

Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jenni Hirvonen

Sisäisen motivaation merkitys työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2022

Tekijä(t) Otsikko	Jenni Hirvonen Sisäisen motivaation merkitys työhyvinvoinnille asiantuntija-työssä
Sivumäärä Aika	56 sivua + 3 liitettä Maaliskuu 2022
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys sisäisellä motivaatiolla on työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä. Eritoten, mitä sisäisen motivaation tekijöitä toimistotyötä tekevät asiantuntijat pitävät tärkeinä heidän työhyvinvointinsa kannalta ja mitkä sisäisen motivaation tekijät toteutuvat jo heidän työpaikallaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa yrityksille, jota yritykset voisivat hyödyntää asiantuntijoiden johtamisessa niin, että asiantuntijat voisivat hyvin työssään ja olisivat myös motivoituneita. Samalla työn tarkoituksena oli antaa ajankohtaista tietoa siitä, miten yrityksissä on jo nyt huomioitu toimistotyötä tekevien asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kannalta tärkeät tekijät ja, onko niiden tekijöiden toteutuvuudessa parantamisen varaa.</p> <p>Tavoitteen selvittämiseksi työssä hyödynnettiin tutkimusotteena kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja tutkimusmenetelmänä sähköistä kyselylomaketta. Kyselylomake jaettiin pääosin LinkedInissa ja Facebookissa, mutta kyselylomaketta sai jakaa myös muualla. Kyselylomake oli avoinna 12. - 25.1.2022 välisen ajan ja se oli suunnattu kaikille toimistotyötä tekeville asiantuntijoille, joilla oli syvää osaamista jostakin asiasta/alasta. Kyselyyn vastasi 70 asiantuntijaa. Kyselylomakkeen ja koko opinnäytetyön aineistona hyödynnettiin erilaisia kirjallisuus- ja Internet-lähteitä, joista tärkeimmät olivat Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria kolmesta psykologisesta perustarpeesta sekä Richard Ryanin ja Frank Martelan tutkimus neljännestä psykologisesta perustarpeesta. Opinnäytetyö ei ole kuitenkaan täysin verrattavissa teoriaan ja tutkimukseen, vaan työssä sovellettiin myös muita lähteitä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella sisäiset motivaatiotekijät olivat tärkeitä kyselyyn vastanneiden toimistotyötä tekevien asiantuntijoiden työhyvinvoinnille. Neljästä psykologisesta perustarpeesta autonomian ja omaehtoisuuden tekijät näyttivät olevan tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta ja hyvän tekemisen tekijät vähiten tärkeitä. Kysyttäessä mitkä sisäisen motivaation tekijöistä toteutuvat tällä hetkellä työpaikoilla, autonomian ja omaehtoisuuden tekijät toteutuivat parhaiten ja hyvän tekemisen tekijät huonoiten. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastanneille toimistotyötä tekeville asiantuntijoille työhyvinvoinnin kannalta tärkeät tekijät toteutuivat tällä hetkellä työpaikoilla melko hyvin, mutta aineistosta ilmeni myös seikkoja, joissa olisi parannettavaa.</p>	
Avainsanat	sisäinen motivaatio, motivaatio, työhyvinvointi, asiantuntija

Author Title	Jenni Hirvonen The impact of intrinsic motivation on specialists' well-being at work
Number of Pages Date	56 pages + 3 appendices March 2022
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out what kind of an impact intrinsic motivation has on work well-being on the specialists who work at the office. Especially the aim was to find out what factors of intrinsic motivation do specialists see important for their work well-being and what factors of intrinsic motivation are already used at their work. The aim of the thesis was to provide information for companies to help them lead specialists in a way that they feel well and motivated at work. In addition, the aim was to get up-to-date information on what factors of intrinsic motivation which are important for specialists work well-being are already used at work and if there is room for development.</p> <p>The research method utilised in the thesis was quantitative research methodology. The quantitative research methodology consisted of a questionnaire which was shared mostly at LinkedIn and Facebook but also was permitted to be shared elsewhere. The questionnaire was available between the 12th and the 15th of January 2022, and it was directed to every specialist who work at the office and have profound competence in a certain field. The material utilised in the questionnaire and in the whole thesis were different literature and Internet sources. The most important material used was the Self-determination theory about three psychological basic needs by Edward Deci and Richard Ryan and the research by Richard Ryan and Fran Martela about the fourth psychological basic need. However, the thesis is not completely comparable to the theory and research because other sources were also used.</p> <p>The outcome of the survey revealed that the factors of intrinsic motivation have a specific importance on the respondents' work well-being. Of the four psychological basic needs the most important for the work well-being seemed to be the factors of autonomy and the least the factors of doing good. The factors of autonomy were also the most used at specialists' work and the factors of doing good was the least used. All in all, the factors of intrinsic motivation which were important for the specialists' work well-being were used in their work. However, there were also issues regarding some important factors that need to be developed.</p>	
Keywords	intrinsic motivation, motivation, well-being at work, specialist

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja rajaus	1
1.2	Työn tavoite ja tutkimusongelma	1
1.3	Työn rakenne ja viitekehys	2
1.4	Käsitteet	3
2	Motivaatio	3
2.1	Motivaation määritelmä	3
2.2	Sisäinen motivaatio	4
2.3	Ulkoinen motivaatio	5
2.4	Työn imu	5
2.5	Innostuminen	7
2.6	Motivaatioteorioita	8
2.6.1	Maslowin tarvehierarkiateoria	8
2.6.2	Työmotivaatioteorioita	8
2.6.3	Sisäisen motivaation teorioita	9
3	Sisäisen motivaation edistäminen esihenkilönä	11
3.1	Yleisesti motivaation edistämisestä	11
3.2	Sisäisen motivaation edistäminen	12
3.3	Autonomia ja omaehtoisuus	13
3.4	Kyvykkyys	16
3.5	Yhteenkuuluvuus	18
3.6	Hyvän tekeminen	19
4	Sisäisen motivaation hyödyt yritykselle	20
5	Työhyvinvointi	22
5.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	22
5.2	Rakennepääoma	24
5.3	Sosiaalinen pääoma	25
5.3.1	Johtaminen	25
5.3.2	Yhteisöllisyys	26
5.4	Psykologinen pääoma	27
5.5	Työn voimavarat	27
6	Tutkimusmenetelmä	28

6.1	Tutkimusotteen ja menetelmän valinta	28
6.2	Kyselylomake ja saatekirje	29
6.2.1	Kyselyn sisältö	29
6.2.2	Saatekirje	31
6.3	Kyselyn toteuttaminen ja kohderyhmä	32
7	Tutkimustulokset	33
7.1	Taustatiedot	33
7.2	Sisäisen motivaation tekijöiden tärkeys työhyvinvoinnille	34
7.3	Tärkeimmät sisäisen motivaation tekijät työhyvinvoinnin kannalta	39
7.4	Työpaikoilla toteutuvat sisäisen motivaation tekijät	41
7.5	Kehityskeskustelut tai muut vastaavat keskustelut ja avoimet kommentit	44
7.6	Vastausten analysointi	46
8	Päätäntö	48
8.1	Johtopäätökset	48
8.2	Kehitysehdotukset	51
8.3	Työn luotettavuus ja pätevyys	53
8.4	Opinnäytetyönprosessin ja oman työskentelyn arviointi	55
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje kyselyyn	
	Liite 2. Tutkimustiedote ja tietosuojaseloste	
	Liite 3. Kysely	

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja rajaus

Viime vuosina on ollut paljon puhetta työhyvinvoinnista, työssäjaksamisesta ja työuupumustapauksista. Lähtiessäni selvittämään, miten työhyvinvointia voitaisiin edistää, vastaan tuli sisäinen motivaatio. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee iloa tehtävien tekemisestä eikä koe tehtäviä pakollisiksi. Tämän vuoksi sisäisesti motivoitunut henkilö ei kuormitu asian tekemisestä, vaan saa jopa energiaa sen teosta. (Martela & Jarenko 2015, 26; Mayor & Risku 2015b.) Varsinkin tärkeää sisäisen motivaation kannalta on Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian ja Richard Ryanin sekä Frank Martelan tutkimuksen mukaan, että työntekijät kokevat neljää psykologista perustarvetta: autonomiaa/omaehtoisuutta, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja hyvän tekemistä (Martela & Jarenko 2015, 56–57). Näiden perustarpeiden toteutuessa työpaikoilla työntekijöiden on tutkittu voivan ja pärjäävän paremmin töissä. Niiden toteutuessa myös työuupumusta on vähemmän ja työn imua enemmän. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 103.)

Näiden tietojen perusteella halusin lähteä tutkimaan asiaa tarkemmin ja selvittämään, miten asiantuntijatyötä tekevät kokevat sisäisen motivaation työhyvinvointinsa kannalta sekä miten yrityksissä sisäinen motivaatio on jo tällä hetkellä huomioitu. Työn aiheeksi valikoitui näin ollen sisäisen motivaation merkitys työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä. Tutkimuksen kohderyhmäksi rajasin asiantuntijat, sillä asiantuntijan työssä on suurempi todennäköisyys, että kaikki sisäisen motivaation tekijät toteutuvat. Rajasin asiantuntijuiden myös toimistotyötä tekeviin asiantuntijoihin, sillä asiantuntijatyötä tekevä voi työskennellä millaisessa ympäristössä tahansa ja halusin nimenomaan tutkia toimistoympäristössä työskenteleviä asiantuntijoita.

1.2 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millainen merkitys sisäisellä motivaatiolla on toimistotyötä tekevien asiantuntijoiden työhyvinvoinnille. Työn tavoitteena oli eritoten saada selville, mitä sisäisen motivaation tekijöitä asiantuntijatyössä työskentelevät pitävät tärkeinä heidän työhyvinvointinsa kannalta ja, mitkä sisäisen motivaation tekijät toteutuvat tällä hetkellä heidän työpaikallaan. Kysymysten tarkoituksena oli saada tietoa yrityksille hyödynnettäväksi johtamisessaan siitä, mitä toimistotyötä tekevät asian-

tuntijat pitävät tärkeinä heidän työhyvinvointinsa kannalta. Näin pystyttäisiin huolehti-
maan, että asiantuntijat voisivat hyvin työssään. Tarkoituksena oli saada myös selville
tämänhetkinen tilanne siitä, miten hyvin asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kannalta tärkeät
tekijät toteutuvat yrityksissä ja, onko niissä parantamisen varaa. Opinnäytetyöstä on hyö-
tyä yrityksille, sillä siitä käy ilmi mitä yritysten tulisi ottaa huomioon asiantuntijoiden joh-
tamisessa heidän työhyvinvointinsa ja motivaation kannalta sekä, miten yritykset hyöty-
vät, kun henkilöstö voi hyvin ja on motivoitunut.

Tutkimusongelman selvittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi työssä hyödynnettiin
useita eri kirjallisuus- ja Internet-lähteitä, joista laajemmin Edward Decin ja Richard Ry-
anin itseohjautuvuusteoriaa sekä Frank Martelan ja Richard Ryanin tutkimusta neljän-
nestä psykologisesta perustarpeesta. Kerron näistä tarkemmin luvussa 2.6.3. Vaikka
työssä on hyödynnetty kyseisiä lähteitä eniten, on työssä ja kyselyssä hyödynnetty myös
muuta lähteitä, eikä työ ole täysin verrattavissa kyseisten henkilöiden teoriaan ja tutki-
mukseen.

1.3 Työn rakenne ja viitekehys

Tämä opinnäytetyö noudattaa suomalaisissa ja kansainvälisissä kouluissa noudatetta-
vaa rakennetta, jotta työ on akateeminen ja vertailukelpoinen. Opinnäytetyörakenteita on
kahdenlaisia: klassisia ja mukautettuja. (Kananen 2019, 12.) Tässä opinnäytetyössä ra-
kenne on klassinen. Klassinen rakenne sisältää johdannon, teoriaosuuden, tutkimusase-
telman, tutkimustulokset, johtopäätökset, pohdinnan ja mahdolliset liitteet (Kananen
2019, 13).

Viitekehyksessä käsitellään yleisesti motivaatiota, motivaatioteorioita ja työnimua sekä
syvennytään sisäiseen motivaatioon ja sen teorioihin. Sisäisen motivaation teorioista kä-
sitellään tarkemmin Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoriaa sekä
Richard Ryanin ja Frank Martelan tutkimusta koskien neljättä psykologista perustarvetta.
Viitekehyksessä käydään myös läpi, miten esihenkilöt voivat edistää sisäistä motiva-
atiota johtamisellaan ja mitä hyötyä sisäisestä motivaatiosta on yrityksille. Tämän jälkeen
käsitellään viitekehyyksen toinen aihe työhyvinvointi, jossa käydään läpi mitä työhyvin-
vointi tarkoittaa ja mistä se rakentuu.

1.4 Käsitteet

Asiantuntijasta on useita eri määritelmiä. Yhteistä näille määritelmille kuitenkin on, että asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on syvempää tietoa, taitoa ja osaamista tietystä alasta tai asiasta (Aaltonen & Pitkänen & Ristikangas 2015a; Valtionvarainministeriö 2007, 15). Yleensä asiantuntijuuden vaatimuksena ovat myös korkea koulutus, pitkä työkokemus ja halu oppia sekä kehittää jatkuvasti itseään (Aaltonen & Pitkänen & Ristikangas 2015b; Hämeen Ammattikorkeakoulu 2016, 4). Asiantuntijuus ei kuitenkaan välttämättä vaadi korkeaa koulutusta, eikä korkeasti koulutautunut ja pitkän kokemuksen omaava tarkoita aina asiantuntijaa (Valtionvarainministeriö 2007, 15).

2 Motivaatio

2.1 Motivaation määritelmä

Kaikilla ihmisillä on arvoja, tarpeita, tavoitteita ja mielihaluja, jotka ohjaavat heitä erilaisiin tilanteisiin ja ympäristöihin sekä tekemään asioita. Kun ihmistä todella kiinnostaa jokin asia, hän panostaa siihen. Sitä kutsutaan motivaatioksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 9.) Motivaatio tulee sanasta ”movere” eli liikkuminen. Motivaatiota voidaan kuvailla myös psyykkiseksi tilaksi, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja vireyteen. Motivaatio myös ohjaa ihmisiä saavuttamaan tavoitteensa. (Sinokki 2016, 60.) Yhden määritelmän mukaan motivaatio koostuu motiiveista, joita kuvaillaan mm. syiksi ja psykologisiksi tarpeiksi, jotka ohjaavat ihmistä (Sinokki 2016, 61 [Ruohotie 1998]; Mayor & Risku 2015a).

Niillä voidaan selittää syyt ihmisten tavalle toimia ja ajatella. Ihminen myös pyrkii toteuttamaan niitä. Motivaatiota ohjaavat sisäiset motiivit, jotka ovat syntyperäisiä ja kasvatuksessa opittuja. Motivaatiota ohjaavat myös ulkoiset tavoitteet, jotka ovat ihmisen omia tai ulkopuolisten asettamia tavoitteita. Kun nämä kaksi ovat yhtenäisiä, ihminen on motivoitunut. Jos esimerkiksi työssä joutuu työskentelemään sisäisiä motiiveja vastaan, ihminen ei ole motivoitunut ja se vie paljon energiaa. (Mayor & Risku 2015a.)

Motivaatio on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, vaikka on myös todettu, että loppujen lopuksi kaikki motivaatio olisi sisäistä (Martela & Jarenko 2015, 26–27; Salmela-Aro & Nurmi 2017,55). Syy siihen on, että lopulta ihminen itse päättää tekeekö asian, vaikka pohjalla olisi käsky (Martela & Jarenko 2015,26).

