavat kertoivat myös olevan päivittäin vähintään puhelinyhteydessä kollegoihin. Työskentelyn raamit muodostuivat byrokratiasta, kuten ympäristöluvasta, paloviranomaisten määräyksistä ja useista eri sopimuksista maanomistajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Sen lisäksi työskentelyä ohjasi yhtiön sisäiset määräykset ja ohjeistukset. Itsehjautuvuuden rooli oli tämän perusteella muodostaa näiden tekijöiden ja oman toiminnan välille toimiva kokonaisuus, jolloin työt tulisi suoritettua määräajassa ja yhtiön etua palvellen.

##### 4.4.1 Sisäiset tekijät

Kaikki haastateltavat kertoivat työyhteisön hengen olevan erittäin hyvä ja sen tukevan tiimin toimintaa. Kollegoiden tuki koettiin erittäin tärkeäksi ja jopa työssä onnistumisen kulmakiveksi. Muutoksen jälkeen yhteisön hengen kerrottiin olevan tärkeässä asemassa, kun roolit olivat vielä uusia ja ammattitaidon koettiin olevan osittain puutteellista. Työyhteisössä jaettiin tietoa avoimesti ja ongelmia ratkottiin yhdessä. Sen sijaan johto koettiin päällisin puolin etäiseksi, eivätkä haastateltavat kokeneet olevansa vuorovaikutuksessa johtoportaan kanssa. Työtä ohjaavat byrokrattiset tekijät olivat haastateltaville pääosin ennestään tuttuja, mutta uusien toimenkuvien myötä vaadittiin paljon tutustumista alueellisiin määräyksiin. Alueellisten määräysten sisäistäminen vei aikaa, mutta sen ei koettu olevan kovinkaan kuormittavaa. Haastatteluissa esille tuotuja työhön vaikuttavia sisäisiä kuormitustekijöitä olivat mm. lisääntynyt kokouskäytäntö, organisaation muuttunut rakenne, työtehtäviin käytettävien resurssien vähäisyys ja työvälineiden (järjestelmien) käyttö (kuva 9).



Kuva 9 Haastatteluissa esille tulleita sisäisiä kuormitustekijöitä

Organisaatiomuutoksen myötä yhtiön kokouskäytännöt muuttuivat. Tiimit järjestivät niin viikko- ja kuukausipalavereja, ja tämän lisäksi yhtiön johto järjesti kuukausittain koko yhtiötä koskevan palaverin, johon kaikki pystyivät osallistumaan etäyhteyksillä. Aluksi uudistunut palaverikäytäntö koettiin osan haastateltavan mielestä kuormittavaksi ja aikaa vieväksi. Kokousten sisältö ei aina ollut loppuun mietitty ja kokouksien kokoonpano oli ajoittain liian suuri. Ajan myötä kuitenkin koettiin käytännön olevan toimiva ja kokousten laadun nähtiin parantuneen.

Organisaatiomuutoksen jälkeen roolien muuttuminen aiheutti osan haastateltavan mielestä hämmennystä. Yhtiön sisäiset resurssit olivat osittain uudelleen järjestäytyneet, mutta käytännön työssä oli havaittavissa "vanhan organisaation" jättämiä rooleja. Itseohjautuvassa tiimissä tämä aiheutti osittain päällekkäisyyksiä kuin myös aukkoja vastuissa, joita jouduttiin ratkomaan. Näissä tilanteissa viikoittainen tiimipalaveri palveli työntekijöitä kuin esimiestäkin. Uuden hierarkian muodostumisen käsitettiin vievän aikaa ja vaativan työtä sekä kaikkien aktiivista osallistumista. Kuitenkin nämä tekijät koettiin aika ajoin erittäin kuormittaviksi. Työntekijöiltä odotettiin todella nopeasti uusien toimenkuvien haltuunottoa ja vastuut siirtyivät nopeassa aikataulussa henkilöltä toiselle. Tämä vaati työntekijöiltä erityisiä ponnistuksia, oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta. Haastatteluhetkellä tilanteen koettiin olevan tasoittunut ja roolien vahvistuneen tiimin sisällä. Työnjako ja vastuut koettiin selkeäksi. Muutamassa haastattelussa mainittiin, että jossakin vaiheessa olisi tarpeellista tarkastella resurssien jakaantumisen tiimin sisällä. Haastateltavat kokivat, että perusteellista "välitsekkiä" ei oltu tehty organisaatiomuutoksen astuttua voimaan, ja tilanteen tarkastelulla voisi olla tiimin tehokkuutta lisäävä vaikutus. Osaan tehtävistä ei oltu haastattelujen perusteella varattu riittävästi resursseja ja haastatteluissa kerrottiin, että osa työntekijöistä on joutunut joustamaan työajoissa ja toimenkuvien raa-meissa, jotta työt on saatu hoidettua. Työtehtäviä on teetätetty enenevässä määrin myös ostopalveluna, mutta yksi haastateltava toi esille, että tämä vaatii kuitenkin työn tilaajana aikaa. Työtehtävät täytyy ensin määritellä tarkkaan, hankkia aliurakoitsija tai konsultti, työn etenemistä täytyy valvoa ja laskutus hoitaa. Haastateltava kertoi, että tähän ei ole ollut käytettävissä niin paljon aikaa ja resursseja kuin hän olisi itse kokenut tarvitsevänsä.

Positiivisesti muutokseen suhtautuvat haastateltavat olivat myös niitä, joilla oman kokemuksen mukaan itsensä johtamistaidot ja ammattitaito olevan hyvällä tasolla. Nämä haastateltavat toivat esiin muutoksen positiivisia puolia ja pohtivat ääneen muutokseen mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä. He näkivät muuttuneet toimenkuvat työuraa edistävinä ja varmistavina. Vaikka näissä haastatteluissa ilmeni myös kyseenalaistamista, näyttäytyi se kuitenkin rakentavana kritiikkinä.

Usea haastateltava mainitsi työvälaineistön ja järjestelmien kuormittavan ajoittain työn tekemistä. Järjestelmien toimimattomuus ja niiden käytön hankaluus ja ajoittain myös haastateltavan oma osaamattomuus veivät työntekijän aikaa turhan paljon. Haastatteluissa mainittiin järjestelmistä, joita käytetään vain tiettyinä ajanjaksoina vuodesta, joten niiden käyttö saattoi unohtua ja toimintaa piti muistutella ja opetella uudestaan. Tämä koettiin kuormittavaksi ja turhauttavaksi. Järjestelmien määrä tuotiin myös esille neljässä haastattelussa. Niitä koettiin olevan liikaa ja järjestelmien taso oli suuri. Juuri moniosaajan toimenkuvan myötä moni oli joutunut opettelemaan uusien järjestelmien

käyttöä ja ymmärrys järjestelmien välisistä riippuvuussuhteista oli epäselvää. Osa järjestelmistä koettiin selkeiksi ja toimiviksi, kun taas toiset olivat ”karvalakki”-mallisia ja vaikeaselkoisia. Useiden järjestelmien hallinta aiheutti sekaannusta ja söi työaika haastateltavien mukaan turhaan.

#### 4.4.2 Ulkoiset tekijät

Haastateltavien toimenkuvat sisälsivät valtavan määrän työtä ohjaavia ulkoisia tekijöitä. Jokainen haastateltava kertoi työssään olevansa lähes päivittäin tekemissä yhtiön ulkopuolisten henkilöiden ja tekijöiden kanssa. Moni haastateltava kertoi tämän vaativan erityistä tarkkuutta työsuoritteessa. Lisäksi usea haastateltava käytti sanaa ”yhteistyö”, joka kuvasi hyvin työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta. Työskentely yhtiön ulkopuolisten henkilöiden kanssa koettiin enemmän kuormittavaksi kuin yhtiön sisäisten, mutta pääosin yhtä mielekkääksi. Sidosryhmät koettiin useassa haastattelussa erittäin tärkeäksi ja asioiden hoitoon haluttiin panostaa. Osa haastateltavista toi esille myös haasteet, joita kahden eri yhtiön etua ajavan henkilön vuorovaikutuksessa voi olla. Neuvottelutaidot nostettiin tärkeäksi osaksi ammattitaitoa. Haastateltavat kertoivat kohtaavansa kirjavan joukon persoonallisuuksia ja kokivat pitkän työhistorian tuoneen varmuutta kohtaamisiin. Yksi haastateltava kertoi ”työminän” korostuvan sidosryhmien kanssa työskennellessä, kun taas oman tiimin kanssa koettiin kanssakäymisen olevan rennompaa.

Nimenomaan ulkoiset tekijät aiheuttivat työhön keskeytyksiä ja työajan ulkopuolista reagointitarvetta. Ulkoisten tekijöiden ilmaantumista ja määrää oli myös vaikea ennustaa. Tämä saattoi ajoittain aiheuttaa ruuhkautumista ja jo suunniteltujen töiden lykkäämistä. Työntekijöiden uuden toimenkuvan ja vastuiden muuttumisen myötä töiden siirtäminen kollegoille koettiin hankalaksi ja tämän aiheuttaneen ajoittain stressiä. Itseohjautuvuus saattoi näissä tilanteissa usean haastateltavan mukaan tarkoittaa henkilökohtaista venymistä ja asioiden uudelleen organisointia. Usean haastateltavan puheista oli kuultavissa vilpityn halu edesauttaa sidosryhmien menestymistä kuin myös ajaa yhtiön etua. Tämä kuitenkin vaati ajoittain työskentelyä työajan ulkopuolella ja kotona.

Yhtiön liiketoimintaa ohjaa voimakkaasti lainsäädäntö. Lainsäädäntö luo yhtiön sisäisten määräysten lisäksi selkeät ja tarkat puitteet toiminnalle, joita haastateltavat kertoivat noudattavansa työtehtävissään päivittäin. Lainsäädännön muutokset voivat muuttaa toimintatapoja, mutta muutoksien ollessa hitaita, ei sillä koettu olevan päivittäisessä työskentelyssä suurta merkitystä. Sen sijaan käynnissä olevien projektien määrä aiheutti kuormitusta seurannan ja sidosryhmien toiminnan valvonnassa. Yksittäisellä työntekijällä saattoi olla valvottavana ja raportoitavana jopa kaksinkertainen määrä projekteja viiden vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna. Projekteihin liittyi useita sidosryhmäläisiä, joten valvonta ja yhteydenpito koettiin ajoittain erittäin kuormittavaksi ja stressaavaksi. Lisäksi yhtiön toimintaa seurataan aktiivisesti viranomaisten puolesta, joten raportointi ja viestintä viranomaisille työllisti haastateltavia paljon. Yhteydenpito viranomaisiin koettiin kuitenkin erityisen tärkeäksi eikä sen pääosin koettu olevan kuormittavaa.