Myös professori Steven Reissin mukaan ei ole erikseen ulkoista ja sisäistä motivaatiota. Palkkiot voivat motivoida sisäisesti, jos ne ovat oikeanlaisia ja oikealla tavalla annettuja. Ihmisiä motivoi eri asiat ja joillekin niin sanotut ulkoiset motivaattorit (esim. palkka, status) voivatkin olla sisäisen motivaation lähteitä. (Mayor & Risku 2015b.) Frank Martela ja Karoliina Jarenko toteavat kirjassaan ”Draivi- Voiko sisäistä motivaatiota johtaa”, että syntyi motivaatio kummasta tahansa, tuottavat ne eri tunteita ihmiselle. Sisäinen motivaatio saa ihmisessä aikaan iloa ja hän haluaa tehdä kyseistä asiaa, kun taas ulkoinen voi tuntua stressaavalta ja pakottavalta. Martela ja Jarenko kuvailevat myös, että molemmat motivaatiot voivat motivoida samanaikaisesti. Esimerkiksi palkka on ulkoista palkitsemista, mutta se voidaan kokea myös sisäisesti motivoivana, jos ihminen kokee sen palkintona oman työnsä edistymisestä. (Martela & Jarenko 2015, 26–27.) Ulkoinen motivaatio kestää yleensä myös vain lyhyen aikaa, kun taas sisäinen on pidempikestoista. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eroavat myös vaikutukseltaan hyvinvointiin. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät lisää hyvinvointia, kun taas sisäiset edistävät sitä. (Sinokki 2016, 98–99.) Ulkoinen motivaatio luo myös stressiä ja uuvuttaa, kun taas sisäinen tuo energiaa ja on innostavaa (Martela & Jarenko 2015, 27). Käyn läpi molempia motivaatioita tarkemmin luvuissa 2.2 ja 2.3.

Mietittäessä motivaatiota työssä siinä tulisi muistaa huomioida, että jokaisen syy motivoitua on yksilöllistä. Jokaisella on omat motiivit, halut, asenteet ja kyky tehdä asioita. Työmotivaatiossa on otettava huomioon jokaisen työntekijän sen aikainen elämänvaihe, persoonallisuus, yrityksen johtamistapa ja millainen työyhteisö yrityksessä on. Näiden lisäksi on huomioitava töiden ominaisuuksien merkitys motivaatioon. Töiden ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi työn haastavuutta ja sitä, onko työlle asetettu tavoitteet sekä sitä, ovatko palkkion perustelut realistisia ja saavutettavissa. Ihmisen motivoitumiseen työssä vaikuttaa lisäksi hänen omat arvonsa ja se, millainen hänen asenteensa työtä kohtaan on. Myös se, mihin ihminen haluaa tähdätä urallaan vaikuttaa siihen, mitä asioita hän pitää motivoivana. (Sinokki 2016, 62, 80–82.)

2.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla (intrinsic motivation) tarkoitetaan ihmisen kiinnostusta tehdä asioita, koska hän aidosti haluaa tehdä niitä ja ne ovat tärkeitä hänelle (Martela & Jarenko 2015, 26; Sinokki 2016, 98). Ihminen ei koe asioiden tekemistä pakollisena, vaan hän kokee iloa niiden tekemisestä. Tämän vuoksi sisäisesti motivoitunut henkilö ei kuormitu

asian tekemisestä, vaan saa jopa energiaa siitä. (Martela & Jarenko 2015, 26; Mayor & Risku 2015b.)

Työssä sisäiseen motivaatioon vaikuttavat mm. työtehtävien haastavuus ja sisältö sekä työn mielekkyys. Sisäisessä motivaatiossa on tärkeää, että ihminen pääsee kehittymään työssään ja, että työllä on jokin merkitys. Myös onnistumisen kokeminen työssä kasvattaa motivaatiota. (Sinokki 2016, 63, 98.)

2.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisella motivaatiolla (extrinsic motivation) tarkoitetaan, että ihminen tekee asioita, koska siitä on seurauksena joko palkkio tai rangaistus. Esimerkiksi motivoivana tekijänä voi olla palkka. (Martela & Jarenko 2015, 25–26; Sinokki 2016, 98.) Myös sosiaaliset paineet ja halu välttää negatiivisia tunteita, kuten syyllisyyden tai ahdistuneisuuden tunnetta, motivoivat ulkoisesti tekemään asioita (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55). Ulkoisessa motivaatiossa itse tekeminen ei myöskään ole motivoivaa, vaan motivaatio tulee tekemisen ulkopuolelta. Jos henkilö on vain ulkoisesti motivoitunut, sen voi kokea pitkällä aikavälillä kuormittavana. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.)

Ulkoinen motivaatio on ollut työelämässä aiemmin tapa, jolla henkilöstöä motivoidaan. Motivaattorina on käytetty muun muassa palkkaa, palkkioita ja ylentämistä. Ulkoisesta motivoinnista on kuitenkin haittaa, sillä se vähentää luovuutta ja sisäistä motivaatiota sekä saattaa saada työntekijät tekemään töitä huonommin. Jos työntekijöitä palkitaan vain ulkoisesti, he yrittävät keksiä keinoja, kuinka tehdä tehtävät mahdollisimman nopeasti ja helposti palkinnon saamiseksi. Myös jatkuva ulkoinen palkitseminen saa aikaan sen, että työntekijät haluavat yhä enemmän ja enemmän palkintoja. Ulkoinen motivointi voi kuitenkin toimia rutiinimaisissa työtehtävissä. (Souders 2021.)

2.4 Työn imu

Työn imu (work engagement, employee engagement) tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, joka on suhteellisen pysyvä tila (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 117; Virolainen 2012, 90). Kun ihminen kokee työn imua, hän nauttii ja on innostunut työstään (Virolainen 2012, 90).

Työn imu ei ole sama asia kuin flow'n kokeminen, sillä flow on hetkellinen tila ja työn imu pysyvämpi sekä laajempi kokemus. Työn imu ei liity vain yhteen asiaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 117.) Vaikka työn imu on suhteellisen pysyvä tila, se ei tarkoita, että ihminen kokee joka päivä työn imua, vaan se vaihtelee (Manka & Manka 2016, 109; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 121).

Työn imu sai käsitteenä alkunsa jo vuonna 1990 professori Richard Kahnin myötä. Siitä innostuttiin kuitenkin vasta 2000-luvulla, kun ymmärrettiin, että henkilöstön motivaatio työhön on yksi kilpailutekijä. Silloin alkoi myös puhe positiivisesta psykologiasta ja ymmärrettiin, ettei pelkästään työhyvinvoinnin heikentäviin tekijöihin keskittyminen auta ymmärtämään, mikä edistää työhyvinvointia ja motivoi työntekijöitä. Näiden jälkeen tuli menetelmä, jonka avulla pystyttiin tutkimaan työn imua kaikissa ammateissa ja töissä. Menetelmän keksi Wilmar Schaufelin, Arnold Bakker ja kaksi Utrechthin yliopiston professoria. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 117–118.)

Työn imuun liittyy kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Virolainen 2012, 90; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 118; Manka & Manka 2016, 109). Tarmokkuutta kokeva työntekijä on energinen ja sinnikäs sekä hän haluaa panostaa työhönsä. Omistautunut työntekijä kokee, että hänen työllään on merkitystä ja työssä on sopivasti haasteita. Hän on myös innostunut ja ylpeä työstään. Uppoutuessaan työntekijä on täysin keskittynyt työhönsä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 118; Manka & Manka 2016, 109.) Tunnetilat, jotka liittyvät työn imuun, ovat mm. innostuneisuus, iloisuus ja energisyys. Työhön tyytyväinen on taas enemmän levollinen, tyyni ja rentoutunut ja tässä tilassa olevat pyrkivät pitämään omat voimavaransa tasapainossa vaatimusten kanssa. Työn imua kokevalla saattavat olla voimavarat ja vaatimukset epätasapainossa, sillä ihminen saattaa haluta enemmän kuin yritys pystyy antamaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 120–121.)

Työn imulla on paljon hyviä vaikutuksia terveyteen. Ensinnäkin sitä kokevat ovat onnellisimpia ja voivat paremmin työssä kuin sitä ei kokevat. Tutkimusten mukaan työn imua kokevilla on vähemmän sairauspoissaoloja ja he ovat vähemmän kyynisempiä. He ovat myös energisempiä ja vähemmän uupuneita töiden jälkeen, mikä vaikuttaa positiivisesti vapaa-aikaan. (Martela & Jarenko 2015, 49.)

2.5 Innostuminen

Ihminen tuntee innostusta, kun hän on sisäisesti motivoitunut tai kokee työn imua. Innostus lähtee ihmisestä sisältä ja moni eri asia saa sen aikaiseksi. Sen voi aktivoida esimerkiksi jokin uusi asia, tunne tai ihminen. Innostumisen kokemukseen olisi hyvä panostaa yrityksissä, sillä nykymaailmassa yritykset tarvitsevat luovuutta toiminnassaan ja innostus luo luovuutta ihmisissä. Yritykset tarvitsevat myös jatkuvasti uusia tapoja, joilla saada yrityksen toimintaa tehokkaammiksi ja yleensä tehokkuuden vaatiminen vaatii enemmän työtä henkilöstöltä. Tällöin helposti henkilöstö väsyä, mutta jos yrityksessä panostetaan henkilöstön innostamiseen, työskentelevät he tehokkaammin ja voivat paremmin. Tutkimusten mukaan innostuneet ihmiset nimittäin ovat terveydeltään paremmassa kunnossa ja kokevat enemmän onnellisuutta kuin ei innostuneet. Innostunut ihminen saa myös enemmän aikaiseksi ja on aloitteellisempi sekä luovempi. Innostuneet työntekijät ovat myös sitoutuneempia yritykseen. Kaikki nämä taas näkyvät yrityksen toiminnan laadussa, tuottavuudessa ja tuloksessa. (Tiililä 2016, 7, 13–14, 17, 25.)

Edistääkseen työntekijöiden innostumisen kokemusta esihenkilön on luotava merkityksellinen tavoite, joka innostaa. Tavoitteiden tulisi olla myös ymmärrettäviä työntekijöille, jotta he osaavat työskennellä kohti niitä. Tavoitteita asettaessa olisi hyvä asettaa myös pienempiä tavoitteita ja antaa palautetta niistä säännöllisesti työntekijöille, jotta työntekijöiden innostus säilyy. Ei vain riitä, että on kehityskeskustelu muutaman kerran vuodessa, vaan tarvitaan useampi keskustelukerta, vaikka keskustelu olisi lyhyempikin. (Tiililä 2016, 53–55.)

Innostuksen säilyttämiseksi on myös esihenkilönä huolehdittava, että työntekijät näkevät työnsä tulokset, sillä ihmiset haluavat kokea, että he saavat asioita aikaiseksi ja tehtävät tehtyä. Innostumisen kannalta on myös tärkeää, että työntekijä pääsee käyttämään kaikkiaan osaamistaan työssään ja, että hän pääsee kehittämään osaamistaan. Heidän on tunnettava, että heidän työtään arvostetaan ja, että yritys kannustaa osaamisen kehittämiseen. Jotta innostusta on helpompi edistää yrityksissä, tulisi työntekijöillä olla hallinnantunne työssään. Hallinnantunteella tarkoitetaan, että työntekijällä on riittävä pätevyys työhönsä ja hän saa vaikuttaa omaan työhönsä. (Tiililä 2016, 56–57.)

Innostukseen työntekijöiden on saatava mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja kokea, että esihenkilö luottaa häneen. Myös vastuun jakaminen innostaa työntekijöitä. Kun esimies jakaa vastuuta ja antaa työntekijöiden vaikuttaa työhönsä, on muistettava, että työntekijöitä ei kuitenkaan pidä jättää yksin. Esimiehen tulisi olla aina tukena, mutta ei mikro-manageroimassa. Työntekijät haluavat myös pelisäännöt tekemiselleen, sillä se luo turvallisuuden tunteen ja tuo johdonmukaisuutta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä määräyksiä, vaan pelisäännöt tehdään yhdessä. Innostuksen kannalta olisi tärkeää myös luoda avoin, turvallinen ja luotettava ilmapiiri. Tällöin uskalletaan myös kokeilla uusia ideoita ja epäonnistua sekä kehittyä. (Tiililä 2016, 61–62.)

2.6 Motivaatioteorioita

2.6.1 Maslowin tarvehierarkiateoria

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan ihmisellä on useita eri tarpeita, jotka etenevät järjestyksessä. Kun edellinen tarve on tyydytetty, ihminen kokee lisätarpeita, jotka tulisi tyydyttää. Maslow on nimennyt tarpeet seuraavassa järjestyksessä: ”fysiologiset tarpeet” (mm. jano, nälkä, uni ja suoja), ”turvallisuuden tarpeet” (mm. kokemus suojassa olemiselta erilaisilta fyysisiltä ja emotionaalisilta vaaroilta), ”yhteenkuuluvuuden- ja rakkauden tarpeet” (mm. tunne siitä, että kuuluu joukkoon ja on hyväksytty sekä rakastettu) ja viimeinen sekä ylin tarve ”itsensä toteuttamisen tarve” (mm. tarve kokea, että kehittyy ja oppii lisää). (Sinokki 2016, 73 [Maslow 1943, Lämsä & Hautala 2008].)

Tarvehierarkiateorian mukaan motivaatio syntyy vasta viimeisessä itsensä toteuttamisen tarpeessa, kun kaikki muut tarpeet ovat tyydytetty. Maslow itse on kuitenkin todennut myöhemmin, että tarpeet eivät välttämättä etene järjestyksessä. Esimerkiksi ylimmätkin tarpeet voivat tyydyttyä, vaikka kaikki alimmat eivät olisi tyydytetty. (Sinokki 2016, 74–75.)

2.6.2 Työmotivaatioteorioita

Maslowin lisäksi tarpeita on tutkinut myös Frederick Herzberg. Hänen teoriansa kaksifaktoriteorian mukaan työntekijöitä motivoivat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä hän kuvailee motivaatiotekijöiksi ja ulkoisia tekijöitä hygientehtäviköiksi. Motivaatiotekijöitä ovat mm. kehittyminen ja eteneminen työssä, tunnustusten saanti sekä työn luonne itsessään. Motivaatiotekijät tuottavat tyytyväisyyttä työhön ja kasvattavat motivaatiota.

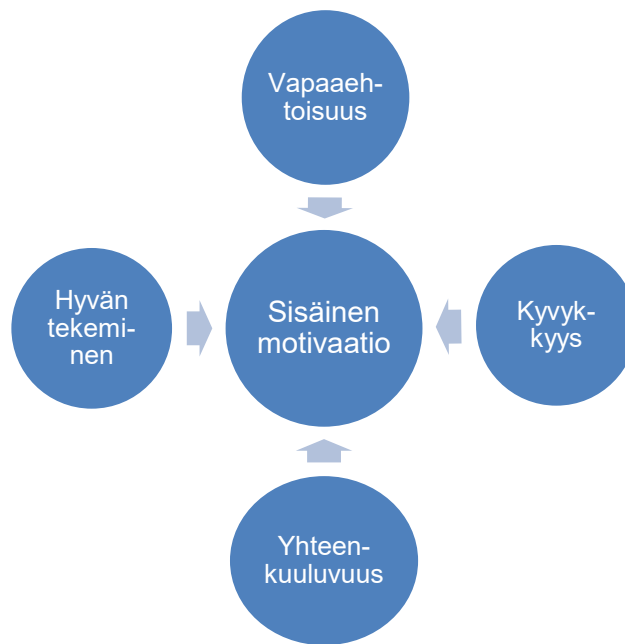
Hygieniatekijöitä Herzbergin mukaan ovat mm. palkka ja tekijät, jotka vaikuttavat työhön, kuten johtamistapa, työympäristö- ja ilmapiiri. (Sinokki 2016, 105.) Jos hygieniatekijät puuttuvat, sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon. Molemmilla tekijöillä on Herzbergin mukaan vaikutus motivaatioon. Jos motivaatiotekijät ovat kunnossa, työntekijä on tyytyväinen työhönsä. Jos ne eivät ole kunnossa, niillä ei ole suurta vaikutusta työtytyymättömyyden kasvuun. Samoin, jos hygieniatekijät löytyvät työstä, ne eivät nosta motivaatiota, mutta jos ne puuttuvat, ne kasvattavat työtytyymättömyyttä. (Souders 2021.)

Yksi työmotivaatioteorioista on myös David McCllandin suoritusmotivaatioteoria. Kyseisen teorian mukaan motivaation syntyyn vaikuttavat vallankäytön, suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarpeet. Henkilöt, joita motivoivat vallankäyttö haluavat saada arvostusta työstään ja sosiaalinen asema on heille tärkeää. Niille ihmisille, joille suoriutumistarve on tärkeää, haluavat kokea työssään onnistumisia ja kehittymistä. Heille suoriutuminen ja töistä saadut saavutukset motivoivat enemmän kuin palkka. He, jotka pitävät ryhmään kuulumista tärkeänä, pyrkivät aina mukautumaan muiden työntekijöiden odotuksiin, sillä he haluavat muiden pitävän heistä. (Sinokki 2016, 109.)

2.6.3 Sisäisen motivaation teorioita

Sisäisestä motivaatiosta on useita teorioita, joista yksi tunnetuimmista on Edward Decin ja Richard Ryanin tutkimuksiin pohjautuva itsemääräämis-/itseohjautuvuusteoria. Tämän teorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: vapaaehtoisuus (autonomia/omaehtoisuus), kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (yhteisöllisyys), jotka ovat tärkeitä sisäisen motivaation ja hyvinvoinnin kokemisen kannalta. (Martela & Jarenko 2015, 56.) Psykologisilla perustarpeilla tarkoitetaan kokemuksia, joita ihminen tarvitsee voidakseen hyvin. Ne auttavat ihmisiä selviytymään ja kasvamaan ihmisinä sekä kokemaan sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 56; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 102.) Näiden kolmen perustarpeen lisäksi on myös tutkittu, että olisi neljäs perustarve ”hyvän tekeminen”, joka on Richard Ryanin ja Frank Martelan tutkimuksiin perustuva. Nämä neljä perustarvetta jakautuvat itsensä toteuttamiseen ja yhteyden kokemiseen. (Martela & Jarenko 2015, 56–57,60.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnän enimmäkseen näiden kahden (teorian ja tutkimuksen) neljää psykologista perustarvetta, mutta myös muita lähteitä. Jatkossa työssä vapaaehtoisuudesta puhutaan autonomia/omaehtoisuutena ja yhteenkuuluvuutta myös väkällä yhteisöllisyytenä, jotka ovat myös oikein, mutta pääsanat olivat teorian ja tutkimuksen mukaan vapaaehtoisuus ja yhteenkuuluvuus.



Kuvio 1. Neljä psykologista perustarvetta (Martela & Jarenko 2015, 56).

Itsensä toteuttamisessa ihmiselle on tärkeää, että hän saa elää elämää, joka on hänen näköisensä ja hän saa tehdä asioita, jotka ovat hänelle tärkeitä ja tekevät hänet iloiseksi. Jotta nämä asiat toteutuvat, ihmisen tulee kokea vapaaehtoisuutta eli autonomiaa. Hän saa itse päättää, mitä tekee eli hänellä on toiminnan- ja valinnanvapaus. Toinen itsensä toteuttamisen suhteen tärkeä perustarve on saada kokea kyvykkyyttä. Kun ihmisellä on riittävä osaaminen ja hän saa asioita aikaiseksi, ihminen on motivoitunut. Yhteyden kokemisessa on tärkeää, että ihminen kokee yhteenkuuluvuutta ja, että he tekevät hyvää. Kokeakseen yhteenkuuluvuutta ihmisten täytyy tuntee, että heidät hyväksytään sellaisenaan kuin he ovat ja, että heistä välitetään. Hyvän tekemisellä tarkoitetaan, että ihminen haluaa kokea, että hän saa tehtyä hyvää muille tekemisillään, mikä luo työlle merkityksellisyden tunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 57, 59–62.)

Näiden perustarpeiden toteutuessa työpaikoilla työntekijöiden on tutkittu voivan ja pärjäävän paremmin töissä. Niiden toteutuessa myös työuupumusta on vähemmän ja työn imua enemmän. Kaikista näistä perustarpeista autonomian tunne vaikuttaisi tutkimusten

mukaan vaikuttavan eniten ihmiseen esimerkiksi sen puute johtaa todennäköisemmin työuupumukseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 103.)

Sisäistä motivaatiota ovat tutkineet myös Richard Hackman ja Greg Oldham. Heidän mallissaan ”job characteristics” on luokiteltu viisi ulottuvuutta työn suunnittelussa, jotka vaikuttavat muun muassa työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. (Thomas 2009a.) Nämä viisi ulottuvuutta ovat suoritettavien työtehtävien monipuolisuus (”skill variety”), tehtävien suorittaminen alusta loppuun saakka (”task identity”), työtehtävien vaikutus muihin (”task significance”), vapaus vaikuttaa omiin tehtäviinsä (”autonomy”) ja palautteen saanti (”feedback”) (Thomas 2009a, Oxford Reference 2021). Teorian mukaan ihminen kokee sisäistä motivaatiota, kun hän kokee, että hänen työllään on merkitystä ja hän pääsee kokemaan vastuuta oman työnsä tuloksista sekä näkee omien tehtäviensä tulokset (Thomas 2009a).

Hackmanin ja Oldhamin jälkeen sisäistä motivaatiota tutki Kenneth W. Thomas. Thomasin mukaan sisäinen motivaatio työssä koostuu neljästä tekijästä, joita ovat tunne merkityksellisyydestä (”sense of meaningfulness”), valinnasta (”sense of choice”), pätevyyydestä (”sense of competence”) ja edistymisestä (”sense of progress”). Merkityksellisyyden tunteella Thomas tarkoittaa tunnetta, jossa ihminen kokee, että hänen tekemällään työllään on merkitystä ja jonkinlainen tarkoitus. Valinnan tunteella hän tarkoittaa, että ihmisellä on mahdollisuus valita, mitä hän tekee ja, miten hän tekee. Ihminen kokee, että hän pystyy tekemään päätöksiä itsenäisesti. Pätevyyden tunteella Thomas tarkoittaa, että ihminen kokee, että hän osaa tehdä tehtäviään hyvin ja laadukkaasti. Viimeinen tekijä tunne edistymisestä tarkoittaa tilannetta, jossa ihminen kokee, että asiat etenevät ja ihminen on saavuttamassa jotain. (Thomas 2009b.)

3 Sisäisen motivaation edistäminen esihenkilönä

3.1 Yleisesti motivaation edistämisestä

Tärkeitä tekijöitä motivaation kasvun kannalta ovat muun muassa:

- työntekijä tietää mikä merkitys hänen työllään on
- työntekijä kokee, että hänellä on riittävä pätevyys työhönsä

- työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtänsä tekee
- työntekijä tiedostaa miten on suoriutunut työstään (Sinokki 2016, 13).

Motivaation edistämässä on myös tiedostettava, että työntekijöiden motivointi ei ole yksinkertaista, sillä ihmisten motivoituminen on yksilöllistä (Martela & Jarenko 2014, 36; Souders 2021). On myös huomioitava, että ketään ei voi pakottaa motivoitumaan, mutta yritys ja esihenkilö voivat eri keinoilla auttaa sen edistämässä (Sinokki 2016, 11, 13). Jotta ihminen voi motivoitua, tulee myös hänen itse ymmärtää ja tiedostaa, mitkä asiat häntä motivoivat. Ihminen voi esimerkiksi miettiä, mitkä asiat tuovat iloa hänelle elämässä ja missä asioissa hän on hyvä. (Mayor & Risku 2015c.)

Esihenkilönä motivaation selvittämiseksi kannattaa suoraan kysyä esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mikä työntekijää motivoi (Aarnikoivu 2008, 156; Mayor & Risku 2015d). Tämä auttaa ensinnäkin esihenkilöä ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon esimerkiksi, onko työntekijälle tärkeää sosiaaliset suhteet ja yhdessä työskentely vai itsenäinen työskentely ja tehtävien haasteellisuus. Samalla myös työntekijä itse joutuu pohtimaan, mitkä tekijät häntä motivoivat. (Aarnikoivu 2008, 156.) Motivaation edistämässä on tärkeää myös, että esihenkilö rohkaisee työntekijöitä ja huomioi heitä. Onnistuakseen tässä esihenkilön on ymmärrettävä jokaisen yksilön omat motivaatiotekijät. (Aarnikoivu 2008, 159.)

3.2 Sisäisen motivaation edistäminen

Sisäiseen motivaatioon tulisi panostaa yrityksissä, sillä jos ihminen ei pääse kokemaan autonomiaa/omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä, se aiheuttaa pahaa oloa ihmisessä. Autonomian/omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden toteutuessa ihmisen hyvinvointi kasvaa. Tämä siksi, koska kyseiset tekijät ovat ihmisen psykologisia perustarpeita. (Martela & Jarenko 2014, 31 [Sheldon, 2011].) Käsittelen kyseisiä tekijöitä tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Sisäisen motivaation edistämässä tärkeintä on, että esihenkilönä huolehtii, että työntekijä kokee vapautta työssä eli pystyy muun muassa vaikuttamaan tehtäviinsä ja saa vastuuta. Tärkeää on myös huolehtia, että työntekijällä on mahdollisuus omien taitojen kehittämiseen ja, että työntekijä ymmärtää, mikä hänen työnsä merkitys on. Johtamisessa

on tärkeää, ettei ohjaa liikaa, mutta ei myöskään jätä työntekijää ihan yksin. Esihenkilön on tunnistettava jokaisen työntekijän tarpeet tämän suhteen ja siksi esihenkilöltä vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälykkyyttä. (Martela & Jarenko 2014, 36.) Tunneälyllä tarkoitetaan, että ihminen pystyy keskustellessaan toisen henkilön kanssa tunnistamaan toisen henkilön tunnetilan ja näin muokkaamaan tapaansa kommunikoida ja viestiä henkilön kanssa (Martela & Jarenko 2015, 122).

3.3 Autonomia ja omaehtoisuus

Autonomian edistämiseksi tulisi johtamisessa luopua turhasta byrokratiasta, kontrollista ja työntekijöiden valvomisesta. Esimerkiksi byrokratiasta tulisi luopua, sillä se estää työntekijöitä keskittymistä itse työhön ja heikentää innostuneisuutta. (Martela & Jarenko 2015, 86, 88.) Myös erilaiset seurantajärjestelmät aiheuttavat kielteisiä tunteita työntekijöissä, sillä työntekijät kokevat, että he menettävät heidän vapautensa ja itsenäisyytensä sekä heille tulee tunne, että heihin ei luoteta (Martela & Jarenko 2015, 88; Järvinen 2001a).

Ihmisillä on lähtökohtaisesti tavoitteena tyydyttää heidän itsemääräämistunteensa, minkä vuoksi heidän tulee kokea itsenäisyyttä ja vapautta työssään. He eivät halua kokea, että heitä vain määrällään. Pyrkimys kokea itsemääräämistä tunnetta on myös kasvanut syynä, mitä ilmeisemmin koulutustason nousu ja työtehtävien muuttuminen enemmän asiantuntijatehtäviksi. Pekka Järvinen sanookin kirjassaan ”Onnistu esimiehenä”, että ihmisillä on pyrkimys kouluttaa enemmän itseään ja kehittää osaamistaan, jotta ihminen voi kokea hallinnantunnetta työstään, mikä taas vähentää riippuvuutta muista ja lisää vapaudentunnetta. Tämän vuoksi varsinkin asiantuntijoille on tärkeää, että he kokevat vapautta ja itsenäisyyttä työssään. (Järvinen 2001a.) Kun työntekijä tuntee itsenäisyyttä työssään, työntekijä kasvaa työssään ja hänen vireystasonsa nousee (Souders 2021). Myös, kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan työhönsä, heidän motivaationsa ja työhyvinvointinsa kasvavat (Mayor & Risku 2015e).

Ihanteellista autonomian edistämiseksi olisi, jos työntekijä saisi tehdä töissä tehtäviä mitä hän haluaa ja hänelle sopivalla tavalla (Martela & Jarenko 2014, 37). Tätä tunnetta voidaan edistää muun muassa sillä, että esihenkilö antaa tavoitteen, joka tulee saavuttaa, mutta työntekijä saa saavuttaa sen omalla tavallaan (Martela & Jarenko 2014, 37; Järvinen 2001a). Näin esihenkilö saa annettua riittävää vapautta ja samalla työt tulevat

tehtyä (Järvinen 2001a). Jos työntekijät työskentelevät parhaiten esimerkiksi etänä tai normaalin 9–5 työajan ulkopuolella, tulisi työntekijöille antaa mahdollisuus työskennellä niin. Kun työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, he tekevät parhaansa yrityksen eteen, koska he haluavat. Tällöin heille on annettava mahdollisuus tehdä työnsä niin, kuin parhaimmaksi näkee. (Martela & Jarenko 2015, 89.)

Edistääkseen työntekijöiden autonomian eli vapaaehtoisuuden/omaehtoisuuden tunnetta, tulisi esihenkilön toimia enemmän palvelijana työntekijöille eikä käskyn antajana. Palvelemisella tarkoitetaan, että esihenkilö huolehtii, että työntekijöillä on hyvä työskennellä eikä mikään estä työntekoa. (Martela & Jarenko 2015, 94.) Esimerkiksi työvälineiden on oltava kunnossa ja työntekijät tietävät tavoitteensa sekä yhteistyö työyhteisön välillä toimii (Martela & Jarenko 2015, 94; Järvinen 2001b).

Autonomian edistämässä on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että vaikka työntekijät haluavat vapautta ja olla itsenäisiä, työntekijät tarvitsevat silti esihenkilöltä tukea ja apua (Järvinen 2001c; Eskola 2018, 64). Ihmiset ovat yksilöllisiä ja toiset tarvitsevat esihenkilöä enemmän kuin toiset, jolloin järkevintä on jutella kehityskeskusteluissa työntekijöiden kanssa, mitä he toivoisivat (Järvinen 2001c). Esihenkilöiltä tarvitaan myös johtamista, jossa he kertovat, mitä he odottavat työntekijöiltä ja, mitkä heidän työnsä tavoitteet ovat. Jos heille annetaan vain vapaat kädet, se vähentää työntekijöiden motivaatiota. Myös vaikka työnteossa on vapautta, esihenkilöllä on lopulta myös oikeus puuttua, jos töitä ei tehdä kunnolla. (Järvinen 2001a.)

Edistääkseen työntekijöiden kokemusta autonomiasta, tulisi työntekijät ottaa mukaan myös päätöksentekoon. Jopa hyvin rutiinimaista työtä tekevät ja he, jotka eivät voi vaikuttaa työtehtäviin, pysyvät motivoituneina, jos johto osallistaa heidät päätösten tekoon. (Martela & Jarenko 2015, 83.) Kun esihenkilö pyytää kehitysideoita tai mitä tahansa palautetta, tulisi esihenkilön todella kuunnella ja ottaa ne vastaan. Esihenkilön tulisi näyttää, että hän haluaa saada ideoita työntekijöiltä. Jos esihenkilö ei kuuntele tai loukkaantuu palautteista, se vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön. Tällöin kukaan ei enää tuo esille asioita, mikä taas heikentää innovointia. (Järvinen 2001d; Martela & Jarenko 2015, 85–86.)

Autonomian tunteen edistämiseksi voidaan hyödyntää myös työn tuunaamista (Martela & Jarenko 2015, 81). Työn tuunaamisella (job crafting) tarkoitetaan työnkuvan muokkaamista niin, että se on työntekijälle mielekkäämpää ja luo innostusta sekä tyytyväisyyttä työhön (Martela & Jarenko 2015, 81; Manka & Manka 2016, 111). Tarkoituksena ei ole lisätä työn määrää, vaan muokata työnkuvaa enemmän työntekijää motivoivaksi (Martela & Jarenko 2015, 81). Työn tuunaaminen edistää myös työnimua ja työntekijät, joilla on mahdollisuus työnkuvan muokkaamiseen, kokevat myös vähemmän työhön tylsistymistä ja työuupumusta (Manka & Manka 2016, 111).

Työn tuunaaminen voidaan jakaa kolmeen eri tapaan tutkijoiden Jane Duttonin ja Amy Wrzesniewskin mukaan. Työnkuvaa voidaan muokata muokkaamalla työtehtäviä ("task crafting"), jolloin työtehtäviä muokataan enemmän vastaamaan työntekijän vahvuuksia ja kiinnostuksia. Esimerkiksi, jos työntekijää pitää esiintymisestä, työnkuvaan voisi lisätä enemmän esitysten pitämistä. Toinen tapa muokata työnkuvaa on muokata sosiaalisia ulottuvuuksia ("relational crafting") työssä. Tarkoituksensa kyseisessä muokkaamisessa on vaikuttaa siihen, miten, milloin ja keiden kanssa työntekijällä on sosiaalisia kanssakäymisiä. Esimerkiksi vaikutetaan siihen, keiden kanssa työntekijä tekee töitä samaan aikaan samassa vuorossa. Kolmas tapa muokata työnkuvaan on muokkaamalla omaa tarkastelukuvaa ("cognitive crafting"). Tässä muokkaamistavassa on tarkoitus saada työntekijä ymmärtämään tehtävänsä hyvät puolet miettimällä esimerkiksi, mitä omia vahvuuksia pääsee tehtävässä käyttämään tai, miten sisäisen motivaation osa-alueet tehtävässä toteutuvat. Tämä voi myös samalla saada työntekijän ymmärtämään, että tehtävässä ei toteudu mitään edellä mainituista tekijöistä, jolloin voi harkita siirtymistä muihin tehtäviin. (Martela & Jarenko 2015, 81–82.)