#### 4.5 Työn merkitys ja arvostus

Haastattelussa kysyttiin mitä työ haastateltaville merkitsee. Kukaan haastateltavista ei ensimmäisenä tuonut esille palkkaa tai taloudellista turvaa, vaan kaikki haastateltavat kokivat työn merkitsevän paljon enemmän. Työn kerrottiin olevan osa heidän identiteettiään, ja ns. ammatti-identiteetti koettiin

tärkeäksi osaksi minuutta. Työ loi elämään rytmiä ja rutiineja. Työyhteisön kerrottiin olevan iso osa sosiaalista elämää ja työyhteisön ihmiset koettiin läheisiksi. Työ toi myös osalle haastateltavista tyydytystä tekemisen kautta. Työssä oli myös koettu onnistumisia ja jopa kohottaneen itsetuntoa uudistumisen kautta. Yksi haastateltava kertoi myös kasvaneensa ihmisenä valtavasti työuransa aikana. Työn kautta haastateltavat kertoivat mahdollisuuden kohdata paljon ihmisiä, joita he eivät vapaa-ajallaan varmasti kohtaisi. Työstä saatava palkka mahdollisti vapaa-ajan harrastukset ja muiden elämän osa-alueiden toiminnan, kuten kodista ja lapsista huolehtimisen. Kaksi haastateltavaa myös kertoi, että oli mukavaa, kun oli tekemistä ja selkeitä tavoitteita, joita kohti mennä. Työelämän kerrottiin opettaneen tärkeitä taitoja, kuten sosiaalista kanssakäymistä ja järjestelmällisyyttä.

Osa haastateltavista oli tehnyt pitkän uran yhtiössä, ja kertoikin työtehtävien muuttuneen vuosikymmenissä paljon. Ydinliiketoiminnan kuitenkin pysyessä samana, nämä haastateltavat kertoivat halutaan kasvaa ja kehittyä, ja tuoda kokemuksensa yhtiön käyttöön. Kaikki haastateltavat kertoivat työympäristön olevan heille luontainen ja liiketoiminnan vastaavan heidän omaa arvomaailmaansa. Työtehtävien paikallisuus lisäsi halua edistää oman alueensa kestävyyttä ja edellytyksiä liike-elämässä. Myös työtehtävien monipuolisuus tuotiin esille neljässä haastattelussa. Vaikka aikaisemmassa organisaatiossa vastuut olivatkin suppeammat, oli käytännön työ kuitenkin erittäin monipuolista ja liikkuvaa, mikä esti työntekijöitä kyllästymästä. Yksi haastateltava mainitsi myös liiketoiminnan vuodenai-kavaihtelut. Kesällä tehtävät työt poikkesivat paljon talvella tehtävistä töistä, ja tämän koettiin olevan tärkeä osa jaksamista.

Työn arvostus voitiin haastattelujen perusteella jakaa sisäiseen ja ulkoiseen palautteeseen. Yhtiön sisäisestä arvostuksesta haastateltavat kertoivat, että palaute ylemmiltä johtoportailta oli vähäistä. Tämä aiheutti usealle haastateltavalle tunteen, että heitä tai heidän tekemää työtään ei arvostettu. Lähiesimiespalaute oli 4 haastateltavan mielestä riittävää, 3 mielestä sitä olisi selkeästi voinut olla enemmän. Palautteella tarkoitettiin sekä positiivista että kriittistä palautetta. Palautteen puute saattoi antaa työntekijälle kuvan, että esimies ei ollut työtehtävien suorittamisesta ajan tasalla tai ei ollut kiinnostunut työnlaadusta. Keskustellessa johdon palautteesta, kaksi haastateltavaa kokivat, ettei johtotasolla ollut selkeää kuvaa siitä, mitä heidän organisaatiossaan tehtiin. Kollegoilta saatua palautetta kehuttiin, ja sen kerrottiin olevan vilpitöntä ja rakentavaa. Avoimen työilmapiiirin koettiin olevan turvallinen alusta kaikenlaiselle palautteelle ja sen toivottiin pysyvän sellaisena jatkossakin.

Muutama haastateltava kertoi kohtaavansa usein perusteetonta yhtiön ulkopuolista negatiivista palautetta, ja saavansa osakseen hänestä riippumatonta kritiikkiä. Näissä tilanteissa koettiin, että heidän työtään ei arvosteta. Samassa keskustelussa myös pohdittiin toiminnan avoimuutta. Kritiikki oli usein seurausta ulkopuolisen henkilön tietämättömyydestä tai tiedonkulun ongelmista. Kaksi haastateltavaa kertoi tilanteista, joissa lähtökohta oli ollut erittäin tulehtunut, mutta selkeällä oman ja yhtiön toiminnan kuvauksella ja rehellisellä keskustelulla oli päästy neutraaliin lopputulokseen. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että tällaisista tilanteista jäi aina ”paha maku suuhun”, ja keskustelut saattoivat vaivata jonkin aikaa. Kokemus siitä, että työntekijän panosta ei arvosteta ”kolahtaa” joka kerta, oli se sitten perusteltua tai perusteetonta. Yksi haastateltava kertoi, että arvostuksen tunne ei liittynyt onnistumisiin tai epäonnistumisiin, vaan sen koettiin olevan kommunikaatio kysymys. Pa-

laute koettiin jokaisessa haastattelussa erittäin tärkeäksi työskennellessä itseohjautuvasti osana suurempaa kokonaisuutta. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi sen, että pystyivät peilaamaan omaa tekemistään muihin työntekijöihin. Viikkopalaveri käytäntö nähtiin siis erittäin tarpeellisenä ja ”mieltä puhdistavana”.

Yksi haastateltava kommentoi palautteen määrästä kysyttäessä, että palautetta pitäisi myös osata pyytää, mikäli sitä ei koettu saatavan tarpeeksi. Organisaatiossa, jossa lähiesimies ei kohtaa alaisiaan kasvotusten päivittäin tai edes viikoittain, on palautteen saaminen haastattelujen perusteella erittäin tarpeellista ja sen oltava jatkuvaa. Itseohjautuva työntekijä tarvitsee omien tiimiläistensä lisäksi toisen työnlaatua peilaavan osapuolen. Esimies, jonka tehtävä on seurata toimintaa yksilöta-soa laajemmin, on tärkeässä roolissa palautteen jakamisessa. Palaute ohjaa työntekijää ja tuo jopa mielenrauhaa sekä antaa työntekijälle kokemuksen, että esimies on kiinnostunut ja ajan tasalla alaiensa työtehtävistä. Palautteen koettiin olevan iso osa arvostuksen kokemusta, ja palautteen puuttuessa alainen saattoi jopa kokea, että hänen työpanostaan ei arvostettu tarpeeksi. Tämä on merkittävä huomio pohdittaessa esimiehen roolia. Vaikka työntekijän työpanos olisikin kiitettävällä tasolla esimiehen ja johdon mielestä, mutta mikäli tätä ei ollut viety palautteena työntekijälle asti, saattoi se aiheuttaa negatiivisen reaktion. Kommunikaation ja vuorovaikutuksen puute saattaa siis pahimmillaan huonontaa työntekijän ammatillista itsetuntoa täysin perusteettomasti.

#### 4.6 Henkilöstötyytyväisyystutkimus haastatteluajanjaksolla

Haastateltavana ollut henkilöstö vastasi myös yhtiön teettämään henkilöstötyytyväisyyskyselyyn samalla ajanjaksolla, kun tutkimusta varten tehdyt haastattelut suoritettiin. Kysely perustui TARMO-indeksiin, jonka avulla saadaan kokonaiskuva organisaation tarmon nykytilasta ja suunta siitä, mihin kehittämistoimenpiteitä kannattaa kohdentaa sisäisen energian synnyttämiseksi ja valjastamiseksi organisaation parhaaksi (kuva 10).



Kuva 10 TARMO-indeksillä mitataan tuottavuuden vipuvoimaa (Vapo 2020)

Kyselyn tuloksia verrattiin raportissa edellisvuoden vastauksiin sekä rajatun tiimin tuloksia valtakunnalliseen tasoon. Kyselyn tuloksissa esitetyt numeeriset arvot on koottu eri väittämien perusteella eli kyseessä on vastauksien keskiarvo (kuva 11).

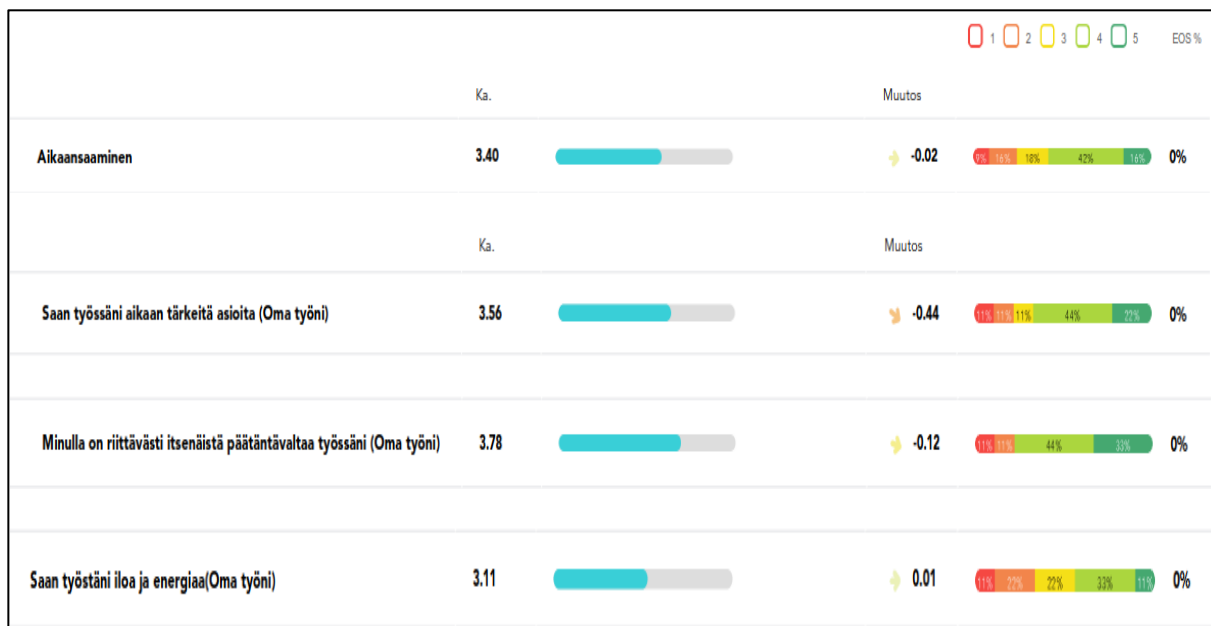


Kuva 11 Kyselyn tulokset - Keskiarvotulokset (Vapo 2020)

Kyselystä on saatavilla vertaisainestoa tähän tutkimukseen aikaansaamisen, rohkeuden ja oppimisen kyselyaihiosta. Kyselyn tulokset ovat linjassa tämän tutkimuksen kanssa, mutta tulosten juurisyys jää henkilöstötyytyväisyyskyselyssä tarkastelematta. Selittäviä tekijöitä parhaiden ja heikkojen tulosten takana voidaan nähdä fenomenografisen haastattelun kautta, ja näitä tekijöitä käydään tarkemmin läpi Johtopäätökset-luvussa. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia ei ole käytetty tämän tutkimuksen aineistona eivätkä tulokset ole vaikuttaneet tutkimuksen johtopäätöksiin.

#### 4.6.1 Aikaansaaminen

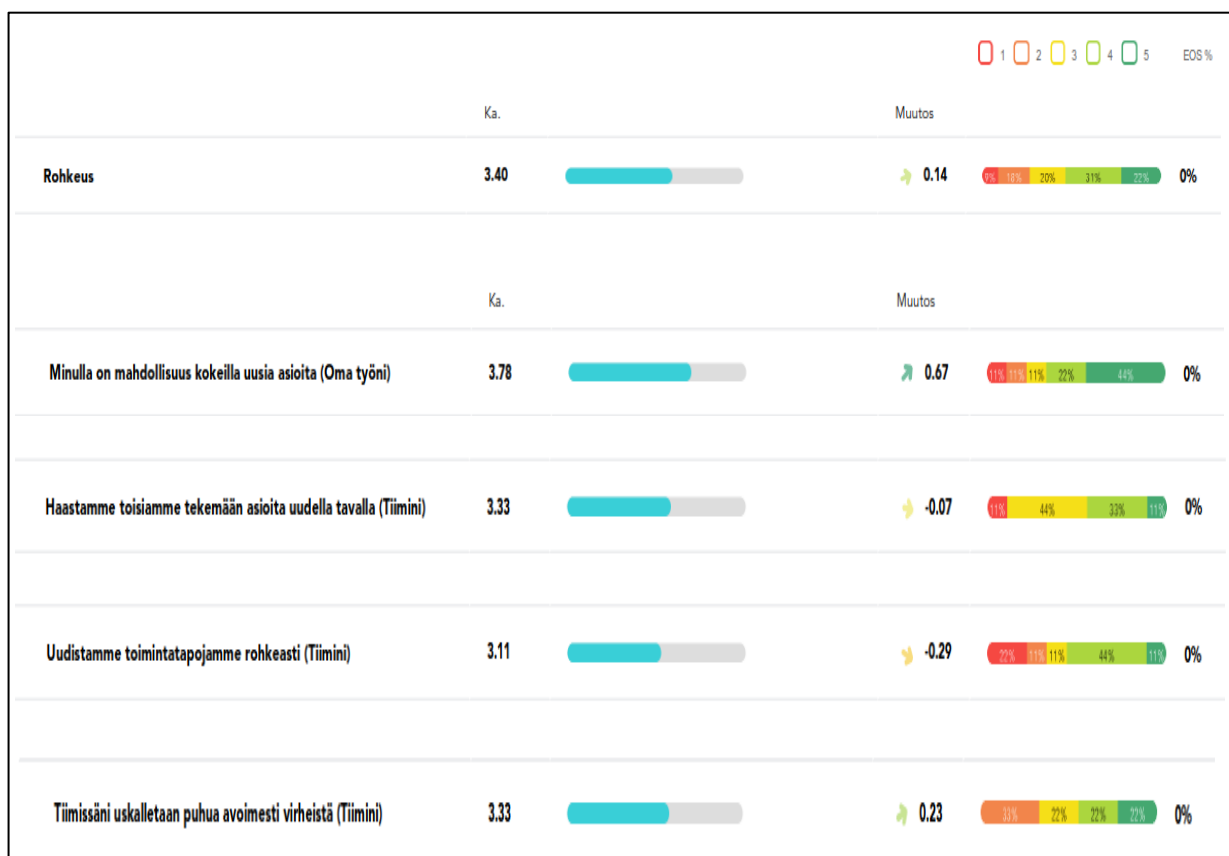
Huomioitavaa aikaansaamisen kyselyaihiosta on "Saati työstäni iloa ja energiaa" -tulos (kuva 12), joka on koko henkilöstötyytyväisyyskyselyn heikoimpia tuloksia. Tulos kertoo tässä tutkimuksessa esille tuodusta tilanteen kuormittavuudesta, sekavuudesta ja epävarmuustekijöistä, jotka ovat luonnollisia ilmiöitä organisaatio- ja toimenkuvamuutoksen jälkeen. Uusien asioiden äärellä työtehtävien suorittaminen on energiaa vievää, stressaavaa ja saattaa herättää epävarmuutta työntekijöissä. Muutosprosessin edetessä onnistumiset, ammatillisen identiteetin kehitys sekä työssä koettu flow edesauttavat työstä saatavan ilon syntyä. Jo tässä vaiheessa muutosta henkilöstötyytyväisyyskyselyyn vastanneet työntekijät ovat kokeneet toimenkuvansa olevan hyvin itsenäisiä ja omaavansa paljon päätäntävaltaa. Tämän näkemys vahvistuu myös tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa, ja haastatteluiden perusteella tämä koettiin erittäin positiiviseksi asiaksi.



Kuva 12 Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos, aikaansaaminen (Vapo Oy 2020)

#### 4.6.2 Rohkeus

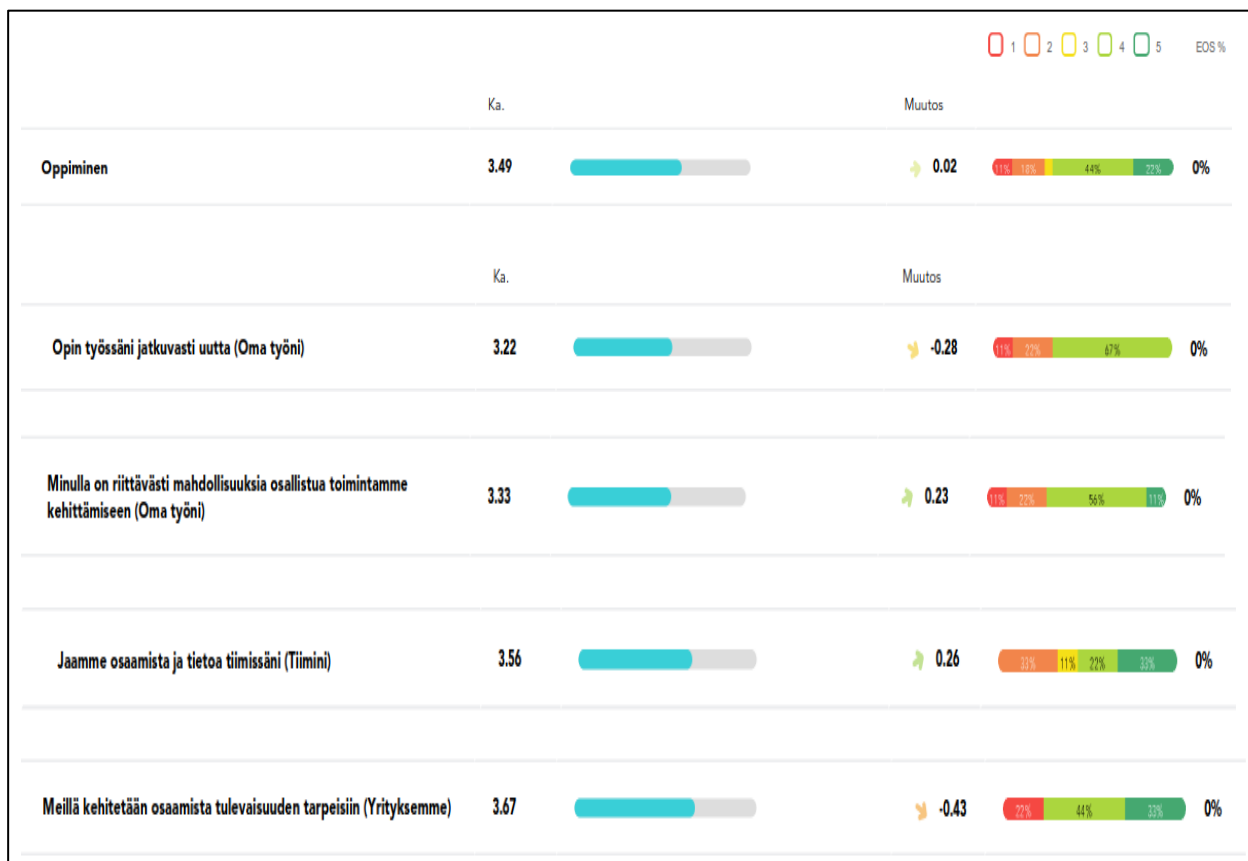
”Minulla on mahdollisuus kokeilla uusia asioita” -tulos on huomion arvoinen ja se antaa hyvän kuvan siitä, miten uusien toimenkuvien koettiin tuovan työntekijöille mahdollisuuksia ja estävän leipääntymistä (kuva 13). Tiimien joustavuus toimenkuvien sisällöstä tuotiin esille muutamassa haastattelussa. Vahvuuksien ja mielenkiintojen mukaan toimenkuvia oli mahdollista muokata alueorganisaation sisällä, ja tämän koettiin palvelevan niin yksilöä kuin yhtiötä. Tämän kaltainen vuorovaikutteinen tapa rakentaa alueellista organisaatiota tulisi olla vakiintunut toimintapa varsinkin silloin, kun tiimi koostuu asiantuntijoista ja heidän toimenkuvansa määritellään moniosajiksi.



Kuva 13 Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos, rohkeus (Vapo Oy 2020)

#### 4.6.3 Oppiminen

Oppiminen on itseohjautuvuuden ja moniosaajuuden tärkeimpiä tekijöitä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä esitetty väittämä ”Opin työssäni jatkuvasti uutta”, on kyselyn heikoimpia tuloksia (alue 3,22/yhtiö 3,88) vertaisryhmään (koko yhtiö) nähden (kuva 14). Organisaatio- sekä toimenkuvamuutoksen ollessa henkilöstötyytyväisyyskyselyn vastaushetkellä erittäin tuore, voidaan heikkoa tulosta tulkita yksilöiden eroavaisuuksissa suhtautua muutokseen. Tässä tutkimuksessa esille tulleet asiat kuten uusien asioiden tulotulva, haastateltavien kokemat ammatillisen identiteetin kriisit sekä oppimisen kuormittavuus voivat selittää tuloksen. Vaikka yhtiö tarjoaa alustan uusien taitojen oppimiselle, on itse oppimisprosessi ja asioiden sisäistäminen yksilön itsensä vastuulla. Yhtiö voi edesauttaa oppimisprosessia ja luoda sille menestyksekkäät puitteet. Kuten aiemmin on todettu, organisaatiomuutoksen myötä uudet toimenkuvat jalkautettiin nopealla aikataululla ja uusien taitojen oppiminen sulautettiin osaksi päivittäistä työskentelyä. Oppimisprosessin tukeminen olisi siis ensiarvoisen tärkeää ja sen tulee olla pitkäjänteistä ja kestävä. Toisaalta kysymystä voi myös tulkita ”jatkuvasti”-sanan kautta. Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella monien työntekijöiden toimenkuvat olivat ennen organisaatiomuutosta pysytelleet samanlaisina jopa vuosikymmeniä. Haastattelujen perusteella yhtäkkinen suurin muutos tuntui raskaalle, mutta tervetulleelle, ja muutoksen ymmärrettiin olevaan pysyvää tulevaisuuden työelämässä.