Marjut ja Marja-Liisa Manka jaottelevat työn tuunaamisen kolmeen eri tapaan työn voimavarojen kannalta. Ensimmäinen tapa tuunata työtä olisi lisäämällä rakenteellisia voimavaroja työhön. Sillä he tarkoittavat, että työnkuvaan lisätään itsenäisyyttä tai mahdollisuuksia kehittää osaamista sekä vaihtelevuutta. Toinen tapa on sosiaalisten voimavarojen lisääminen. Näitä voimavaroja saataisiin lisäämällä työhön tuen ja palautteen saantia ja ohjausta. Kolmas tapa muokata tehtävää heidän mukaansa on lisäämällä työhön vaatimuksia ja pohtimalla mikä oman työn merkitys on. (Manka & Manka 2016 111–112.)

3.4 Kyvykkyys

Kyvykkyyden edistämisen suhteen on tärkeää, että työntekijät saavat tehdä työtä, jota he osaavat. Näin he kokevat, että työ on hallinnassa. Se lisää myös hyvää oloa, kun saa tehdä työtä, jota osaa. (Martela & Jarenko 2015, 98; Järvinen 2001a.) Tunne, että työ on hallinnassa, onkin hyvin tärkeää työssäjaksamisen kannalta. Se, että ei hallitse työtä, on jopa kuormittavampaa kuin työmäärä. Tämän vuoksi esimerkiksi muutostilanteissa esihenkilöiden tulisi huolehtia, että työntekijät pääsevät muutoksen aikana tekemään myös tehtäviä, joita he osaavat. (Martela & Jarenko 2015, 98.)

Kyvykkyyden kokemisessa työntekijöiden tarvitsee myös kokea, että he saavat asioita aikaan. Tämän tunteen saamiseksi, jos työssä ei näe aikaansaannoksia tulisi miettiä keinoja, joilla niitä näkisi. Esimerkiksi voidaan hyödyntää palautteenantoa tai pitkän projektin aikana tehdä välietappeja suoritetusta työstä. Kolmas tärkeä asia kyvykkyyden kokemisessa on päästä kehittämään osaamistaan. Tässä on huomioitava, että itsensä kehittäminen on yksilöllistä, toiset haluavat kehittää paljon osaamistaan ja toiset vähemmän. Työntekijöiden tehtäviin on kuitenkin hyvä lisätä vähän työntekijää kehittäviä tehtäviä, jotta hän pysyy motivoituneena. (Martela & Jarenko 2015, 99–100.) Osaamista voidaan kehittää myös laajentamalla työntekijän tehtäväkuvaa. Työntekijälle voidaan antaa esimerkiksi lisävastuuta. Jotta tätä voidaan hyödyntää, tulisi esihenkilön pitää säännöllisesti kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa. Näin saadaan selville haluaisiko työntekijä laajentaa tehtäväkuvaa. Osaamisen kehittämisessä tulee esihenkilön myös tukea työntekijää etenemään uralla ja tätäkin varten on hyvä käydä kehityskeskusteluita. (Mayor & Risku 2015e.)

Kyvykkyyden johtamisessa on valmentavan johtamisen piirteitä. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan, että esihenkilö keskittyy työntekijän ja hänen osaamisensa kehittämiseen. Keskiössä on työntekijä ja esihenkilön on selvitettävä, mihin työntekijä haluaa tähdätä ja olla hänelle tukena. Esihenkilön tulee antaa myös palautetta, jotta työntekijä tietää, miten hänellä sujuu ja, missä olisi vielä kehitettävää. Kyvykkyyden johtamiseen liittyy myös sparrauskulttuuri, jolla tarkoitetaan, että työntekijät valmentavat myös itse itseään ja muita työkollegoita. Jokainen antaa palautetta toisilleen ja myös esihenkilölle. Esihenkilö voi sparrailla esimerkiksi, jos työntekijä tulee kysymään apua, hän ei anna vastausta, vaan saa työntekijän oivaltamaan itse vastauksen kysymällä työntekijältä asioita. Tär-

keää on myös, että yrityksessä tuodaan esiin, että työssä saa epäonnistua. Tällöin ihmiset uskaltavat ideoida, kun ei tarvitse pelätä mahdollisia virheitä. (Martela & Jarenko 2015, 108, 112, 115.)

Edistääkseen kyvykkyyttä olisi hyvä, että yrityksissä olisi tarkat tavoitteet ja päämäärät sekä peukalosäännöt. Tarkkojen tavoitteiden ja päämäärien avulla työntekijöiden on helpompaa priorisoida tehtävät, mikä taas lisää hallinnantunnetta. Peukalosääntöjen avulla taas saadaan edistettyä työntekijöiden päätöksentekokykyä ja luotua varmuudentunnetta heidän tekemiseensä. (Martela & Jarenko 2015, 106–107.) Peukalosääntöjen avulla yrityksen toimintatavat pysyvät yhtenäisenä ja jokainen työntekijä ymmärtää, miten toimia kussakin tilanteessa. Työntekijät ymmärtävät esimerkiksi, mikä on ensisijaisesti tärkeintä työssä. Myös mahdollisissa ongelmatilanteissa tiedetään, miten niitä lähdetään selvittämään. (Järvinen 2001e.)

Kyvykkyyden kokemisessa ihminen voi myös kokea flow-tilan, joka on psykologi Mihaly Csikszentmihalyin määrittämä käsite. Flow'lla tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen on täysin keskittynyt tekemäänsä asiaan, että hän ei huomaa ajankulua. Jotta flow-tilaan voi päästä, edellyttää se neljän asian tapahtuvan. Ensimmäinen on, että tarvitaan kykyä keskittyä. Yritys voi auttaa siinä luomalla kulttuurin, jossa esimerkiksi sähköpostia ei tarvitse koko ajan tarkkailla ja ilmoitukset saa sulkea pois. Yrityksen tulee luoda myös turvallinen ympäristö, jotta työntekijät voivat keskittyä täysillä työhön eikä muuhun ylimääräiseen. Toinen mitä tarvitaan, on että työntekijän tehtävät ovat riittävän haasteelliset. Hänellä on riittävä osaaminen siihen, mutta että hän pääsee myös kehittymään. Jos tehtävät ovat liian helppoja, työntekijä kyllästyy. Jos tehtävät ovat liian haastavia, työntekijä ahdistuu. (Martela & Jarenko 2015 100–103.)

Kolmantena edellytyksenä flow-tilan kokemiselle on, että yrityksessä olisi tarkat päämäärät, joita kohti työntekijät työskentelevät. Kun tavoitteet ja päämäärät ovat tarkat, ne auttavat työntekijöitä priorisoimaan tehtävät ja keskittymään oleellisiin tehtäviin. Viimeisenä edellytyksenä flow-tilalle on palautteenanto. Jotta ihminen pystyy kehittymään ja kokemaan, että on saanut asioita aikaiseksi, hän tarvitsee palautetta. (Martela & Jarenko 2015, 103–104.) Palaute on muutenkin tärkeää, sillä se on oleellinen osa kyvykkyyden tuntemisessa. Palaute auttaa työntekijää tuntemaan, että hänen työtään arvostetaan. Kun työntekijä tuntee, että hänen työtään arvostetaan, se kasvattaa myös työntekijän arvostuksen tunnetta työssä ja saa työntekijän tekemään työtä paremmin. Arvostuksen

tunteminen on tärkeää myös terveyden kannalta, sillä tutkimusten mukaan sen on sanottu vähentävän stressin tunnetta. Jos arvostusta ei saa, se kuormittaa ihmistä henkisesti. Palautteenannossa on tärkeää myös antaa rakentavaa palautetta, koska sitä kautta työntekijä oppii lisää. (Souders 2021.)

3.5 Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuuden edistämiseksi on tärkeää, että työpaikalla voi luottaa toisiin ja siellä kohdellaan kaikkia oikeudenmukaisesti. Yhteenkuuluvuuden suhteen on myös tärkeää, että ihminen kokee, että hänestä välitetään ja hän välittää työkollegoistaan. (Martela & Jarenko 2015, 119.) Tiimien välillä tulisi olla myös psykologinen turvallisuus. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan, että työntekijä hyväksyytään sellaisena kuin hän on ja häntä arvostetaan. Psykologisessa työilmapiirissä työntekijät uskaltavat näyttää heikkoutensa, jolloin uskalletaan ottaa enemmän riskejä ja henkilöstön kesken on luottamusta. (Aro 2018, 125–127.) Kun henkilöstön välillä on psykologinen turvallisuus, työntekijät pystyvät keskittymään paremmin itse työhön (Souders 2021).

Johtajien tehtävänä yhteenkuuluvuuden suhteen on näyttää, että he aidosti välittävät ja arvostavat työntekijöitään. Tapoja, joilla välittämisen ja arvostuksen voi näyttää on mm. kiittäminen ja kuunteleminen. (Martela & Jarenko 2015, 119–120.) Yhteenkuuluvuuden edistämiseksi työyhteisön on oltava myös oikeudenmukainen, reilu ja luotettava. Työyhteisössä on tärkeää, että jokaiseen kollegaan ja esihenkilöön sekä johtoon voidaan luottaa ja, että kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti. Jos näissä kahdessa on puutteita, se vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon sekä työhyvinvointiin. Työilmapiirin ollessa kunnossa vaikuttaa se positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja edistää innovointia sekä työntekijät auttavat toisiaan, mikä on tärkeää nykyajan työssä. (Martela & Jarenko 2015, 120–121.)

Yhteenkuuluvuutta saadaan edistettyä käytännössä luomalla puitteet, joissa työntekijät pääsevät kommunikoimaan ja viettämään aikaa toistensa kanssa. Näitä voivat olla esimerkiksi taukokuoneissa tapahtuvat yhteiset kahvihetket tai se, että vietetään aikaa myös vapaa-ajalla. Esimerkiksi vapaa-ajalla tapahtuva yhteinen toiminta auttaa työntekijöitä tutustumaan toisiinsa paremmin, mikä taas kasvattaa luottamusta heidän välillään. (Martela & Jarenko 2015, 122, 124, 136.) Esihenkilö voi auttaa yhteisöllisyyden suhteen

järjestelemällä viikoittain yhteisiä palavereja, sillä silloin sinne saadaan myös niitä työntekijöitä, jotka ehkä tekevät enemmän töitä yksin (Järvinen 2001d). Tärkeää olisi myös, että yhteisöllisyyttä edistetään koko työyhteisön kesken, eikä vain samassa tiimissä olevien kanssa (Martela & Jarenko 2015, 124).

Yhteisöllisyyden kannalta on myös tärkeää, että ei ole turhaa byrokratiaa, joka erottelee työntekijöitä toisistaan ja hankaloittaa kommunikointia. Jos yrityksessä on byrokratiaa ja henkilöstö eroteltuna, se heikentää yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä kohti päämäärää. Yrityksessä tulisi olla myös selkeät arvot ja toimintatavat sekä huolehtia, että kaikkia samaistuvat niihin ja pitävät niitä omanaan. Työntekijöiden ei tulisi kokea, että he ovat siellä vain töissä, vaan he ovat osa yritystä. On myös tärkeää, että yrityksessä uskalletaan tuoda esille myös hankalia ja ärsyttäviä asioita ja näitä tilanteita varten tulisi olla toimintatapoja. (Martela & Jarenko 2015, 124, 127, 131, 133.)

Yritykseen tulisi myös luoda kulttuuri, jossa kaikki ovat samalla tasolla, eikä esihenkilö ole omissa tiloissaan. Esihenkilöiden ja johdon pitää näyttää esimerkkiä toiminnallaan ja johtaa työntekijöitään ihmisinä sekä arvostaa heitä. Johdon tehtävänä on näyttää, minkälainen käytös on sallittua ja minkälainen ei sekä puuttua heti epäasialliseen käytökseen. (Martela & Jarenko 2015, 136–137.)

3.6 Hyvän tekeminen

Edistääkseen henkilöstön kokemusta hyvän tekemisestä yritysten tulisi luoda selkeä missio, jolla on merkitystä ja, jonka tarkoituksena on auttaa muita ihmisiä. Ihmiset haluavat kokea, että yritys, jossa he työskentelevät tekee hyvää toiminnallaan. Myös, kun missio on selkeä, työntekijät ymmärtävät toiminnan merkityksen, mikä taas motivoi heitä. Yrityksen toiminnan lisäksi työntekijät haluavat kokea, että he pystyvät auttamaan heidän omalla työllään muita ihmisiä. Parhainta on, jos he näkevät konkreettisesti oman työnsä hyödyn toiselle ihmiselle. Näiden lisäksi ihminen haluaa kokea, että pystyy auttamaan ja/tai ilahduttamaan kollegoitaan. Tämä kokemus on varsinkin tärkeää, jos ei näe asiakkailleen tuottamaa hyötyä. (Martela & Jarenko 2015, 142–143.)

Hyvän tekemisen kokemuksen edistämiseksi yrityksissä tulisi myös miettiä ideoita, millä tavoin työntekijät saisivat nähdä oman työnsä vaikutuksen esimerkiksi asiakkaiden kanssa työskennellessä. Työntekijät voisivat esimerkiksi jakaa asiakasomistumisia toistensa kanssa. Tällöin työntekijät, jotka eivät ole nähneet työnsä tulosta, ymmärtävät että

heidän työllään on merkitystä. Yrityksessä olisi hyvä luoda myös kulttuuri, jossa työntekijät kiittävät toisiaan, kun he ovat saaneet apua toisiltaan. Näin työntekijät saavat myös kokea, että he ovat tehneet hyvää kollegoilleen. Johtajan roolina on toimia esimerkkinä toimiessaan yrityksen mission ja arvojen mukaan. Sen on oltava myös aitoa, jotta työntekijät uskovat siihen. (Martela & Jarenko 2015, 149–150, 153.)

4 Sisäisen motivaation hyödyt yritykselle

Motivoituneella henkilöstöllä on paljon hyötyä yrityksen toiminnalle. Sillä on suuri vaikutus yrityksen tulokseen, sillä kun henkilöstö voi hyvin ja on motivoitunut, työskentelevät he tehokkaammin ja tuottavammin. He myös todennäköisemmin sitoutuvat yritykseen ja, kun he ovat hyvinvoivia ja motivoituneita, sillä on positiivinen vaikutus yrityksen maineeseen. (Sinokki 2016, 84.) Kun henkilöstö on sitoutunut yritykseen, se tarkoittaa myös vähemmän kuluja, kun ei tarvitse olla rekrytoimassa uusia työntekijöitä (Martela & Jarenko 2014, 22).

Sisäisesti motivoituneet kokevat myös vähemmän stressiä, mikä tarkoittaa vähemmän työuupumustapauksia (Thomas 2009c). Näin myös sairauspoissaoloista, työtapaturmista ja työkyvyttömyyseläkkeestä aiheutuneet kustannukset vähenevät (Sinokki 2016, 84 [Virtanen & Sinokki 2014]). Kun henkilöstö on motivoitunut, yrityksen palvelun laatu paranee ja sillä on positiivinen vaikutus koko organisaation työhyvinvointiin (Sinokki 2016, 11). Sisäinen motivaatio kasvattaa myös työtyytyväisyyttä (Thomas 2009c). Hyvinvointia syntyy, kun työntekijä saa työstään palautetta, hänellä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millä tavoin hän tekee työtänsä ja, kun hän kokee, että hänen työllään on merkitystä myös muille (Sinokki 2016, 15). Hyvinvoivat työntekijät ovat yritykselle tuottavia ja he oppivat sekä kehittyvät paremmin. He ovat myös innovatiivisia ja sitoutuneita yritykseen. (Viitala 2013, 212.)