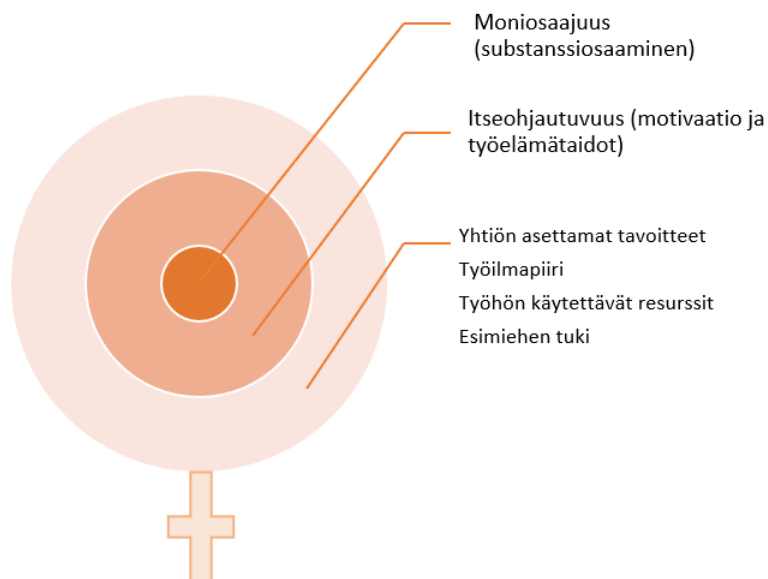
Kuva 14 Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos, oppiminen (Vapo Oy 2020)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

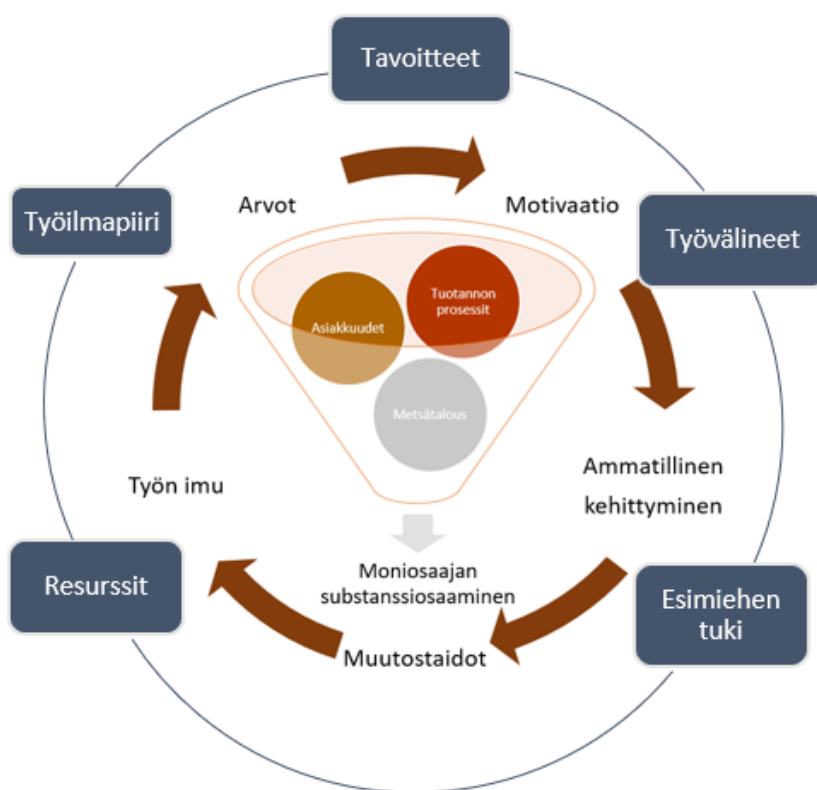
Haastatteluita analysoidessa pyrittiin keskittymään kahteen linjaan ja näiden vaikutukseen työntekijän itseohjautuvuuteen ja työssä menestymiseen: toimenkuvan muuttuminen moniosaajaksi ja itseohjautuvuuden lisääntymisen merkitykseen yksilö- ja tiimitasolla. Koska haastattelu suoritettiin vapaamuotoisena keskusteluna, kuitenkin ennalta sovittua runkoa mukaillen, ei kaikkiin teemaan liittyviin kysymyksiin saatu välttämättä kaikkien haastateltavien osalta suoria vastauksia.

Haastatteluiden perusteella moniosaajuus koettiin positiivisena asiana niin tiimin toimivuuden ja joustavuuden kannalta kuin myös yksilön kehityksen kannalta. Moniosaajuuden koettiin tuovan tiimiin muutoskestävyyttä lomien, poissaolojen ja liiketoiminnan muutosten aikana. Moniosaajuuden alkumetreillä kuitenkin koettiin suurta tuen tarvetta niin yhtiön kuin esimiehen taholta. Muutos asiantuntijasta moniosaajaksi on pitkä oppimisprosessi, jossa samaan aikaan kehitettiin substanssi-osaamista kuin työtapoja. Moniosaajuus vaati useita uusia ammatillisia taitoja ja uuden oppiminen koettiin ajoittain kuormittavana, koska samanaikaisesti haastateltavat kantoivat jo vastuuta uudesta toimenkuvastaan. Haastatteluissa kävi ilmi itseohjautuvuuden suuri merkitys ja haastateltavien voitiin nähdä havainneen puutteita omissa taidoissaan johtaa itseään. Itseohjautuvuuden kehittämiseen ja taitojen oppimiseen tulisi panostaa yhtä paljon kuin niin ns. ammattitaidon kehittämiseen. Tutkimuksen perusteella moniosaajuus ja itseohjautuvuus kulkevat käsi kädessä, ja nimenomaan puutteet itseohjautuvuustaidoissa aiheuttivat haastateltaville turhautumista ja stressiä. Itseään motivoivien tekijöiden tunnistaminen ja oman arvomaailman selkeyttäminen lisäsi työn imua ja työstä saatiin enemmän tyydytystä. Uusien taitojen oppiminen nosti haastateltavien ammatillista itsetuntoa ja sen kautta kohotti työvirettä. Haasteiden keskellä rento ja avoin ilmapiiri koettiin turvaverkkona, kantavana voimavarana ja virheiden pelkoa vähentävänä. Hyvä työilmapiiri mainittiin monen eri haastatteluteeman yhteydessä. Tämän vuoksi haastattelututkimuksen toistaminen toisella vastavalla maantieteellisesti jaetulla toimitusketjualueella olisi tärkeää, jotta voitaisiin erottaa työilmapiirin tuomat sävyerot moniosaajatiimin henkilöstön työhyvinvoinnissa ja tiimin menestyksessä.

Tutkimuksen perusteella moniosaaja menestyy työssään, kun hän omaa tarvittavat tietotaidot työtehtäviensä suorittamiseen ja on valmis kehittämään osaamistaan aktiivisesti läpi työuran. Moniosaajuutta tukevat hyvät työelämätaidot, joiden keskeisenä nimittäjänä toimii itseohjautuvuus. Moniosaajan työtehtävien pomppiessa eri vastualueilla ovat itsensä johtamistaidot toimintaa hallussa pitävä voima. Raamit ja tavoitetasot työskentelylle määrittyvät yhtiön antamien linjauksien mukaan ja työskentelyn sulavuuden mahdollistavat annetut resurssit (työmäärä, käytettävissä oleva aika, työvälineet yms.) (kuvat 15 ja 16). Tutkimuksen perusteella työilmapiiri ja tiimin sisäiset vuorovaikutustaidot luovat työskentelylle tärkeän alustan, jonka merkitys työssä menestymiselle on merkittävä.



Kuva 15 Menestynyt moniosaaja



Kuva 16 Moniosaajan menestystä edistävät tekijät: vahva substanssiosaaminen, itseohjautumistaidot ja ulkoiset tekijät

## 5.1 Itseohjautuvan tiimin johtaminen muutoksen hetkellä

Haastatteluista kävi ilmi jo monissa tutkimuksissakin todettu seikka: toiset eivät siedä kellokortteja ja kulmahuoneesta johdettua toimintaa ja selkeästi aktivoituvat, kun kokevat vapauden tehdä niin kuin parhaaksi näkevät. Toisille taas selkeä hierarkia luo turvaa. Työntekijöiden tarpeet työskennellessä itseohjautuvissa tiimeissä vaihtelevat, joten esimiestyön määrän ja laadun vaikutus voi olla jopa suurempi entiseen tilanteeseen verrattuna. Esimiehen tulee tuntee jokaisen alaisensa eriävät tuen tarpeet ja hänellä pitää olla aikaa tunnistaa nämä tekijät. (Savaspuro 2019, 33.) Haastatteluissa oli havaittavissa työntekijöiden erilaiset kokemukset itseohjautuvuuden määrän muuttuessa. Kokemus muutoksesta oli myös saattanut muuttua yksilötasolla ajan myötä. Muutos saatettiin ottaa vastaan epäillen, koska työntekijä koki epävarmuutta omasta osaamisestaan. Koska uudet tehtävät toivat mukanaan paljon epävarmuustekijöitä, kuten kuinka paljon tietty työtehtävä veisi työaikaa tai kuinka haasteellista työtehtävän suorittaminen tulisi olemaan, saattoi työntekijä kokea ahdistusta selviytymisestäään.

Jokainen haastateltava toi esiin avoimen tiimihengen, joka koettiin tärkeäksi tukiverkoksi. Tiimin sisällä ihmiset tunsivat toisensa hyvin ja tiesivät toistensa vahvuudet ja osaamisalueet, jolloin avun pyytäminen oli aina ollut helppoa. Haastateltavat kokivat motivaation lisääntyneen, kun ongelmatilanteista päästiin yli ja asiat rullasivat haasteista huolimatta. Useassa tapauksessa kävi ilmi, että ongelmanratkaisu oli työntekijän omassa käsissä heti alusta alkaen, ja tilannetta olisi helpottanut asioihin jo perehtynyt esimies. Muutosprosessia auttoi se, että tiimin työntekijät pysyivät samana, mutta yksi haastateltava pohti tilanteen olleen toinen, jos olisi esim. itse tullut uutena tiimin jäseneksi. Uusi tiimin jäsen olisi tarvinnut valtavasti esimiehen tukea ja sen saaminen muutoksen ja kiireen keskellä olisi saattanut jäädä vaillinaiseksi. Kriittisen muutoksen aikana esimiehen olisi siis hedelmällistä priorisoida oma ajankäyttönsä laadukkaaseen ja vuorovaikutteiseen esimiestyöhön. Tänä aikana esimiehen olisi mahdollista luoda selkeä kuva alaistensa toimenkuvasta, siihen vaikuttavista tekijöistä ja haasteista. Samalla esimiehelle hahmottuisi kuva alaistensa tarpeista ja siitä, millaista tukea kukin tarvitsisi suoriutuakseen työtehtävistään mahdollisimman menestyksekkääksi. Esimiehellä tulisi olla työkalut, jolla tukea ja kehittää alaisen itseohjautuvuutta niiltä osin missä koetaan puutteita tai haasteita.

Muutoksen keskellä työntekijät saattoivat kokea jopa hetkellisiä ”heitteille jätön” -tunteita, jolloin saatu vastuu ja vapaus koettiin kuormittavaksi. Useassa haastattelussa tuotiin esille, että toiveet esimiestyössä eivät olleet ongelmanratkaisupohjaisia, vaan esimieheltä kaivattiin enemmänkin myötäelämistä. Kun vastuu päätöksen teosta oli suurelta osin annettu yksilölle tai tiimille, näkyi puuttuva esimiestyö joissakin tilanteissa ”itse luotuna hierarkiana”. Tiimin sisällä tiettyjä työtehtäviä siirrettiin henkilölle, jolta tehtävän suorittaminen oletettiin sujuvan nopeasti ja mutkattomasti. Kun tällainen roolitus muuttuu käytännöksi, saattaa yksittäisen työntekijän työkuorma kasvaa huomaamatta turhan suureksi. Esimiehen rooli tilanteen ”päältä katsojana” nähtiin ehdottoman tärkeänä, sillä työntekijät saattavat toisistaan tietämättä siirtää työtehtäviä toisilleen, ja silloin on vaarana, että joku heistä ylikuormittuu. Osa haastateltavista suhtautui skeptisesti esimieheltä saatavaan tukeen, sillä esimies oli muiden tavoin täysin uudessa tilanteessa uusien haasteiden edessä. Sundholm (2000) kirjoittaa tutkimuksessaan tekijöistä, jotka tukevat itseohjautuvuuden kehitystä. Yhtenä keskeisenä

tekijänä pidetään autonomiaa, jossa työntekijää kannustetaan olemaan oma-aloitteinen. Työympäristö, joka tukee autonomiaa ja joka tarjoaa tätä palvelevan organisaatorakenteen ja jossa on työhönsä sitoutuneita esimiehiä, on optimaalinen tukemaan itseohjautunutta työskentelyä ja henkilöstön kehitystä. Sen sijaan työympäristö, jossa työntekijöitä kontrolloidaan voimakkaasti ja jossa ei ole tehtävänsä sitoutuneita esimiehiä, saattaa estää itseohjautuvuuden kehityksen työntekijöiden piirissä. (Sundholm 2000, 103.)

Kaksi haastateltavaa toi esille myös muutoksen tulleen nopeasti. Alussa työntekijöitä ohjattiin ja ammattitaitoa kehitettiin aktiivisesti yhtiön toimesta. Haastateltavista moni mainitsi positiivisena yhtiön tarjoaman ammatillisen kehittämisen mahdollisuuden, ja toivoi vastaavanlaisen lisäkoulutuksen olevan jatkossakin osa yhtiön toimintaa. Kuitenkin pikkuhiljaa muutoksen tukeminen väheni ja asioista puhuminen hautautui jo uusien ideoiden ja muutossuunnitelmien alle, vaikka haastateltavat kokivat alkuperäisen organisaatiomuutoksen olevan edelleen kesken. Tässä mielessä työntekijä voi kokea yhtiöltä pitkäjänteisyyden puutetta ja orpoa oloa omien vastuiden ja muuttuneiden työtehtäviensä kanssa. Vaikka työelämä olisikin jatkuvassa muutoksessa, olisi työntekijän kannalta tärkeää viedä muutosprosessit hallitusti loppuun ja tarkastella tehtyjen muutosten vaikutusta työntekijän sekä yhtiön näkökulmasta. Suurien vastuullisten ja toimenkuvallisten muutosten jälkeen olisi tärkeää myös tarkastella työntekijöiden ammatillisen kehityksen tilaa ja sitä, kuinka työntekijöiden sen hetkiset taidot vastaavat työn vaatimuksia. Näin ollen tulevien muutosten sisäistäminen on työntekijälle perusteltua ja sitä myöden myös helpompaa vastaanottaa. Yhtiön ja esimiehen toimiessa johdonmukaisesti, on myös työntekijän helpompaa mukautua muutoksiin ja toimia itseohjautuvasti.

Muutokseen suhtautumisessa oli havaittavissa selkeä yhteys haastateltavan kokemukseen muutoksesta. Haastateltavat, jotka kokivat itsensä johtamistaidot hyväksi ja työtä edistäviksi, suhtautuivat myös muutokseen hyvin. Nämä haastateltavat olivat innoita ottamaan vastaan uusia haasteita ja ymmärsivät muutoksen tarpeen. Haastateltavat, jotka eivät osanneet arvioida omia itsensä johtamistaitojaan tai kokivat ne heikoiksi, osoittivat eniten epäilyksiä ja kyseenalaistivat muutoksen. Heitä häiritsi tilanteiden epäselvyys ja ns. ”korkealta ohjattu” muutos operatiiviselle tasolle.

Kaikkien haastateltavien toimenkuvat olivat erittäin autonomisia ja haastateltavat kokivat, että heillä oli pääosin vapaat kädet työn suunnittelun sekä toteutuksen suhteen. On kuitenkin muistettava, että kaikkien haastateltavien työtä ohjasivat tiukat byrokraattiset raamit, vuodenajan mukaiset aikataulut, budjetit, organisaatiotoriset rakenteet sekä sidosryhmäverkot. Nämä tekijät huomioiden voidaan todeta autonomian olevan kuitenkin hyvinkin rajallista, ja työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä olevan oletettua pienempi. Tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös johtamistyölle. Työhyvinvoinnin asiantuntijat ovat lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että selkeästi rajatut tavoitteet luovat turvaa itseohjautuville tiimeille. Liiallinen ei vapaus muutu ahdistavaksi, kun tiimin sisällä on selkeää, mitkä ovat omat vastuut ja mitä työntekijän täytyy tehdä, jotta päästään yhtiön tavoittelemaan lopputulokseen. Jokaisen työntekijän on tärkeä tietää oman toimenkuvansa rajaukset ja hänellä on oltava selkeä kuva siitä mitä, mitä hänen toimenkuvansa ei kuulu. Tiimin sisällä on myös tärkeä tietää, kuka tekee päätöksen tiimin jäsenten ollessa eri mieltä. (Savaspuro 2019, 48.) Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatiomuutoksen jälkeen vapautta koettiin olevan ajoittain liikaa siihen nähden,

missä kasvuvaiheessa organisaatio silloin oli. Tiimin sisällä saattoi muodostua ristiriitaisia hierarkioita, jotka olivat jäämistöä edellisestä organisaatorakenteesta. Osa haastateltavista kertoi tekevänsä joitakin edellisen organisaation mukaisia työtehtäviä, vaikka ne eivät nykyiseen toimenkuvaan kuuluisikaan, koska heillä oli ammattitaitoa ja osaamista hoitaa nämä työtehtävät nopeasti. Johdonmukaisella muutosjohtamisella ja vuorovaikutteisella johtamistyöllä tällaiset ”hybriditoimenkuvat” olisi mahdollista havaita ja ohjata tiimi toimimaan sovittujen toimenkuvarajausten mukaisesti.

Useassa haastattelussa tuotiin ilmi myös, että työntekijät eivät täysin ymmärtäneet muutoksen perusteita. Muutokselle olisi kaivattu enemmän yhtiön johdon perusteita uudelleen organisoitumiselle ja mihin sillä pyritään. Osa haastateltavista kertoi yhtiön kyllä viestineen kiitettävästi tulevista muutoksista, mutta viestintä saatettiin kokea liian yleismaalliseksi, ja sen perusteella ei voinut ymmärtää, kuinka se vaikuttaisi yksilölliseen toimenkuvaan ja käytännön työhön. Ymmärryksen lisääminen on yksi tärkein seikka itseohjautuvuuden rakentamisessa. Hyvällä viestintäjohtamisella voidaan palvella työntekijää rakentamaan itsensä johtamistaitoja ja kehittämään aloitteellisuutta ja päämäärätietoisuutta lisäämällä tietoutta siitä, mihin yhtiö muutostoinnillaan pyrkii. (Savaspuro 2019, 49.) Yksi haastateltavista kertoi asioiden selkiytyneen ”sitten ajallansa”, mutta pohti että oman ammatillisen kasvunsa kannalta olisi ollut tärkeää ymmärtää muutosten taustat ja niihin johtaneet syyt jo alusta alkaen.

Toimitusketjun työntekijät olivat tutkimuksen mukaan erittäin joustavia ja mukautuvia hoitamaan työtehtävänsä olosuhteista riippumatta. Työilmapiiriin oli muodostunut avoimeksi ja tukevaksi. Nämä näyttäytyivät toimitusketjun toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeänä ja loi lujan pohjan toiminnan jatkuvuudelle. Tiimin ollessa erittäin itseohjautuva ja joustava, on johdolla ja esimiehillä suuri vastuu tarkkailla toimintaa kiinnittäen huomiota työntekijän hyvinvointiin ja kuormitukseen. Lisäksi työilmapiiriin ylläpitoon on tärkeä satsata resursseja, sen ollessa yksilötasolla henkisesti tärkeä voimavara. Järvensivu (2014) on koonnut teokseen *”Tarinoita suomalaisesta työelämästä”* työntekijöiden tarinoita työelämän muutoksista ja muutosten keskellä pärjäämisestä. Työelämän tarinoissa oli runsaasti kuvauksia siitä, miten tämän hetken työelämä on rakenteita, toimintaa ja käytäntöjä, jotka hajottavat yhteisöllisyyttä. Organisaatiomuutosten jälkeen ihmiset eivät enää tunne samalla tavalla kuuluvansa yhteen kuin ennen. Jatkuvat organisatoriset muutokset, verkostomaisen työnteon lisääntyminen, liikkuvan työn yleistyminen ja kritiikittömän usko kilpailuttamisen hyötyyn hajottavat työyhteisöjä ja luovat ihmisten välisiä kilpailutilanteita jokapäiväiseen arkeen. Puhuttaessa ”vanhasta hyvästä” näytetään tarkoittavan työyhteisöä ja työyhteisöllisyyttä. (Järvensivu 2014, 65.)