Työntekijöiden sisäiseen motivaation tulisi myös panostaa, sillä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ei selviä enää byrokraattisella johtamisella. Kilpailu on kovaa ja toiminta nopeitempoista, jolloin yritykset eivät selviä, jos yrityksessä on paljon sääntöjä ja lupa pitää kysyä aina johtajalta. Nykyään yritysten toiminnan keskiössä on myös palvelun tuottaminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, johon tarvitaan nopeaa reagointia. Jotta asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastamaan, pitää työntekijöille antaa vastuuta ja päätös-

valtaa. (Thomas 2009d.) Työntekijöiltä vaaditaan muutenkin enemmän erilaista osaamista kuin aiemmin. Esimerkiksi nyt heiltä tarvitaan ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta sekä muuta asiantuntijuutta, jolloin ulkoinen motivointi ei enää riitä. Jos yritykset haluavat pitää kyseisiä työntekijöitä yrityksessään, tulee heidän panostaa sisäiseen motivointiin. (Thomas 2009e.)

Menestyäkseen muuttuvassa maailmassa, yrityksissä tarvitaan sisäisen motivaation johtamista myös, sillä työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti muutosta ja osaamisen kehittämistä, joissa sisäisesti motivoitunut työntekijä selviytyy parhaiten (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 112). Ennen vanhaan myös työntekijät ajattelivat, että töissä ei kuulu nauttia, vaan siellä käydään, koska on pakko. Nykyään työltä kuitenkin odotetaan merkityksellisyyttä ja, että työ on palkitsevaa. (Thomas 2009f.) Varsinkin milleniaaleille (vuonna 1981–1997 syntyneille) ja X-sukupolvelle (vuonna 1961–1980 syntyneille) työn merkitys on tärkeää (Thomas 2009f; A-lehdet 2020). Jos he eivät koe työtä merkitykselliseksi, he saattavat myös nopeammin siirtyä muualle töihin. Yleisesti työltä vaaditaan myös enemmän, sillä yhä useampi työntekijä on korkeasti koulutettu ja ihmiset haluavat lähtökohtaisesti tuntea, että heillä on jokin merkitys elämässä ja siksi sitä halutaan kokea myös työelämässä. Joten yritykset, jotka panostavat luomaan merkityksen tunnetta työssä, ovat myös paremmassa asemassa kilpailijoihinsa verrattuna. (Thomas 2009f.)

Myös sosiaali- ja terveysministeriön vuoden 2025 työelämä katsauksessa on huomioitu sisäisen motivaation tärkeys. Siinä kirjoitetaan, että vuonna 2025 ne yritykset menestyvät, joiden työntekijät ovat innovatiivisia, luovia ja visionäärisiä. Menestyvissä yrityksissä työntekijät osallistuvat enemmän yrityksen toimintaa ja yrityksissä panostetaan vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Työntekijät kokevat näin ollen myös työn imua. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan näissä yrityksissä myös työntekijät työskentelevät pidempään. (Työsuojeluosasto 2015, 39.) ”Tukemalla omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä on siis mahdollista saada hyvinvoivempia kansalaisia, joiden tehokkuus työpaikalla on kestäväällä pohjalla” (Martela & Jarenko 2014, 33).

5 Työhyvinvointi

5.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnille on useita eri määritelmiä. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Työterveyslaitos a.) Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu terveydestä, turvallisuudesta, hyvinvoinnista ja työstä sekä sen mielekkyydestä (Sosiaali- ja terveysministeriö). Maailmanterveysjärjestö WHO (World Health Organization) mukaan työpaikoilla on suora yhteys ihmisten fyysiseen, psyykkiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, jotka taas vaikuttavat työntekijöiden perheen terveyteen, yhteisöihin ja yhteiskuntaan (World Health Organization 2021a). WHO kuvailee myös itse terveyttä kokonaisvaltaiseksi fyysiseksi, psyykkiseksi ja sosiaalisesti hyvinvoinnin tilaksi eikä niinkään tilaksi, jossa ihmisellä ei ole sairautta tai fyysistä ja psyykkistä heikkoutta (World Health Organization 2021b).

Työhyvinvointi sai alkunsa stressitutkimuksista 1920-luvulla. Silloin tutkittiin ihmisen fysiologisia ja psykologisia sekä käyttäytymiseen vaikuttavia reaktioita kuormittaviin tilanteisiin, jotka vaikuttivat stressin syntyyn ja pahimmillaan sairauksien syntyyn. Olennaista oli, että silloin tutkittiin enemmän, miten turvata ihmisten terveyttä uhkaavilta tekijöiltä. (Manka & Manka 2016, 64.) Työhyvinvoinnista onkin puhuttu enemmän työpahoinvoinnin näkökulmasta, miten sitä voitaisiin ehkäistä tai, miten siihen voisi puuttua. Viime vuosina työpahoinvoinnin ehkäisystä onkin siirrytty enemmän siihen, miten työhyvinvointia saadaan kasvatettua lisäämällä työn mielekkyyttä, työn iloa ja työn imua. (Viitala 2013, 212; Virolainen 2012, 9.)

Työhyvinvointi koostuu useista eri osa-alueista ja kaikki vaikuttavat toisiinsa. Työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen osa-alueen. Henkinen osa-alue on yhdistetty usein myös psyykkiseen osa-alueeseen. Fyysinen osa-alue koostuu työntekijän fyysisestä kuormituksesta, työolosuhteista ja työpaikan ergonomiasta. Työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä ovat mm. työvälineet ja melu. Fyysistä kuormittuvuutta syntyy todennäköisemmin työssä, jossa on fyysisiä työtehtäviä, mutta myös toimistotyössä

työntekijöiden keho kokee kuormitusta jatkuvasta istumisesta ja tietokoneen äärellä olemisesta. Psykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation ilmapiiri, työn aiheuttama stressi ja paineet. Olennaista psyykkisessä työhyvinvoinnissa on se, miten mielekkääksi työntekijä kokee työnsä. Psykkiseen työhyvinvointiin liittyvät myös tunteet, sillä tunteet ovat osa ihmistä. Psykkisen hyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että ihminen voi ilmaista tunteitaan esimerkiksi kollegoilleen, sillä tunteiden tukahduttaminen voi aiheuttaa työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 11, 17–19, 26.)

Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikalla tapahtuvat sosiaaliset kanssakäymiset työkollegoiden kanssa. Sosiaalista työhyvinvointia edistävät hyvät välit muiden kanssa sekä se, jos kollegat ovat helposti lähestyttäviä. Myös ystävyysuhteet koetaan tärkeiksi hyvinvoinnin, motivaation ja tehokkuuden kannalta. Ne saattavat myös aiheuttaa negatiivisia tunteita, jos esimerkiksi esihenkilö ja toinen työntekijä ovat läheisiä, jolloin muut saattavat kokea epäoikeudenmukaisuutta. Henkiseen hyvinvointiin liittyy ihmisten kokemus työn merkityksellisyydestä ja siitä nauttimisesta. Myös henkilöstön yhteisöllisyys ja se, että kaikkia arvostetaan ja tuetaan, ovat tärkeitä henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Henkistä työhyvinvointia edistää myös itsensä toteuttaminen ja osaamisen kehittäminen sekä omien arvojen yhteen sovittaminen yrityksen arvojen kanssa. (Virolainen 2012, 24–27.)

Työhyvinvoinnin asiantuntija Marja-Liisa Mankan ja työhyvinvoinnin tutkija sekä kouluttaja Marjut Mankan mukaan työhyvinvointi syntyy organisaation johtamis- ja toimintatavoista, organisaation ilmapiiristä, itse työstä ja työntekijän omista tulkinnoista. He kuvailevat työhyvinvointia voimavaralähtöisen mallin kautta, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat rakenne-, sosiaalinen- ja psykologinen pääoma. Rakennepääoma koostuu itse organisaatiosta, sen toiminnasta ja rakenteesta sekä siitä, minkälaiset mahdollisuudet työntekijöillä on vaikuttaa työhön ja, miten heitä kannustetaan. Sosiaalinen rakennepääoma koostuu johtamisesta ja työyhteisön ilmapiiristä. Psykologinen pääoma sisältää taas yksilön oman terveyden ja kunnon. Viimeisimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä on työntekijän asenne näitä muita pääomia kohtaan. (Manka & Manka 2016, 75–77.)

5.2 Rakennepääoma

Rakennepääomalla Marja-Liisa ja Marjut Manka tarkoittavat itse organisaatiota ja työnhallintaa. Jotta työhyvinvointia syntyy yrityksessä, tulisi organisaation toimia tavoitteellisesti, pyrkiä jatkuvasti kehittämään itseään, tarjota turvallinen työympäristö työntekijöilleen ja organisaation rakenteen tulisi olla joustava. Ollakseen tavoitteellinen organisaatiolla tulee olla selkeä ymmärrys visiostaan ja strategia, jonka avulla visio saavutetaan. Henkilöstö olisi hyvä osallistaa strategian suunnitteluun antamalla heidän luoda tavoitteita sen toteuttamiseen. Tällöin he ovat motivoituneimpia työskentelemään niiden mukaan. Strategiassa on tärkeää myös, että sen suunnittelussa huomioidaan muuttuva ympäristö ja, että sitä muokataan aina tarpeiden mukaan. (Manka & Manka 2016, 76, 80–81.)

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä olisi tärkeää, että yritykset alkaisivat siirtymään hierarkkisesta rakenteesta joustavaan rakenteeseen. Jos työnsisältö on rajattu tarkasti ja yhteistyötä tehdään vain samassa asemassa olevien kanssa, yritykset eivät pysty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin riittävän nopeasti. Tämän vuoksi yritysten tulisi panostaa enemmän joustavaan, osallistavaan ja luottavaan toimintakulttuuriin. Tällöin ihmiset pystyisivät tekemään paremmin päätöksiä omalla toimialueellaan ja tieto kulkisi yrityksessä avoimesti, jolloin kaikki työntekijät saisivat tietoja omaan työhönsä hyödynnettäväksi. Kun henkilöstö osallistetaan päätöksentekoon joko niin, että yksilö osallistuu suoraan tai tiiminsä kautta, se lisää työn mielekkyyttä. (Manka & Manka 2016, 87.)

Organisaation kannattaa panostaa osaamisen kehittämiseen, sillä selviytyäkseen muuttuvassa ympäristössä organisaation on oltava oppiva. Osaamisen kehittämisessä on tärkeä huomioida, että se on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Organisaation tulee myös ymmärtää, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa eikä mitä henkilöstö nyt osaa. Jotta organisaation osaamista saadaan kehitettyä, organisaation ilmapiiriin tulisi olla innovatiivinen, vuorovaikutteinen ja aikataulun tulisi olla väljä. Oppimista tapahtuu itse työssä, ja kun työntekijät ovat vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Varsinkin kokemukseen perustuvaa tietoa saa parhaimmillaan epämuodollisissa kohtaamisissa, kuten taukokuoneessa tai käytävillä. Oppimista taas heikentää, jos työntekijöillä on jatkuvasti kiire ja he ovat henkisesti kuormittuneita. Tällaiset tilanteet saattavat laittaa työntekijät puolustusasentoon ja jopa altistaa sairastumiselle. Tällöin oppiminen vähenee organisaatiossa. Myös jos ilmapiiri on jännittynyt ja perustuu huhuille,

se haittaa osaamisen kehittymistä. Varsinkin, jos ilmapiiri on huhuihin keskittyvä, työntekijät eivät kerro enää avoimesti töistään, vaan alkavat suojelemaan tietojaan. Henkilöstö saattaa myös alkaa syyllistämään toisiaan ja kun tieto ei kulje, voi henkilöstö täyttää tiedonpuutteet kuvitelmilla. (Manka & Manka 2016, 88.)

Rakennepääoman toinen osa-alue työnhallinta on myös tärkeä työhyvinvoinnin syntymiselle organisaatiossa. Ei riitä, että työntekijät ovat terveitä, vaan heidän tulisi myös olla sitoutuneita ja innostuneita työstään. Työnhallinta auttaa lisäämään työn mielekkääksi kokemista. Työnhallinnalla tarkoitetaan, että työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä ja siihen, miten sitä tekee. Työnhallinta lisää myös itsenäisyyttä työssä. Jotta työntekijä voi kokea työnsä mielekkääksi, tarvitsee työntekijä työnhallinnan lisäksi myös tunnetta siitä, että työ on merkityksellistä ja, että hän ymmärtää oman tehtävänsä koko yrityksen toiminnassa. Myös se, että työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan, luo mielekkyyttä. (Manka & Manka 2016, 107.)

5.3 Sosiaalinen pääoma

5.3.1 Johtaminen

Sosiaalinen pääoma koostuu johtamisesta ja työyhteisöstä. Työyhteisön yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus kasvattavat sosiaalista pääomaa. Parhaimmillaan sosiaalinen pääoma toimii voimavarana työntekijöille yksilöinä ja koko yhteisölle sekä edistää terveyttä. Yhteisöllisyys auttaa myös stressin ehkäisyssä. (Manka & Manka 2016, 132.) Syy voi olla siinä, että ”ihminen on laumaeläin”, joka elää muiden ihmisten keskellä, oli hän töissä tai vapaa-ajalla (Martela & Jarenko 2015, 60; Aro 2018, 125). On siis hyvin luontaista, että muut ihmiset vaikuttavat yksilöihin positiivisesti ja myös negatiivisesti. Frank Martela sai väitöskirjassaan selville haastatellessaan hoitajia, että heidän pahoinvointiansa aiheutti enemmän esihenkilö ja työyhteisö kuin itse työ. Työyhteisö nähtiin kuitenkin myös hyvinvoinnin edistäjänä, kun ilmapiiri oli välittävä ja toimiva. (Martela & Jarenko 2015, 60.)

Johtamisen suhteen tulisi siirtyä pois perinteisestä johtamismallista, johon kuuluu käyttämistä ja valvomista. Johtamisessa tulisi siirtyä enemmän moderniin johtamiseen, jossa on tärkeää johtaa yksilöitä ja huolehtia, että työntekijät kokevat itsensä hyödylliseksi ja tärkeiksi yrityksessä. Modernissa johtajuudessa on tärkeää, että työntekijöitä kuunnellaan ja tieto kulkee avoimesti organisaatiossa. Työntekijöille pitää myös antaa

enemmän valtaa vaikuttaa omaan työhönsä: sen tavoitteisiin ja miten töitään tekee. Johtajan tehtävänä on myös huolehtia, että kaikki pääsevät käyttämään osaamistaan ja kannustaa osaamisen kehittämiseen sekä osallistavaan toimintaan. Tärkeää on myös muistaa ottaa henkilöstö mukaan muutoksissa, jotta he ymmärtävät miksi muutoksia tehdään ja mitä heiltä odotetaan. Jos henkilöstöä ei oteta mukaan, sitä todennäköisemmin henkilöstö vastustaa muutoksia. (Manka & Manka 2016, 134–135.)

Suomalaisten yritysten johtamisen ongelmana on ollut, etteivät esihenkilöt osaa johtaa työntekijöitä ihmisinä (Manka & Manka 2016, 136; Savaspuro 2019, 36). Johtamista on kuitenkin kehitettävä ihmisten johtamiseen, sillä ei riitä, että johto huolehtii vain työoloista. Esihenkilöiden on saatava työntekijät motivoituneiksi saavuttamaan tavoitteet ja siihen tarvitaan ihmisten johtamista. Johtamista, jossa on tarkoitus saada ihmiset motivoituneiksi työskentelemään kohti tavoitteita, kutsutaan aidoksi, jaettavaksi tai valtauttavaksi johtamiseksi. Tarkoituksena kyseisessä johtamisessa on jakaa vastuuta ja päätöksentekoa työntekijöille, sillä kaikkiin asioihin ei ole aikaa saada hyväksyntää esihenkilöltä. Jaetun johtajuuden pohjalla tulisi olla hyvä vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä sekä esihenkilön tulisi luottaa työntekijöihin. Jaetun johtajuuden lisäksi on vuorovaikutuksellinen johtajuus, jonka perustana on vaihtosuhde työntekijän ja esimiehen välillä eli LMX-teoria (leader-member-exchange). Vaihtosuhde on toimiva, kun molemmat työntekijä ja esihenkilö luottavat ja kunnioittavat toisiaan sekä heidän välillään on vastavuoroisuutta. Kyseisessä johtamistavassa on tyypillistä, että työntekijä toimii itsenäisesti, mutta saa tukea ja ohjausta tarvittaessa. Kyseinen johtamistapa parantaa työntekijöiden työn tekoa, sitoutumista ja vastuullisuutta työhön sekä työyhteisötaitoja, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön. (Manka & Manka 2016, 137–140.)