## 5.2 Itseohjautuvan organisaation riskit

Haastatteluiden perusteella tiimin työntekijät kokivat olevansa erittäin itseohjautuvia. Heillä oli kaikilla hyvin itsenäinen ote työntekoon ja vilpittömän halu menestyä työssään. Haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa työnsä suorittamiseen merkittävästi. Kuitenkin haastatteluita läpi käydessä oli havaittavissa, että työntekijöiden työrytmiä- ja määrää ohjasi valtava määrä sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Työntekijöiden vastuut olivat monihaaraisia ja vaativat monisuuntaista vuorovaikutusta ja reagointia hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Se kuinka paljon työntekijät oikeasti voivat vaikuttaa työ-

hönsä, on kuviteltua vähäisempi. Moniosaajuden myötä työntekijöillä oli vastuita monilla toimitusketjun eri osa-alueilla, ja tämä aiheutti päällekkäisyyksiä työssä tarvittavien toimenpiteiden rytmeissä. Haastateltavilla saattoi olla aktiivisena kymmeniä pieniä projekteja, jotka etenivät omia aikojaan. Tämä ja ulkoisten tekijöiden aiheuttamat toimenpidetarpeet vaikeuttivat työskentelyn suunnittelua. Itseohjautuvuuden merkitys korostui organisaatiomuutoksen jälkeen vastuiden jakautuessa ja toimenkuvien laajentuessa, ja työntekijät kokivatkin olevansa enenevässä määrin itsenäisiä. Tässä mielikuvassa saattaa piileä pitkällä aikavälillä ilmaantuva ristiriita: mitä tapahtuu tiimille, jonka työntekijöitä johdetaan autonomisina, mutta joiden toimenkuvat ovat todenmukaisesti tarkoin rajattuja ja osittain ulkoisten tekijöiden ohjaamia? Tästä ilmiöstä kertovat organisaation sisäiset ”vahingossa muodostuneet” hierarkiat, toimenkuvien kuormittavuuksien vaihtelut, kokemukset kommunikaation ja palautteen puutteesta sekä niistä johtuva kokemus arvostuksen puutteesta. Miksi kuitenkin työtehtävistä suoriudutaan ja tiimi toimii? Haastattelujen perusteella työntekijät ovat poikkeuksetta vilpittömästi sitoutuneita toimenkuviinsa sekä joustavia ja mukautuvia. Työntekijät arvostivat kollegioitaan ja toimivat keskenään vuorovaikutteisesti sekä toisiaan tukien. Työntekijät olivat tottuneet ajoittaiseen kiireeseen sekä paineeseen ja osasivat käsitellä näitä tilanteita ammattitaitoisesti. Hyvä työilmapiiri oli positiivinen jäännös edellisistä organisaatiomalleista, joissa työntekijät olivat tekemisissä kasvotusten jatkuvasti. Tämä oli tehnyt työntekijät toisilleen tutuiksi ja läheiseksi, joka on säilynyt tähän päivään saakka. Nykypäivän työmaailman pyöriessä paljon videoneuvotteluiden ja sähköpostien varassa saattaa uusien itseohjautuvien työntekijöiden olla vaikea päästä osaksi porukkaa. Kun tällaisen tiiviin ja tuttavallisen työilmapiirin nähdään olevan toimivan organisaation perustuskivi, on siitä ulkopuolelle jääminen suuri ammatillinen riski.

Itseohjautuva tiimi vaatii jatkuvaa palautetta. Suomalainen työskulttuuri on tyypillisesti ”hiljaista työntekoa” ja sille on ominaista vuorovaikutuksen puute. Vaikka työntekijät olisivatkin keskenään aktiivisesti tekemisissä, oli organisaatiossa havaittavissa ylemmän tason palautteenannon puutteita. Esimiehen roolissa on ymmärrettävää, että positiivinen palaute nostaa alaisen ammatillista itsetuntoa ja kertoo työntekijälle tämän olevan oikealla tiellä. Negatiivinen tai kehittävä kritiikki ohjaa työntekijää ja auttaa työntekijää muuttamaan toimintaansa. Haastatteluista kävi ilmi, että palautteen pyytäminen ei ollut muodostunut työntekijöille tavaksi. Nykypäivän työelämässä, jossa keskiössä on tehokkuus, on työntekijän opittava myös aktiivisesti vaatimaan palautetta, mikäli kokee että sitä ei anneta tarpeeksi. Vaikka mokaaminen on haastattelujen perusteella koettu olevan sallittua, on turhan työn ja työtehtävien korjaaminen aina koettu erittäin negatiiviseksi asiaksi. Aktiivinen palautteenantokulttuuri myös ohjaa esimiestä olevaan jatkuvasti kiinnostunut työntekijöiden työtilanteesta ja seuraamaan kokonaiskuvaa tiimissään. Palautteeseen myös suhtauduttiin hyvin eri tavoin riippuen siitä tuliko se yhtiön sisäisesti vai ulkoisesti. Ulkoinen palaute antoi työntekijöille hyvän kuvan siitä, kuinka sidosryhmissä suhtauduttiin heidän toimintaansa. Palautetta osattiin analysoida ja vaikka osa kritiikistä koettiin perusteettomaksi, koettiin myös tällainen vuorovaikutus tärkeäksi. Kritiikin kautta saatiin vietyä tietoa yhtiön ulkopuolelle ja tämän koettiin lisänneen ymmärrystä toiminnasta yhtiön ulkopuolella. Haastatteluissa pohdittiin myös toiminnan avoimuutta ja sen vaikutusta syntyneeseen kritiikkiin. Toiminnan avoimuus ja yhtiön ulospäinsuuntautuva viestintä on sekä yksilön että yhtiön johdon vastuulla. Moni ristiriita olisi haastattelujen perusteella ollut mahdollista välttää tarpeeksi selkeällä ja avoimella viestinnällä.

Itseohjautuvissa tiimeissä työntekijän vastuulle on jätetty toimenkuvan toteutus. Vaikka työntekijöitä valmennettaisiin ja opastettaisiin muutoksen alussa toimimaan tehokkaasti ja itseohjautuvasti, on vaarana työntekijät palaavat vanhoihin totuttuihin toimintatapoihin muutospölyn laskeutuessa. Haastattelujen perusteella organisaationmuutoksen seuranta oli hiipunut pikkuhiljaa ja selkeää tilannekatsausta organisaation toimivuudesta ei ollut tehty. Osa vanhoista toimintatavoista oli palannut osaksi työskentelyä samaan aikaan kun uusia raameja pyrittiin noudattamaan. Tämän vuoksi tiimin sisällä oli havaittavissa pistekuormitusta yksittäisten työntekijöiden kohdalla. Tämä on riski tiimeissä, joissa toimenkuvien katsotaan olevan autonomisia päämäärän ollessa yhteinen. Siksi ohjauksen ja vuorovaikutuksen lisääminen on ehdottoman tärkeää. Itseohjautuvissa tiimeissä on myös tärkeää seurata päällekkäisyyksiä, vaikkakin tässä tiimissä ei niitä haastatteluiden perusteella nähty olevan.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat työn aika ajoin kuormittavaksi ja kertoivat käyneensä läpi kiireen ohjaamia työjaksoja. Kiireen aiheuttama stressi voi merkittävästi pitkään jatkuessaan heikentää työntekijän suorituskykyä. Kiireen hallinnan taidot ovat työntekijän omalla vastuulla, ja niiden kehittäminen voivat ratkaisu kyetä vastaamaan toimintaympäristömme tehostamisvaatimuksia ilman, että poltamme itsemme loppuun. Kiireen tunne ei ole merkki tehokkuudesta, vaan päinvastoin jopa laadun heikkenemisenä. Kiirettä synnyttävät syyt voidaan jakaa kolmeen luokkaan: toimintaympäristön aiheuttama kiire, työntekijästä itsestään johtuva kiire ja tunnetila, joka ilmenee kiireenä. (Salminen 2015, 91 - 92.) Toimintaympäristön aiheuttama kiire oli selkeästi nähtävissä tiimin työntekijöiden haastatteluissa. Tähän liittyi usein kommunikaation puutetta, tietyille aikajaksolle liian vähäisiä työntekijäresursseja, odottamattomia muutoksia sidosryhmien sekä toimialan strategioissa. Vaikka työntekijä ei voikaan vaikuttaa näihin tekijöihin, on hänellä vastuu tiedottaa asioista esimiestään, joka taas on vastuussa muutoksista toiminnan kehittämiseksi sekä tilanteen ratkaisemiseksi. Työntekijästä itsestään johtuva kiire on vaikeasti analysoitava asia. Työntekijä saattaa kokea tekevänsä asiat mahdollisimman tehokkaasti, järjestelmällisesti ja huolellisesti, mutta tarkemman tarkastelun myötä viilattavaa olisi paljon. Haastattelujen kautta on mahdotonta erottaa kiireen syntyperää, mutta puutteellisten itsensä johtamistaitojen voidaan kertoa kiireen olevan mahdollisesti itse aiheutettua. Työntekijän kokiessa ammattitaitonsa olevan puutteellista työtehtävän vaatimustasoon nähden, voi työtehtävien suorittaminen kestää pidempään ja kuormittaa enemmän. Sen vuoksi on erityisen tärkeää kartoittaa tarkasti työntekijän oma kokemus ammattitaidostaan sekä peilata sitä esimiehen näkemukseen työnlaadusta. Mikäli puutteita havaitaan, on ammattitaitoa kehitettävä tarvittavilta osin mahdollisimman pian. Kiireen tuntu voi myös olla vain seurausta työtehtävien epäjärjestyksestä ja tavoitteiden epäselvyydestä. Tässä tilanteessa esimiehen rooli on varmistaa, että kaikki työntekijät ovat selvillä omista päämääristään, tehdyn työn laadusta sekä auttaa työntekijää muodostamaan selkeä kokonaisuus hajanaisten työtehtävien välille. (Salminen 2015, 92.) Moniosaajaorganisaatiossa työtehtäviä sateli pitkin työpäivää odottamattomassa järjestyksessä, joten kokonaiskuvan hahmottaminen ja vankka ammattitaito auttavat työntekijää mukautumaan työtilanteisiin ilman kaaoksen ja kiireen tuntua.

### 5.3 Moniosaajuudessa koetut edut ja haitat

Haastatteluiden lähtökohtana oli, että organisaatiomuutoksen myötä haastateltavat olivat vastaanottaneet uudet toimenkuvat. Usealle haastateltavalle esimerkiksi asiakkuuksien hoito oli täysin uusi