5.3.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden edistäminen kuuluu kaikille yrityksessä ei pelkästään esihenkilölle (Aro 2018, 184). Yhteisöllisyyttä työyhteisöissä saadaan edistettyä, kun jokainen työntekijä huolehtii omista vastuistaan ja osaamisestaan. Työntekijöiden tulisi olla myös kohteliaita ja reiluja toisiaan kohtaan sekä auttaa toisiaan ja arvostaa muiden työtä. Kaikkien vastuulla on myös huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien käytöstä. Tärkeää on myös tehdä yhteistyötä muiden työntekijöiden ja esihenkilön kanssa. Jokaisen tulisi myös huolehtia ilmapiiristä, että se olisi positiivinen ja antaa muille palautetta sekä pyy-

tää palautetta. Yhteisöllisyyden edistämiseksi tulisi jokaisen pystyä ilmaisemaan mielipiteensä, että asiat etenevät ja saada olla mukana kehittämässä työpaikkaa paremmaksi. (Manka & Manka 2016, 148–149.) Esihenkilö voi edistää yhteisöllisyyttä panostamalla esimerkiksi palvelemaan johtamiseen. Palvelevan johtamistyylin on sanottu lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta, sillä sen ominaispiirteitä ovat mm. työntekijöiden tarpeiden ja odotusten huomiointi, tukeminen ja lupa tehdä virheitä. (Aro 2018, 77.)

5.4 Psykologinen pääoma

Psykologisella pääomalla tarkoitetaan työntekijän hyvinvointia ja se vastaa kysymyksiin kuka olet ja millaiseksi voit tulla. Siihen on osittain vaikuttanut yksilön perimä ja kasvatus, mutta sitä voi myös oppia. Psykologinen pääoma on tärkeää nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, sillä työntekijöiden on pystyttävä sopeutumaan muutoksiin ja itse myös viedä muutoksia eteenpäin. Psykologinen pääoma luo yksilölle tunteen, että hän pystyy hallitsemaan elämäänsä ja hänellä on mielenrauha. Tätä voidaan edistää organisaatiossa antamalla työntekijöiden olla itseohjautuvia ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Psykologisen pääoman on tutkittu vaikuttavan työtyytyväisyyteen, pienempiin poissaoloihin, työntekijöiden sitoutumiseen työhön ja parempaan työssä suoriutumiseen. Psykologinen pääoma sisältää yksilön kokemuksen omasta itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimistaan ja sitkeydestään työssä. Psykologinen pääoma voi liittyä myös työyhteisöön, jolloin edellä mainitut tekijät voivat olla ryhmän yhteisiä ajatuksia. (Manka & Manka 2016, 158–159, 170.)

5.5 Työn voimavarat

Henkilöstön hyvinvointia voidaan edistää kehittämällä työn voimavaroja (Manka & Manka 2016, 69). Työn voimavaroilla tarkoitetaan fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, joiden avulla henkilöstö pystyy kohtaamaan työn tuomia vaatimuksia ja niiden avulla helpotetaan myös työntekijöitä saavuttamaan työn tavoitteet (Salmele-Aro & Nurmi 2017, 123). Voimavarat voidaan jakaa tehtäviin, työn järjestelyihin, vuorovaikutukseen ja organisatorisuuteen. Tehtävät sisältävät voimavaroja, joita ovat monipuoliset ja työntekijän osaamista kehittävät tehtävät, mahdollisuus nähdä heti omista töistä aikaansaadut tulokset sekä mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Työn järjestelyissä voimavarat ovat mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja työtehtäviin. Vuorovaikutuksessa olevat voimavarat ovat muun muassa esihenkilöiltä ja työtovereilta

saatu tuki, palaute ja arvostus sekä palveleva johtaminen. Organisatorisessa tasossa voimavaroja ovat yrityksen tapa johtaa ja psykologinen turvallisuus työssä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 123.)

Voimavarojen kannalta on tärkeää, että työntekijät palautuvat. Esihenkilö voi keskustella työntekijöiden kanssa esimerkiksi palaverissa, millainen työaika ja työtapa edistäisi juuri heidän palautumistansa ja työhyvinvointia sekä työn sujuvuutta. Eri tapoja voisi ottaa kokeiluun tietyksi ajaksi ja keskustella sitten uudestaan, millaiseksi se koettiin ja otetaanko vakituisesti käyttöön. Esihenkilö voi myös viedä ylemmälle johdolle kehitysehdotuksia. Esihenkilön tulisi käydä läpi myös työajan mahdolliset haitta- ja vaaratekijät. Esihenkilön olisi hyvä myös seuraila, miten työntekijöille kertyy ylitöitä ja keskustella niistä kehityskeskustelussa sekä yhdessä käydä läpi työntekijän palautumista ja ajanhallintaa. Kehityskeskusteluissa olisi tärkeää käydä läpi myös, mikä motivoi työntekijöitä ja, jos he haluavat kehittää osaamistaan. Samalla voidaan käydä läpi myös, mitkä ovat työntekijän voimavarat, jotta esihenkilö voi auttaa niiden vahvistamisessa. Esimerkiksi yhden voimavarat voivat liittyä työaikoihin, kun toiselle on tärkeää, että pääsee kehittämään osaamista. Esimiehenä on myös tärkeää huomioida, että eri elämänvaiheissa olevilla on erilaisia tarpeita työn suhteen ja jokaista pitäisi kohdella yksilönä. Esimerkiksi iäkkäämpi työntekijä haluaa luultavammin erilaisia asioita, kuin vasta työuran aloittanut. (Laine & Mattila-Holappa & Männikkö & Rydman & Sarkkinen & Smeds & Valtanen.)

6 Tutkimusmenetelmä

6.1 Tutkimusotteen ja menetelmän valinta

Tutkimusote on työväline, jonka tarkoituksena on ratkaista tutkimusongelma. Se tunnetaan myös nimillä lähestymistapa tai metodologia. Se minkä tutkimusotteen tutkija valitsee, riippuu itse tutkimusongelmasta ja sen luonteesta, joten tutkimusongelman on oltava selvillä ennen tutkimusotteen valintaa. Tutkimusote jakautuu kvalitatiiviseen (laadulliseen) ja kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen, jotka sisältävät tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on antaa ymmärrys ilmiöstä ja selittää sitä, sillä ilmiötä ei tunneta. (Kananen 2019, 25, 27, 75.) Siinä vastataan kysymyksiin: ”miksi, miten ja millainen” (Heikkilä 2014, 15).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ovat mm. teemahaastattelut, havainnointi ja erilaiset dokumentit. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiö tunnetaan ja tutkimuksen tarkoituksena on yleistää sitä. Ilmiöstä on jo myös aiempia teorioita ja malleja. (Kananen 2019, 28, 75.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin: ”mikä, missä, paljonko ja kuinka usein” (Heikkilä 2014,15). Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ovat kyselyt ja tilastot (Kananen 2019, 28).

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteena käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, sillä tutkimusongelmani pohjautui aiempaan teoriaan ja tarkoituksena oli yleistää aiemman teorian paikkaansa pitävyyttä. Jotta tutkimusongelmaa pystytään yleistämään, tulee populaation eli kohderyhmän olla laaja. (Kananen 2019, 75,80.) Tällöin koin järkevämmiksi luoda kyselylomakkeen, jota jakaa sosiaalisen median kanavissa laajan populaation saamiseksi. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitsin myös vastaukset tunnuslukuina, jotta tuloksia pystyi vertailemaan. Lukujen käsitteleminen onkin tyypillistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Lukujen saamiseksi tein kyselylomakkeen, joka on yleisin tutkimusmenetelmä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2019, 80.) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui näin kyselylomake.

6.2 Kyselylomake ja saatekirje

6.2.1 Kyselyn sisältö

Luodessa kysymyksiä kyselylomakkeeseen teorian tulee olla ensin hallussa, jotta osaa kysyä oikeat kysymykset (Kananen 2019, 80). On myös tiedettävä kohderyhmä ja suunniteltava, miten huolehtia, että vastaajina ovat vain kohderyhmäläiset ja ettei kyselyyn pysty vastaamaan useaan kertaan. Kyselyä lähettäessä on myös huomioitava, miten kohderyhmä saa tiedon kyselystä. (Heikkilä 2014,17.) Onnistuneessa kyselyssä kysymykset ovat selkeitä ja numeroituja sekä etenevät loogisesti. Kyselyn ohjeet ovat myös selkeät ja samaan aiheeseen liittyvät kysymykset ovat samassa kohdassa otsikoituna. Yhdessä kysymyksessä ei kysytä useaa asiaa ja itse kysely ei saisi olla liian pitkä. Kyselyn tulisi ulkonäöltään näyttää myös houkuttelevalta ja alussa tulisi olla helppoja kysymyksiä. Kysely olisi hyvä myös testata ennen, kuin sen lähettää. (Heikkilä 2014, 46–47.)

Kysely voi sisältää avoimia tai suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat yleisiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta niitä käytetään myös kvantitatiivisessa. Avointen kysymysten hyötynä on, että vastauksissa voi tulla ilmi sellaisia asioita,

jotka eivät tulleet mieleen. Niitä kannattaa hyödyntää myös, jos ei ole selkeitä valmiita vastauksia kysymykseen. Huonoina puolina avoimissa kysymyksissä on, että niiden käsittely vaatii enemmän työtä ja ne eivät houkuttele vastaajia vastaamaan. Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat annettu valmiiksi ja niistä valitaan itselleen sopiva. Niitä hyödynnetään yleensä silloin kuin tiedetään vastaukset. Jotta suljetut kysymykset ovat onnistuneita, ei vaihtoehtoja saisi olla liikaa ja jokaiselle vastaajalle tulisi löytyä jokin vaihtoehto, johon vastata. Kysymyksessä tulisi myös selkeästi ilmoittaa kuinka monta vaihtoehtoa voi valita. Suljettujen kysymysten hyviä puolia on, että niihin pystyy vastaamaan nopeasti ja niistä tulleita tilastollisia tuloksia on helppo käsitellä. Huonoja puolia ovat muun muassa, että vastauksia valitaan huolimattomasti, vastauksissa ei ole sopivaa valintaa tai vastaajat vastaavat liikaa ”en osaa sanoa” kohtaan. Kysymykset saattavat myös johdatella vastaajaa. (Heikkilä 2014, 47,49.)

Käytin tässä opinnäytetyössä suunnitelmallista kyselylomaketta eli survey-tutkimusta (liite 3), sillä se on käytännöllisin kohderyhmän ollessa laaja (Heikkilä 2014,17). Kyselylomake oli sähköinen ja käytin sen luonnissa Metropolia Ammattikorkeakoulun E-lomaketta, jotta kysely olisi mahdollisimman turvallinen vastaajien tietosuojaa ajatellen. Kysely sisälsi 36 strukturoitua monivalintakysymystä ja yhden avoimen kysymyksen, johon pystyi jättämään palautetta. Strukturoiduista kysymyksistä 35 oli pakollisia. Valitsin kysymyksiksi strukturoidut monivalintakysymykset, sillä minulla oli jo valmiit vastaukset perustuen teoriaan, josta halusin saada vertailukelpoisia vastauksia. Halusin myös pysyä strukturoiduissa kysymyksissä, sillä niihin on helppo ja nopea vastata sekä avoimet kysymykset saattaisivat vähentää vastaajia. Laitoin myös jokaiseen kysymykseen vaihtoehdon joko ”en halua sanoa” tai ”ei mikään yllä olevista”, sillä kysymykset olivat pakollisia ja kuten edellisessä kappaleessa mainitsin, jokaiselle vastaajalle tulisi löytyä vastausvaihtoehto. Näin sain turvattua, ettei kyselyyn vastaajat jätä vastaamatta, koska sopivaa vaihtoehtoa ei ole. Strukturoitujen kysymyksen riskinä toki on, että vastaajat vain painavat jotain vastausvaihtoehtoa enempää miettimättä (Heikkilä 2014,49).

Kyselylomaketta tehdessäni pyrin siihen, että kysymykset olisivat selkeitä ja etenisivät loogisesti. Jaottelin kysymykset myös omiin kokonaisuuksiinsa, joissa oli omat otsikot. Jotta kyselyssä pääsi eteenpäin, vastaajien tuli lukea tekemäni tutkimustiedote ja tietosuojaseloste, jotka oli tehty Metropolia Ammattikorkeakoulun valmiiseen pohjaan ja koulun ohjeiden mukaisesti sekä tarkastettu opinnäytetyöohjaajalla. Näiden tarkoituksena oli tiedottaa vastaajaa, mihin hän on osallistumassa ja, miten hänen tietojansa käsitellään.

Suostumuksen jälkeen kysely alkoi taustatietojen kyselystä, jossa kysyttiin ikää ikähaarukassa, sukupuolta, sektoria (julkinen, yksityinen, muu) ja ammattinimikettä. Ammattinimikkeen kysymisellä tarkoituksena oli tarkastaa, että vastaajat kuuluivat tutkimuksen kohderyhmään. Taustatietojen jälkeen tuli opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvä kysymys: ”Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat työhyvinvointisi kannalta”. Vastausvaihdot annettiin lineaarisella asteikolla ja kysymykset oli lajiteltu jokaisen sisäisen motivaatiotekijän mukaan: autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen. Valitsin vastausvaihtoehdoksi lineaarisen asteikon, sillä halusin saada jokaisesta kysymyksestä tietoa niiden tärkeydestä. Testattuani kyselyä muutamalla henkilöllä totesin, ettei pelkkä lineaarinen asteikko auta selvittämään autonomian, kyvykkyuden, yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen tärkeyttä, jolloin lisäsin monivalintakysymyksen, jossa oli samat vaihtoehdot, mutta niistä tuli valita enintään 5 tärkeintä tekijää.

Seuraavassa kysymyksessä halusin selvittää, mitkä tekijöistä toteutuvat tällä hetkellä vastaajien työpaikoilla, mikä oli opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys. Vastausvaihtoehdot olivat täsmälleen samat kuin edellisten kysymysten ja jaoteltuna taas neljään osaan. Tämän jälkeen kysyin vielä kaksi kysymystä kehityskeskusteluista, sillä kehityskeskustelut olivat oleellinen osa sisäisen motivaation huomioimisessa teorian mukaan. Viimeisenä oli mahdollista jättää avointa palautetta.

6.2.2 Saatekirje

Kyselyn saatteenä tein saatekirjeen (liite 1) LinkedIn- ja Facebook-julkaisussani. Pyrin tekemään julkaisun tekstin (saatekirjeen) mahdollisimman houkuttelevaksi ja juuri kohderyhmälle suunnatuksi. Pyrin olemaan myös tekstissä kohtelias ja tuomaan esille, kuinka paljon arvostan, jos kyselyyn vastattaisiin. Hyvän saatekirjeen tulisikin motivoida lukijoita vastaamaan kyselyyn ja olla kohtelias (Heikkilä 2014, 59).

Huomioin saatekirjettä kirjoittaessa myös muut asiat, jotka saatekirjeessä tulisi olla. Julkaisuista näki heti, että kyseessä on minun toteuttama kysely, joka liittyy opinnäytetyöhöni Metropolia Ammattikorkeakoulussa eli kerroin kyselyn toteuttajan. Saatekirjeen ensimmäinen lause kertoi julkaisun näkeville, kenelle kysely on kohdennettu. Kerroin myös mihin kysely liittyy ja, mikä kyselyn tavoite oli. (Heikkilä 2014, 59.) Saatekirjeessä kerrottiin myös, että kysely on anonyymi ja kerroin kuinka kauan kyselyyn vastaaminen kestää suunnilleen sekä mihin saakka kysely on auki. Kiitin lopussa etukäteen vastaamisesta ja

liitin kyselyn linkin julkaisuun. Edellä mainituista tekijöistä saatekirjeessä tulisi juuri olla Lehtori Tarja Heikkilän mukaan tieto, mihin mennessä kyselyyn tulisi vastata ja ohje lomakkeen palautukselle (tässä tapauksessa linkki kyselyyn) sekä vastaajia tulisi kiittää. Saatekirjeessä tulisi kertoa myös tutkimustietojen käyttötapa ja kertoa, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti sekä allekirjoitus. (Heikkilä 2014, 59.) Kerroin, että kysely tapahtuu anonyymisti, mutta tarkemmat tutkimustietojen käyttötavat olivat luettavissa tutkimustiedotteessa ja tietosuojaselosteessa, jotka olivat liitteenä kyselyssä. Luottamuksellisuudesta en kertonut saatekirjeessä, mutta tämäkin tieto löytyi tutkimustiedotteesta ja tietosuojaselosteesta, jotka olivat pakollista lukea ennen vastaamista. Myöskään erillistä allekirjoitusta en laittanut, sillä julkaisuista näki heti ensimmäisenä nimeni.

6.3 Kyselyn toteuttaminen ja kohderyhmä

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä testasin lomaketta muutamalla ulkopuolisella henkilöllä, mikä olisi hyvä tehdä ennen varsinaista kyselyn lähettämistä. Testauksen tarkoituksena on saada selville, ovatko kysymykset, ohjeet ja vastausvaihtoehdot selkeitä sekä tuntuuko kysely raskaalta. Testaamisella saadaan myös tietoa, kauan kyselyn tekemiseen menee suurin piirtein aikaa. (Heikkilä 2014, 58.) Sain ensimmäisellä testauskierroksella hyvää rakentavaa palautetta, joiden pohjalta tein korjauksia. Muun muassa kysely oli tuntunut melko raskaalta ja joistain kysymyksistä tarvittiin tarkennusta. Tein korjaukset, jonka jälkeen laitoin kyselyn uudelleen testattavaksi. Testauksen jälkeen kysely oli valmis lähetettäväksi.

Kyselyn kohderyhmänä olivat toimistotyötä tekevät asiantuntijat eli hyvin laaja kohderyhmä. Esimerkiksi vuoden 2015 tietojen mukaan Suomessa työskenteli asiantuntijoina 382 306 ihmistä ja erityisasiantuntijoina 420 151 (Suomen virallinen tilasto (SVT): Työsäkäynti [verkkajulkaisu]). Vastauksia en kuitenkaan odottanut suurta määrää minun resursseillani, joten tein kokonaistutkimuksen eli tutkin jokaisen vastauksen perusjoukosta enkä ottanut erillistä otantaa. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä juuri silloin kuin perusjoukon määrä on pieni. (Heikkilä 2014, 31.)

Tiesin, että kysely olisi jaettava useassa sosiaalisen median kanavassa saadakseni mahdollisimman monta vastausta. Tärkeimmäksi kanavaksi valikoitui LinkedIn, sillä kyseinen sosiaalisen median kanava painottuu työelämään ja minulla oli kontakteissa suurimmaksi osaksi asiantuntijatyössä työskenteleviä henkilöitä. Pyysin myös, että kyselyä

jaettaisiin eteenpäin, jotta saisin enemmän vastaajia ja kyselyä jaettiin. Toinen sosiaalisen median kanava, jota hyödynsin, oli Facebook. Tarkoituksena oli julkaista kysely myös Instagramissa, mutta totesin, että se on hankalampi jakaa siellä saatekirjeineen eikä se olisi saanut paljoa näkyvyyttä. Kysely oli auki kaksi viikkoa 12. - 25.1.22, sillä tiesin, että vastaukset tulevat suurimmalla todennäköisyydellä ensimmäisen viikon aikana. Muistutin kyselystä vielä muutama päivä ennen sen sulkeutumista.

7 Tutkimustulokset

7.1 Taustatiedot

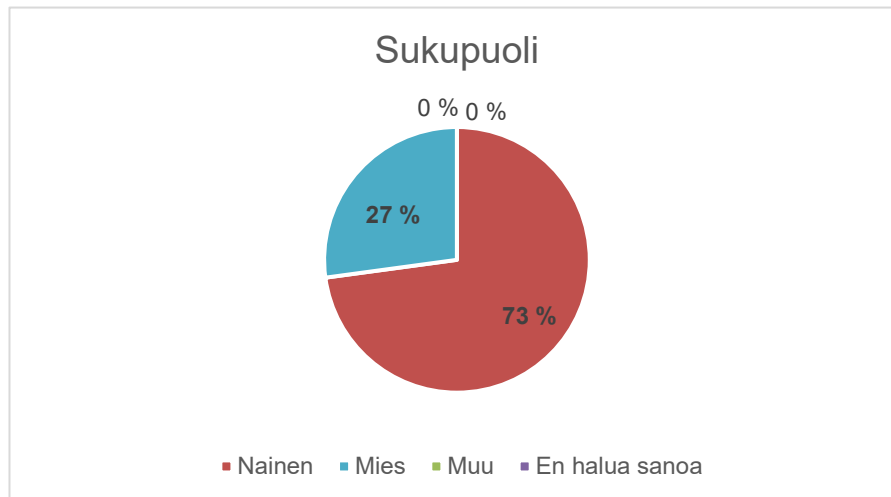
Kyselyyn vastasi 70 henkilöä 12. - 25.1.2022 välisenä aikana. Vastausten määrä jäi vähäiseksi, jos vertaa kuinka paljon Suomessa on asiantuntijoita ja LinkedIn julkaisun näki 2778 henkilöä. Toki oli selvää ennen kyselyn tekoa, ettei vastausmäärä tule olemaan kovin suuri resursseillani. LinkedIn näkyvyydessäkin on huomioitava, että kaikki, jotka julkaisun ovat nähneet eivät ole asiantuntijatehtävissä. Tutkimustulosten käsittelyssä hyödynsin Excel-ohjelmaa, jotta tulokset saatiin erilaisiin kaavioihin ja vastauksia pystyttiin vertailemaan. Halusin myös laittaa tulokset prosenttumuotoon, johon Excel oli toimiva vaihtoehto.

Ennen varsinaisen kyselyn täyttämistä jokaisen vastaajan tuli vahvistaa, että on lukenut tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen sekä antaa suostumus tietojen käyttöön niiden mukaan. Tämän jälkeen vastaajan piti vastata pakollisiin taustatietokysymyksiin. Valitettavasti olin tehnyt virheen tietosuojaselosteessani, jonka vuoksi ainut taustatieto, jota voin avata tarkemmin on sukupuoli. Olin virheellisesti kirjannut tietosuojaselosteen kohtaan ”Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus”, että hyödynnän sukupuolitietoa myös saadakseni tietää, miten sukupuoli näkyy vastanneiden määrässä, mutta en ollut kirjoittanut samaa muista henkilötiedoista. En myöskään voinut tehdä uutta tutkimustiedotetta ja tietosuojaselostetta, jotta vastaajat olisivat saaneet tiedon henkilötietojen käsittelyn tarkoituksen muutoksesta, sillä en voinut saada varmuutta, että jokainen vastaaja olisi tiedon saanut.

Tutkimustuloksia oli tarkoitus vertailla iän, sukupuolen ja sektorin (julkinen, yksityinen, muu) kesken, mutta vastausmäärän oltua pieni ja iässä, sukupuolella sekä sektorissa tietty vastausvaihtoehto oli enemmistönä, en kokenut vertailua järkeväksi. Täten kaikissa

kaavioissa on huomioitu kaikkien vastanneiden vastaukset, eikä kaavioiden vastauksia ole eroteltu näiden tietojen perusteella.

Taustatietojen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan ikää, johon vastausvaihtoehdot olivat: 18-24, 25-34, 35-44, 45-54 ja 55+. Kyselyyn vastanneista naisia oli 73 %, miehiä 27 %, muu 0 % ja en halua sanoa 0 % (kuvio 2). Tämän jälkeen kysyttiin sukupuolta, jossa vaihtoehdot olivat: nainen, mies, muu ja en halua sanoa.



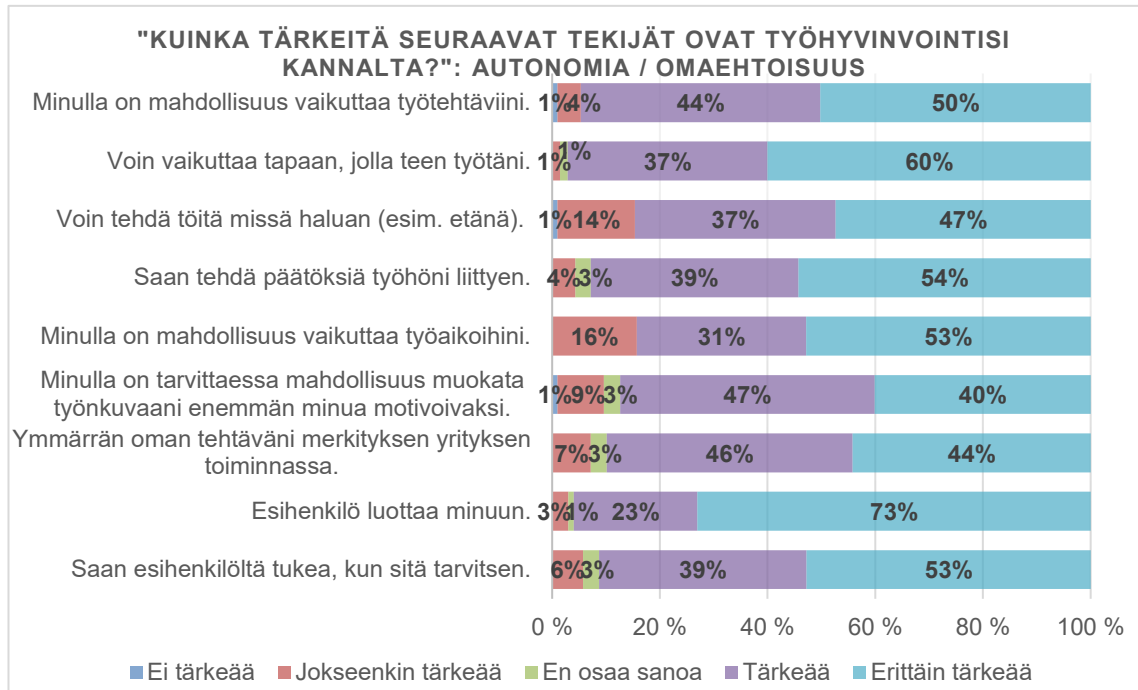
Kuvio 2. Vastaajien sukupuoli (n=70).

Sukupuolikysymyksen jälkeen kysyttiin millä sektorilla vastaaja työskentelee. Vaihtoehtoina olivat yksityisellä sektorilla, julkisella sektorilla tai muu (järjestö, yliopisto, seurakunta jne.). Tämän jälkeen vastaajien oli kirjoitettava heidän ammattinimikkeensä, jotta pystyin varmistamaan, että vastaaja on toimistotyötä tekevä asiantuntija.

7.2 Sisäisen motivaation tekijöiden tärkeys työhyvinvoinnille

Taustatietojen jälkeen kyselyssä selvitettiin sisäisen motivaation tekijöiden tärkeyttä vastaajien työhyvinvoinnin kannalta. Pääkysymyksenä kysyttiin: "Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat työhyvinvointisi kannalta?" Alakysymyksenä oli väittämiä, jotka oli eroteltu Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian ja Frank Martelan sekä Richard Ryanin tutkimuksen mukaan neljään psykologiseen perustarpeeseen: autonomia/omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen, jotka toteutuessaan tuottavat sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia ihmiselle. Osa väittämistä perustui kyseisten henkilöiden teoriaan ja tutkimukseen ja osa muihin lähteisiin. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat lineaarisessa asteikossa: ei tärkeää, jokseenkin tärkeää, en osaa sanoa, tärkeää

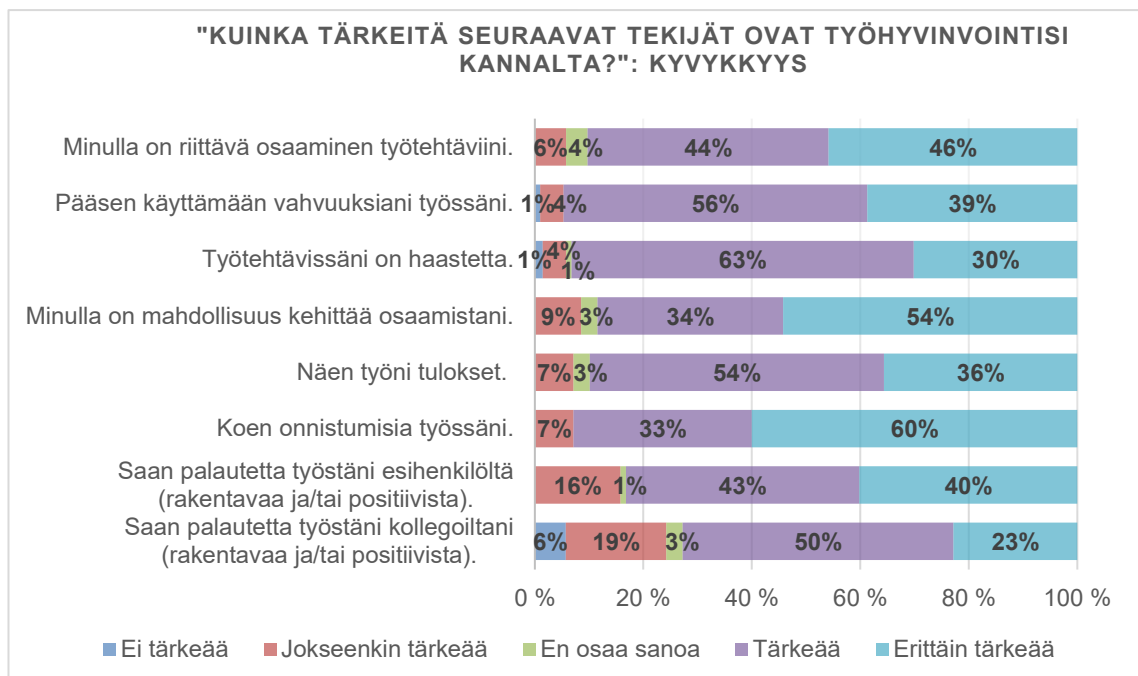
ja erittäin tärkeää. Kaavioissa esiintyvät prosenttiluvut ovat pyöristettyjä, jolloin joissain akseleissa yhteisprosenttimäärä saattaa olla 99 % tai 101 % eikä 100 %. (kuvio 3, kuvio 4, kuvio 5, kuvio 6.)



Kuvio 3. Autonomian/omaehtoisuuden tekijöiden tärkeys työhyvinvoinnin kannalta vastanneiden kesken (n=70).

Ensimmäiseksi kysyttiin autonomian ja omaehtoisuuden tekijöiden tärkeyttä vastaajien työhyvinvoinnin kannalta. Enemmistö vastaajista piti kaikkia tekijöitä erittäin tärkeinä tai tärkeinä työhyvinvointinsa kannalta. Varsinkin ”Esihenkilö luottaa minuun” (73 %) ja ”Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työtäni” (60 %) koettiin vastaajien kesken erittäin tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta. Jos katsoo erittäin tärkeän ja tärkeän yhteisprosenttimääriä, vastaajille tärkeitä tekijöitä olivat: ”Esihenkilö luottaa minuun” (yhteensä 97 %), ”Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työtäni” (yhteensä 96 %), ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini” (yhteensä 94 %), ”Saun tehdä päätöksiä työhöni liittyen” (yhteensä 93 %), ”Saun esihenkilöltä tukea, kun sitä tarvitsen” (yhteensä 91 %) ja ”Ymmärrän oman tehtäväni merkityksen yrityksen toiminnassa” (yhteensä 90 %). Yhteisprosenttimäärältään hieman vähäisempiä tekijöitä olivat: ”Voin tehdä töitä missä haluan (esim. etänä)” (yhteensä 84 %) ja ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini” (yhteensä 84 %). (kuvio 3.)

Kuuteen autonomian ja omaehtoisuuden tekijään oli tullut myös ”en osaa sanoa” vastauksia, joista suurimmat prosentit olivat tulleet: ”Saan tehdä päätöksiä työhöni liittyen” (3 %), ”Minulla on tarvittaessa mahdollisuus muokata työnkuvaani enemmän minua motivoivaksi.” (3 %), ”Ymmärrän oman tehtäväni merkityksen yrityksen toiminnassa” (3 %) ja ” Saan esihenkilöltä tukea, kun sitä tarvitsen” (3 %). Kaikkiin tekijöihin oli tullut myös ”jokseenkin tärkeää” vastauksia, joista suurimmat prosenttimäärät olivat tulleet ” Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini” (16 %) ja ”Voin tehdä töitä missä halua esim. etänä” (14 %).”Ei tärkeää” vastauksia oli tullut 1 % verran kolmeen tekijään: ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini”, ”Voin tehdä töitä missä haluan (esim. etänä)” ja ”Minulla on tarvittaessa mahdollisuus muokata työnkuvaani enemmän minua motivoivaksi”. (kuvio 3.)