vastuu. Asiakaskeskeisyyttä voidaan pitää yhtenä vastuuttamisen tekniikkana. Raija Julkunen tutki teoksessaan "Uuden työn paradoksit" työprosessien historiaa ja nostaakin asiakaskeskeisyyden osaksi tämän päivän työmaailmaa. Hänen mukaansa jo työn rikastamisen oppi opetti, että kun suurten organisaatioisen massatyöntekijät ajattelevat organisaation muut osastot asiakkaikseen ja saavat henkilökohtaisen palautteen suorituksestaan, he motivoituvat paremmin työhönsä, kokevat sen mielekkääksi ja tuntevat siitä vastuuta. (Julkunen 2008, 197.) Tällainen työ antaa tekijälleen paljon vaikuttamisen mahdollisuuksia, mutta toisaalta nämä mahdollisuudet muuttuvat myös pakoksi. Oma työtä on pystyttävä muuttamaan ja järjestelemään uudelleen kaiken aikaa erilaisten sidoksellisten impulssien takia. Tämä johtaa työpäivän aikana useisiin katkoksiin, jotka haittaavat töiden etenemistä. (Järvensivu 2014, 170). Katkonaisen työn suorittaminen on tyypillinen piirre moniosajien työpäivässä ja sen roolia uudessa toimenkuvassa tuotiin esille usean haastateltavan toimesta. Kun työtehtävä oli haastateltavalle uusi, kokivat he ensin epävarmuutta ja stressiä työtehtävistään ja ammatillinen pätevyys tuntui vaillinaiselle. Uusien haasteiden ja työtehtävien opettelu samalla kun operatiiviset toiminnot etenivät normaalisti, aiheutti aika ajoin kuormitusta ja turhautumista. Uutta opetellessa keskeytykset katkaisivat ajatusta ja vaikeuttivat uuden asian sisäistämistä. Useampi haastateltava kertoi kokeneensa, että teki tahattomia virheitä, jotka harmittivat ja mietityttivät jälkikäteen. Haastateltavat kuitenkin ymmärsivät tämän olevan osa prosessia ja kokivat, että työyhteisöllä oli ymmärrystä. Uuden oppimisen paine oli kuitenkin esillä useissa haastatteluissa. Vastavuoroisesti uudet taidot ja syvällisempi ymmärrys yhtiön liiketoimintaan toivat onnistumisen kokemuksia ja lisäsivät pätevyyden kokemusta. Asiakkuuksien hoito toi rikastutti toimenkuvaa ja toimitusketjun toiminta näyttäytyi selkeämpänä kokonaisuutena. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen lisäsi motivaatiota operatiivisen toimintaketjun alkupään vaiheiden suorittamiseen. Myös laajentunut verkosto koettiin useassa haastattelussa positiiviseksi asiaksi. Kohonnut ammatillinen identiteetti nostatti mielialaa ja oma kehitys koettiin jopa voimaannuttavaksi. Moniosajuus selkeästi myös nostatti tiimihenkeä ja lisäsi työntekijöiden vuorovaikutusta. Haastateltavat kertoivat lisääntyneestä keskustelusta ja työtehtävien haasteiden jakamisesta keskenään muuttuneet selkeästi avoimempaan suuntaan. Moniosajuuden myötä haastateltavat kokivat markkina-arvonsa kohonneen uusien vastualueiden myötä. Vastuiden ja osaamisen laajentaminen ilman työpaikan vaihtoa koettiin vilpittömästi hyväksi asiaksi.

## 6 YHTEENVETO

Työelämä on jatkuvaa muutosta. Muutoksessa mukana pysyminen vaatii työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja taitoa olla itseohjautuva. Osaamisen ja työmotivaation merkitystä työntekijän jaksamisessa ja työstä suoriutumisessa ei voida kiistää. Sisäisen motivaation ollessa toimeenpanevana voimana työntekijä kokee voimakasta työn imua ja pystyvyyden tunnetta. Itseohjautuvuuden merkitys moniosaajatyössä on kuin työelämän punainen lanka. Se on taito, joka auttaa työntekijää hallitsemaan alati muuttuvan työympäristön paineita ja selviytymään työtehtävistä uupumatta. Itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin tässä työssä haastattelututkimuksella ja sen perusteella saatiin arvokasta toimialakohtaista tietoa työntekijöiden kokemista haasteista ja oivalluksista. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yhtiön yhden toimitusketjualueen työntekijöiden kokemuksia moniosaajuudesta ja itseohjautuvuudesta. Lisäksi työn tavoitteena oli herättää työntekijöitä ja esimiehiä pohtimaan itseohjautuvuuden merkitystä työssä menestymiseen ja nostaa itseohjautuvuuden tukemista tiimi- ja yksilötasolla.

Toimitusketjussa työskenteli muutoksen aikaan 12 henkilöä, joista haastatteluun osallistui 7. Tutkimus ei siis kerro toimitusketjujen valtakunnallista tilannetta eikä kaikilta osin anna täydellistä kuvaa tutkimuksessa olleen alueen työntekijöiden tilanteesta. Tutkimus toi kuitenkin arvokasta ja syvällisempää tietoa työntekijöiden kokemuksista ja antoi kattavan kuvauksen toimitusketjun toiminnallisuudesta. Haastateltavien kokemukset saattoivat olla hyvinkin eriävät toisistaan, joka sekkin on hedelmällistä tietoa pohdittaessa yksilöllisiä eroja kokemuksissa työelämässä. Tutkimuksen analysoinnissa todettiin myös paljon yhteneväisyyksiä. Nämä yhteneväisyydet ovat huomionarvoisia tekijöitä toimitusketjun esimiehelle ja yhtiön johdolle. Tutkimuksen toteuttaminen fenomenografisena kyselytutkimuksena saatiin kokemuksia avattua syvemmin ja pureuduttua havaintoihin yksilötasolla hyvinkin tarkasti. Tämä luo tutkimukselle luotettavuutta ja vähensi tulosten analysoinnin tulkintavirheitä. Tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen, on tutkimuksessa havaittavissa selkeät kipukohdat työntekijän näkökulmasta, jotka olisivat hyödyllistä ottaa huomioon organisaation kehitystä ajatellen.

Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä itseohjautuvan organisaation tuomat vaateet esimiestyölle. Haastattelujen perusteella oli havaittavissa toimenkuvien muutosten jalkautuneen operatiiviselle tasolle, mutta johtamiskulttuuri näyttäytyi vanhan asiantuntijaorganisaation mukaisena. Haastatteluun osallistuneiden työntekijät olivat erittäin sitoutuneita työhönsä ja työskentelivät vilpittömästi yhtiön ja sidosryhmien menestystä edistäen. Työntekijät olivat valmiita joustamaan ja kestämaan ajoittaista stressiä, ja käsittivät muutoksen olevan prosessi, jossa heidän oma roolinsa on merkittävä. Muutos koettiin pääosin positiiviseksi ja heitä itseään hyödyttäväksi. Työntekijät kaipasivat enemmän tukea ja myötäelämistä muutoksen edetessä, ja toivoivat voivansa olla enemmän vuorovaikutuksessa johdon ja esimiesten kanssa. Itseohjautuvuuden kehittäminen oli osalle haastateltavista täysin aloittamatta, joten tulevaisuuden kannalta asiaan perehtyminen ja taitojen sisäistäminen toisi työelämään paljon lisäarvoa.

Tutkimus tehtiin noin puoli vuotta organisaatiomuutoksen jälkeen ja itse muutoksen tuomat haasteet olivat havaittavissa haastatteluissa. Kun organisaatiomuutoksesta on vielä lyhyt aika, on pääteltävissä osan haasteista olevan muutoksen aiheuttamaa "kasvukipua", joten jatkotutkimuksen aiheena olisikin hedelmällistä tarkastella organisaation työntekijöiden kokemuksia, kun muutos juurrutettu toimintaan. Kokemukset ammatillisesta epäpätevyydestä ja sen aiheuttamasta kuormituksesta vähenevät ajan saatossa ja onnistumiset itsensä kehittämisen saralla tuovat lisämotivaatiota työntekijälle, joten tilanteen uudelleentarkastelu myöhemmässä ajankohdassa kertoisi selkeästi organisaatiomuutoksen onnistumisesta sekä moniosaajuuden merkityksestä yhtiön menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksen ulottaminen valtakunnalliselle tasolle antaisi myös laajempaa kuvaa alueellisten organisaatioiden onnistumisesta (niin yksilö- kuin organisaatiotasolla) heidän muokattessaan toimenkuvia omiin tarpeisiinsa.

## LÄHTEET

- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. *Palaute kuuluu kaikille*. Helsinki: Infor.
- Arola, Milma (toim.), Gröhn, Saara, Kaihua, Katja & Puisto, Minna 2017. *Eväitä työelämään*. Helsinki: Sitra.
- Aula Research Oy. 2016. *Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys*. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista. Suomalaisen Työn Liitto.
- Cosgel, Metin & Miceli, Thomas 1998. *On Job Rotation*. Department of Economics Working Paper Series. University of Connecticut.
- Hakanen, Jari 2018. *Työuupumuksesta työn imuun*. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos.
- Helakorpi, Seppo 2005. *Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Julkunen, Raija 2008. *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, Anu 2014. *Tarinoita suomalaisesta työelämästä*. Työterveyslaitos.
- Järvinen, Pertti 2004. *Tutkimustyön metodeista*. Opinpaja Oy.
- Järvinen, Pekka 2018 *Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen*. Helsinki: Alma Talent.
- Kalliomäki, Maarit 2014. *Fenomenografia laadullisena tutkimuksena*. Verkkojulkaisu. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2011/12/Maarit-Kalliom%C3%A4ki-fenomenografia.pdf>. Viitattu 20.8.2020.
- Leiviskä, Eija 2011. *Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita.
- Martela, Frank 2015. *Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja*. Juva: Gummerus.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Molina, Carlos & Callahan Jamie 2009. *Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship*. Journal of European Industrial Training
- Niikko, Anneli 2003. *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuun yliopisto. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 85.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. *Oivallus loppuraportti 2011*. Verkkojulkaisu. [http://www.ek.fi/ek/fi/innovaatiot\\_ym/oivallushankkeen\\_loppuraportti\\_pdf-7325](http://www.ek.fi/ek/fi/innovaatiot_ym/oivallushankkeen_loppuraportti_pdf-7325). Viitattu 26.6.2020.
- Pihlaja, Satu 2018. *Aikaansaamisen taika*. Helsinki: Atena Kustannus Oy.
- Pohjonen, Petri 2005. *Työssäoppiminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ryan, Richard & Edward Deci 2000. The "what" and "why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of behavior. Psychological Inquiry.

Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Multiprint Oy.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikalle, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Tietosanomat

Jämsén, Perttu 2016. Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään -tutkimus. Kyselytutkimuksen tuloksia. Sitran julkaisu. Verkkojulkaisu. <https://www.sitra.fi/uutiset/vain-joka-neljas-suomalainen-tyollis-tynyt-avointa-tyopaikkaa-hakemalla/>. Viitattu 27.6.2020.

Sundholm, Lars 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän Yliopisto.

Sydänmaalakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum

Vapo Oy 2020. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia.

Vartiainen, Matti & Nurmela, Kirsi 2002. Tavoitteet ja tulkinnat: motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vartiainen, Ville. 2018. Onko moniosaaja uusi normaali? Blogi. <https://villevartiainen.com/onko-moniosaaja-uusi-normaali/>. Viitattu 8.3.2018.

## LIITE 1: TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄÄ KOSKEVA SELVITYS. TIIVISTELMÄ TUTKIMUKSEN TULOKSISTA.



## Tutkimuskokonaisuuden taustaa

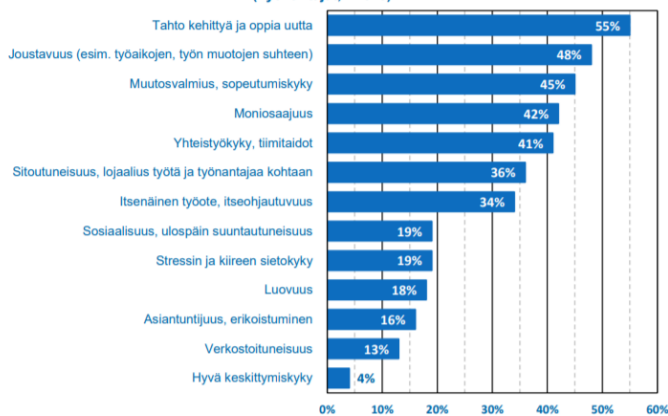


- Aula Research Oy toteutti Suomalaisen Työn Liiton toimeksiannosta kyselytutkimukset työkäisten suomalaisten sekä työnantajien parissa koskien tulevaisuuden työelämää. Kyselyissä käsiteltiin muun muassa työntekijöiden tärkeimpiä ominaisuuksia tulevaisuuden työelämässä sekä yritysten tärkeimpiä vetovoimatekijöitä
- **Työntekijäkyselyn** otos kerättiin 20.4.-24.5.2016 kyselyllä, johon vastaajat kutsuttiin sähköpostitse
  - Kyselyyn vastasi 1006 työkäistä henkilöä ympäri Suomen
  - Tutkimuksen otos edustaa 18- 65 -vuotiaita mannersuomalaisia iän ja sukupuolen mukaan painotettuna
- **Työnantajakyselyn** otos kerättiin 20.4.-24.5.2016 kyselyllä, johon vastaajat kutsuttiin sähköpostitse
  - Kyselyyn vastasi 613 yrityksen ylintä johtoa edustavaa ja henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä eri kokoisista yrityksistä ympäri Suomen

## Työntekijöiden tärkeimmät ominaisuudet tulevaisuuden työelämässä

### Työnantajanäkökulma

Mitkä seuraavista ovat työntekijöiden tärkeimpiä ominaisuuksia tulevaisuuden työelämässä? Voit valita mielestäsi neljä tärkeintä ominaisuutta.  
(Työnantajat, n=613)



Työnantajat pitävät tulevaisuuden työelämässä tahtoa kehittyä ja oppia uutta tärkeimpänä työntekijän ominaisuutena

Lisäksi joustavuutta, muutosvalmiutta ja sopeutumiskykyä sekä moniosaajuutta tullaan arvostamaan

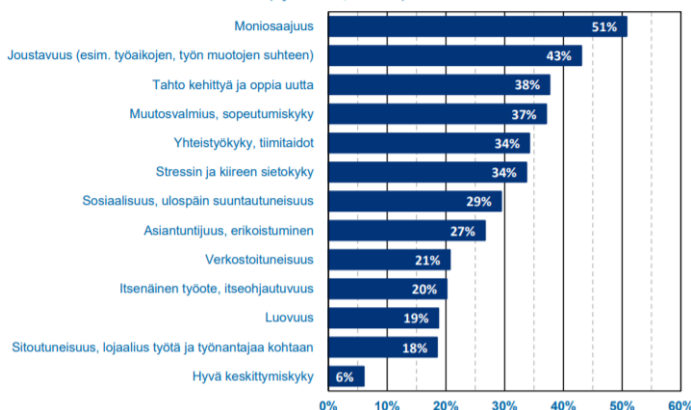
Sen sijaan hyvä keskittymiskyky, verkostoituneisuus sekä asiantuntijuus ja erikoistuminen eivät nouse tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon tulevaisuuden työelämän tarpeita arvioitaessa



## Työntekijöiden tärkeimmät ominaisuudet tulevaisuuden työelämässä

### Työntekijänäkökulma

Mitkä seuraavista ovat mielestäsi työntekijöiden tärkeimpiä ominaisuuksia tulevaisuuden työelämässä? Voit valita mielestäsi neljä tärkeintä ominaisuutta.  
(Työikäiset, n=1006)



Työntekijät painottavat erityisesti moniosaajuutta ja joustavuutta tulevaisuuden työelämän tärkeimpinä ominaisuuksina

Sen sijaan hyvä keskittymiskyky ja sitoutuneisuus eivät nouse tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon

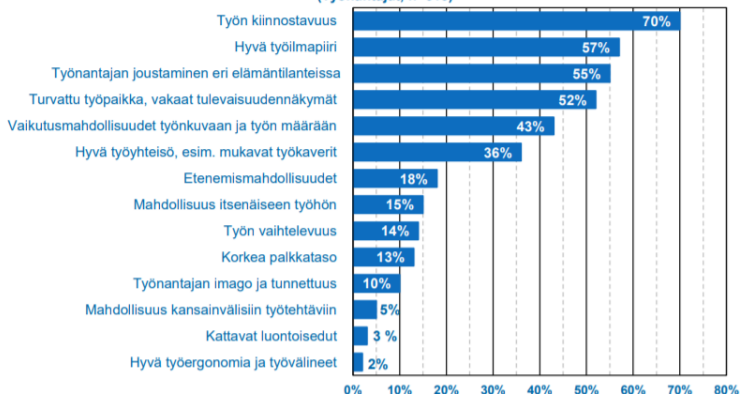
Työntekijöiltä tiedusteltiin myös työnantajien tärkeimpiä ominaisuuksia: työntekijät odottavat työnantajilta tulevaisuudessa joustavuutta, substanssiosaamista ja hyviä esimiestaitoja, luotettavuutta sekä tasa-arvoisuutta



## Työntekijöille tärkeimmät seikat työssä

### Työnantajanäkökulma

Minkä tekijöiden uskot olevan työntekijöiden mielestäsi tärkeimpiä seikkoja työssä? Valitse neljä tärkeintä.  
(Työnantajat, n=613)



Työnantajat uskovat työn kiinnostavuuden olevan selvästi tärkein seikka työssä

Myös hyvän työilmapiirin, työnantajan joustamisen sekä turvattu ja vakaan työpaikan uskotaan olevan työntekijöille tärkeitä seikkoja

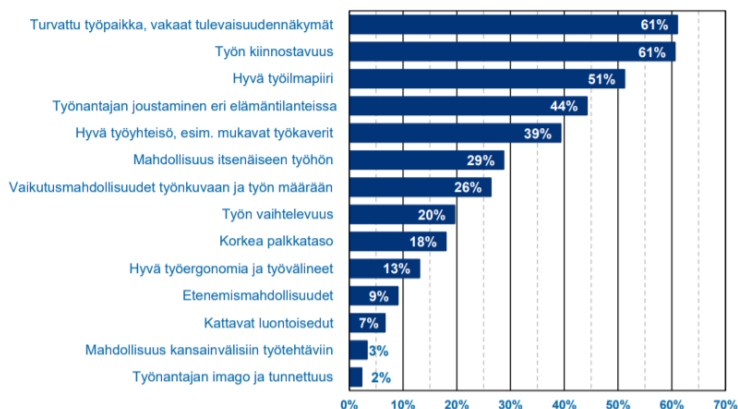
Hyvän työergonomian ja kattavien luontoisetujen ei sen sijaan nähdä nousevan tärkeimmiksi seikoiksi työssä



## Työntekijöille tärkeimmät seikat työssä

### Työntekijänäkökulma

Mitkä seuraavista ovat itsellesi tärkeimpiä seikkoja työssä? Valitse neljä tärkeintä.  
(Työkäiset, n=1006)



**Työntekijöille** tärkeimpiä seikkoja työssä ovat turvattu työpaikka ja vakaat tulevaisuudennäkymät sekä työn kiinnostavuus

Myös hyvää työilmapiiriä ja työnantajan joustamista arvostetaan

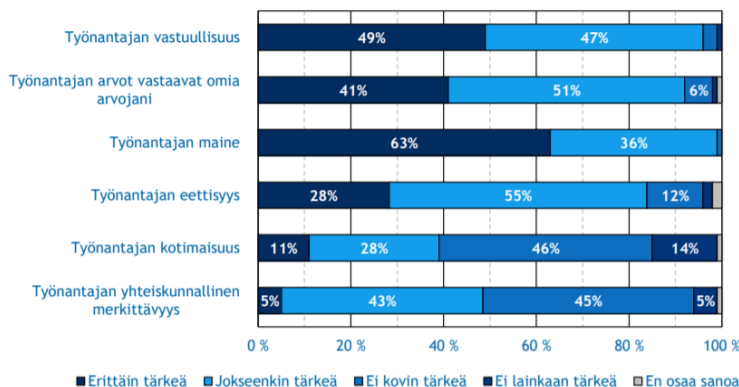
Sen sijaan työnantajan imago ja tunnettuus sekä mahdollisuudet kansainvälisiin tehtäviin eivät nouse tärkeimpien seikkojen joukkoon



## Työpaikan vetovoimatekijöiden merkitys

### Työnantajanäkökulma

Miten tärkeinä yrityksen vetovoimatekijöinä näet seuraavien seikkojen olevan työnhakijoiden näkökulmasta?  
(Työnantajat, n=613)



Työnantajat pitävät yrityksen mainetta tärkeimpänä vetovoimatekijänä, kun taas työntekijöiden keskuudessa mainetta korostetaan selvästi vähemmän

Työnantajat näkevät myös vastuullisuuden ja yhtenevän arvopohjan olevan työntekijälle tärkeitä seikkoja

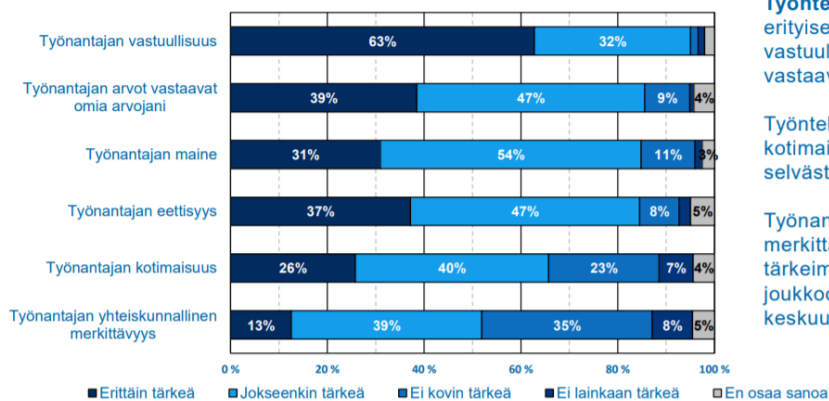
Sen sijaan kotimaisuuden ja yhteiskunnallisen merkittävyyden ei nähdä olevan niin tärkeitä työntekijöille



## Työpaikan vetovoimatekijöiden merkitys

### Työntekijänäkökulma

Miten tärkeitä seuraavat työpaikan ominaisuudet ovat mielestäsi?  
(Työkäiset, n=1006)



**Työntekijät** arvostavat erityisesti työnantajan vastuullisuutta ja omia arvoja vastaavaa arvopohjaa

Työntekijät korostavat kotimaisuuden merkitystä selvästi työnantajia enemmän

Työnantajan yhteiskunnallinen merkittävyys ei nouse tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon työntekijöiden keskuudessa



**Lisätietoa tutkimuksesta antavat:**

Jokke Eljala  
Suomalaisen Työn Liitto  
jokke.eljala@avainlippu.fi  
050 374 7410

LIITE 2: JÄMSÉN, PERTTU 2016. UUDEN TYÖN VALMIUDET JA REITIT TYÖELÄMÄÄN -TUTKIMUS. KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSIA. SITRAN JULKAISU. KALVO 8.

## Millaisia vahvuuksia tulevaisuuden työelämässä tarvitaan?

“Arvioi, kuinka merkityksellisiä seuraavat ominaisuudet ovat kymmenen vuoden kuluttua työn saannin ja työelämässä pysymisen kannalta.”

SITRA



Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään -tutkimus, 2016