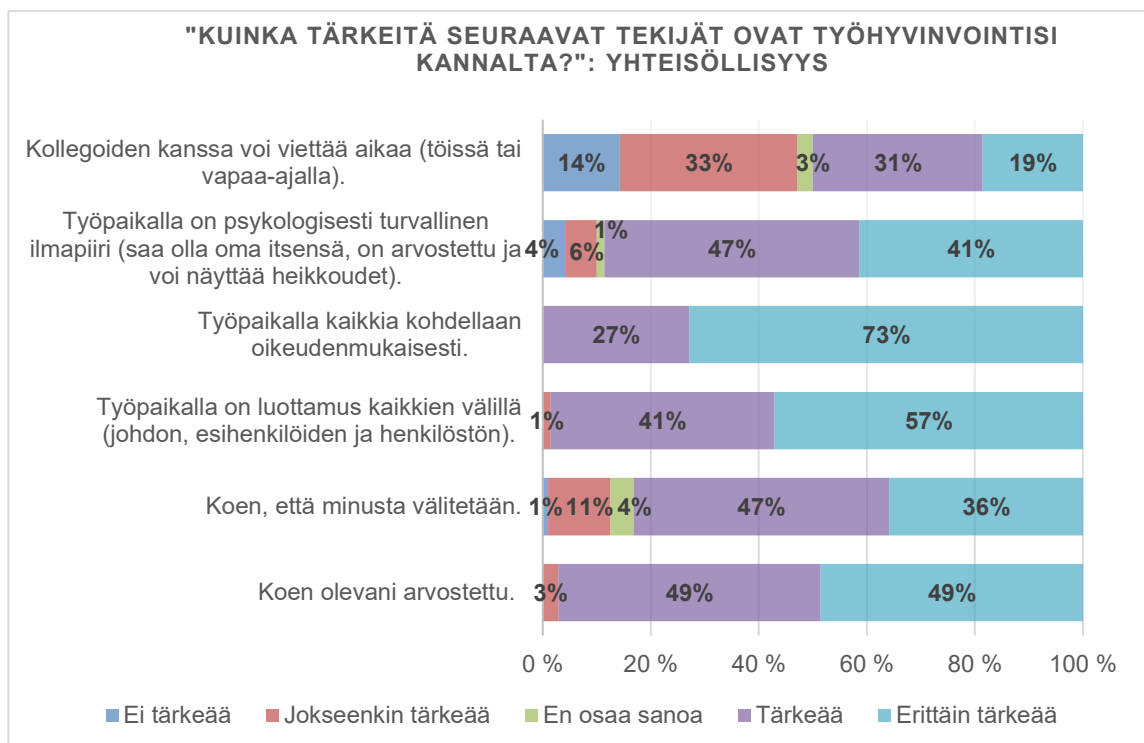


Kuvio 4. Kyvykkyyden tekijöiden tärkeys työhyvinvoinnin kannalta vastanneiden kesken (n=70).

Kyvykkyyden tekijöiden suhteen oli jo hieman enemmän eroa vastauksissa, mutta näisäkin tekijöissä enemmistö vastaajista piti tekijöitä joko tärkeinä tai erittäin tärkeinä työhyvinvointinsa kannalta. Eniten erittäin tärkeäksi koettiin tekijöitä: ” Koen onnistumisia työssäni” (60 %) ja ” Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani” (54 %). Jos tekijöitä vertaa erittäin tärkeän ja tärkeän yhteisprosenttimäärillä, tärkeimpiä tekijöitä vastaajien työhyvinvoinnin kannalta olivat: ”Pääsen käyttämään vahvuuksiani työssäni” (yhteensä 95 %) ”Koen onnistumisia työssäni” (yhteensä 93 %), ”Työtehtävissäni on haastetta” (yhteensä 93 %), ”Näen työni tulokset” (yhteensä 90 %) ja ”Minulla on riittävä osaaminen

työtehtäviini” (yhteensä 90 %). Yhteisprosenttimäärältään hieman vähäisempiä olivat tekijät: ”Saan palautetta työstäni esihenkilöltä (rakentavaa ja/tai positiivista)” (yhteensä 83 %) ja ” Saan palautetta työstäni kollegoilmani (rakentavaa ja/tai positiivista)” (yhteensä 73 %). (kuvio 4.)

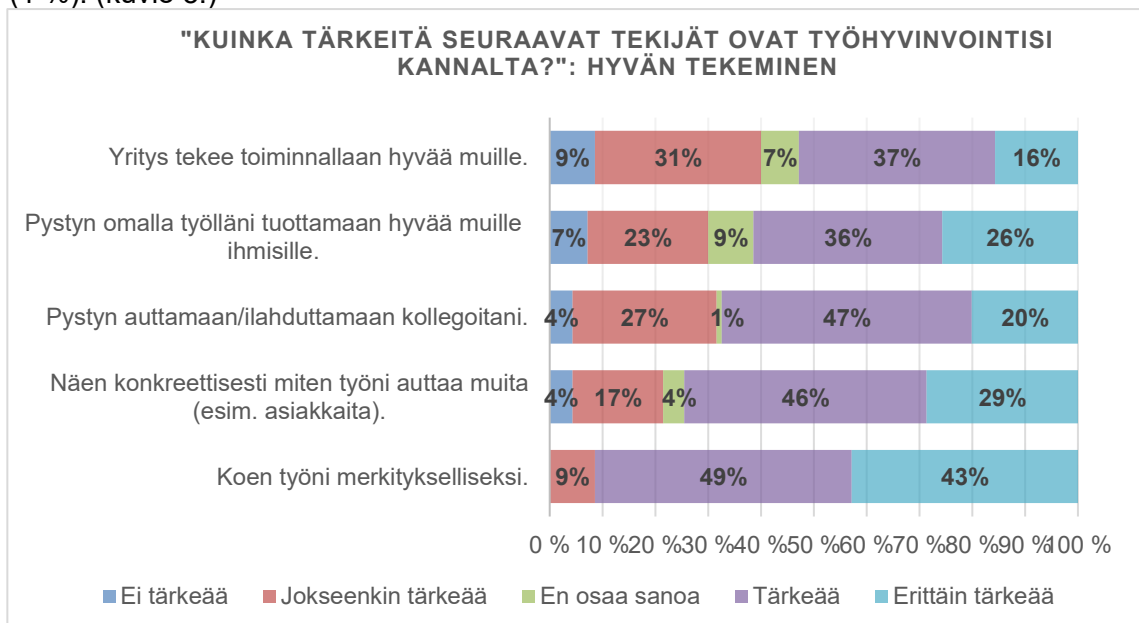
”En osaa sanoa” vastauksia oli tullut kuuteen tekijään: ”Minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini” (4 %), ”Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani” (3 %), ”Näen työni tulokset” (3 %), ” Saan palautetta työstäni kollegoilmani (rakentavaa ja/tai positiivista)” (3 %), ”Työtehtävissäni on haastetta” (1 %) ja ”Saan palautetta työstäni esihenkilöltä (rakentavaa ja/tai positiivista)” (1 %). ”Jokseenkin tärkeää” vastauksia löytyi jokaisesta tekijästä, joista eniten oli tullut tekijöihin: ” Saan palautetta työstäni kollegoilmani (rakentavaa ja/tai positiivista)” (19 %) ja ”Saan palautetta työstäni esihenkilöltä (rakentavaa ja/tai positiivista)” (16 %). ”Ei tärkeää” vastauksia löytyi kolmesta tekijästä, joita olivat: ”Saan palautetta työstäni kollegoilmani (rakentavaa ja/tai positiivista)” (6 %), ”Pääsen käyttämään vahvuksiani työssäni” (1 %) ja ”Työtehtävissäni on haastetta” (1 %). (kuvio 4.)



Kuvio 5. Yhteisöllisyyden tekijöiden tärkeys työhyvinvoinnin kannalta vastanneiden kesken (n=70).

Yhteisöllisyyden tekijöiden suhteen eniten erittäin tärkeiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin kannalta koettiin: ”Työpaikalla kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti” (73 %) ja ”Työpaikalla on luottamus kaikkien välillä (johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön välillä)” (57 %). Laskettaessa erittäin tärkeän ja tärkeän vastaukset yhteen, prosenttimäärältään tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta olivat: ”Työpaikalla kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti” (yhteensä 100 %), ”Koen olevani arvostettu” (yhteensä 98 %) ja ”Työpaikalla on luottamus kaikkien välillä (johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön välillä)” (yhteensä 98 %). Yhteisprosenttimäärältään hieman vähäisemmäksi jäivät tekijät: ”Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet)” (yhteensä 88 %), ”Koen, että minusta välitetään” (yhteensä 83 %) ja ”Kollegoiden kanssa voi viettää aikaa (töissä tai vapaa-ajalla)” (yhteensä 50 %). (kuvio 5.)

”En osaa sanoa” vastauksia oli tullut kolmeen tekijään: ”Koen, että minusta välitetään” (4 %), ”Kollegoiden kanssa voi viettää aikaa (töissä tai vapaa-ajalla)” (3 %) ja ”Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet)” (1 %). ”Jokseenkin tärkeää” vastauksia oli vastattu viiteen tekijään, joista suurimmat prosentit olivat tulleet: ”Kollegoiden kanssa voi viettää aikaa (töissä tai vapaa-ajalla)” (33 %) ja ”Koen, että minusta välitetään” (11 %). ”Ei tärkeää” oli vastattu myös kolmeen tekijään, jotka olivat: ”Kollegoiden kanssa voi viettää aikaa (töissä tai vapaa-ajalla)” (14 %), ”Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet)” (4 %) ja ”Koen, että minusta välitetään” (1 %). (kuvio 5.)



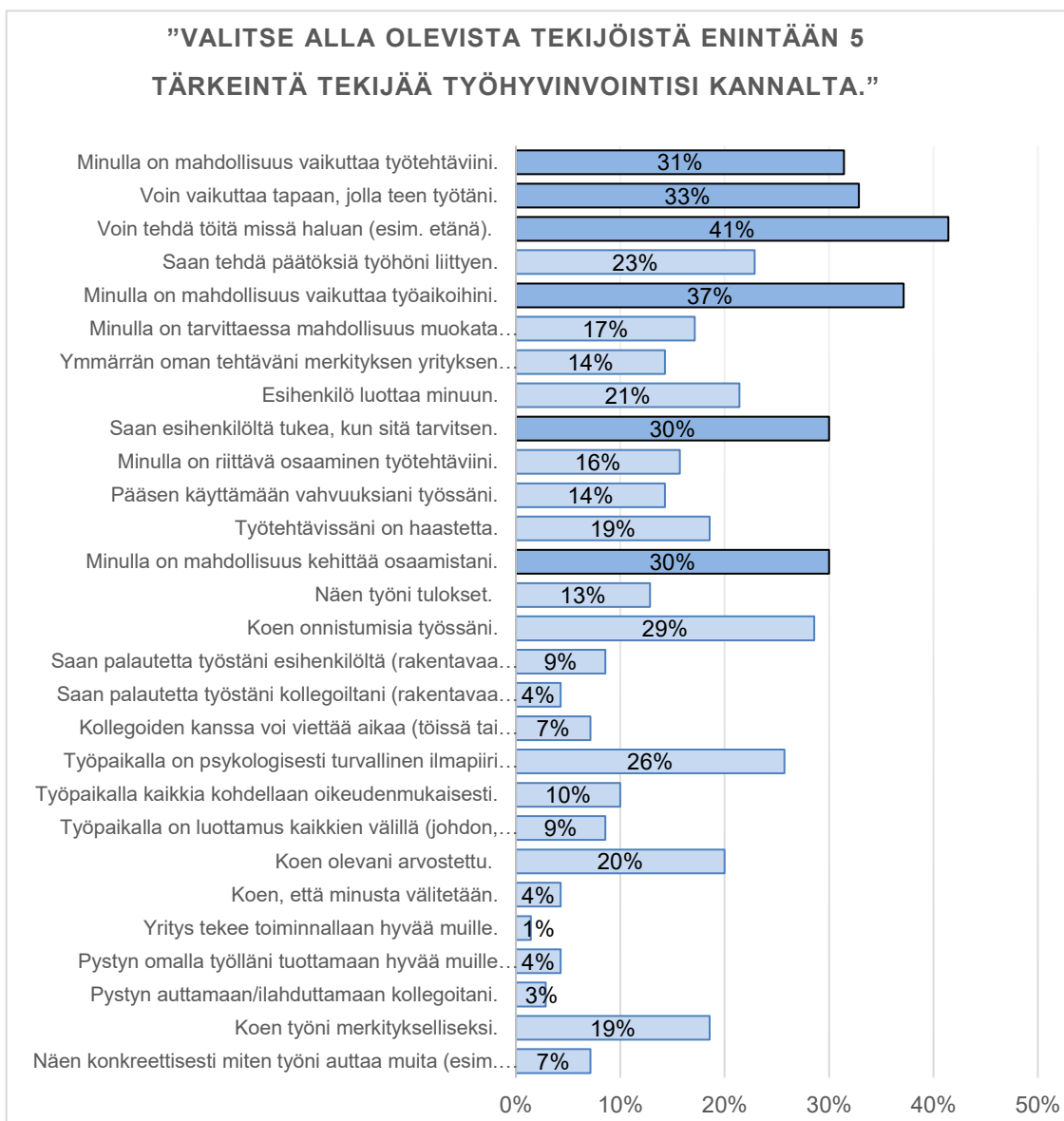
Kuvio 6. Hyvän tekemisen tekijöiden tärkeys työhyvinvoinnin kannalta vastanneiden kesken (n=70).

Hyvän tekemisen tekijöiden suhteen vastauksissa oli jo suurempia eroja kuin edellisissä tuloksissa. Hyvän tekemisen tekijät olivat enemmistön vastaajien mukaan tärkeitä tai erittäin tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Erittäin tärkeän ja tärkeän yhteisprosenttimäärällä tärkeimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta koettiin selkeästi ”Koen työni merkitykselliseksi” (yhteensä 92 %). Yhteisprosenttimäärältään vähäisempiä tekijöitä olivat: ”Näen konkreettisesti, miten työni auttaa muita (esim. asiakkaita)” (yhteensä 75 %), ”Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani” (yhteensä 67 %), ”Pystyn omalla työlläni tuottamaan hyvää muille” (yhteensä 62 %) ja ”Yritys tekee toiminnallaan hyvää muille” (yhteensä 53 %). (kuvio 6.)

”En osaa sanoa” vastauksia oli tullut neljään tekijään: ”Yritys tekee toiminnallaan hyvää muille” (7 %), ”Pystyn omalla työlläni tuottamaan hyvää muille ihmisille” (9 %), ”Näen konkreettisesti, miten työni auttaa muita (esim. asiakkaita)” (4 %) ja ”Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani” (1 %). ”Jokseenkin tärkeää” vastauksia oli vastattu kaikkiin tekijöihin, joista suurimmat prosentit olivat tulleet: ”Yritys tekee toiminnallaan hyvää muille” (31 %), ”Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani” (27 %) ja ”Pystyn omalla työlläni tuottamaan hyvää muille ihmisille” (23 %). ”Ei tärkeää” oli vastattu neljään tekijään: ”Yritys tekee toiminnallaan hyvää muille” (9 %), ”Pystyn omalla työlläni tuottamaan hyvää muille ihmisille” (7 %), ”Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani” (4 %) ja ”Näen konkreettisesti, miten työni auttaa muita (esim. asiakkaita)” (4 %). Tekijä ”Koen työni merkitykselliseksi” oli ainut tekijä, johon ei ollut tullut en osaa sanoa tai ei tärkeää vastauksia. (kuvio 6.)

7.3 Tärkeimmät sisäisen motivaation tekijät työhyvinvoinnin kannalta

Seuraavana tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä edellisen luvun autonomian/omaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen tekijöistä ovat tärkeimmät vastaajien työhyvinvoinnin kannalta. Asiaa lähdettiin selvittämään tehtävällä: ”Valitse alla olevista tekijöistä enintään 5 tärkeintä tekijää työhyvinvointisi kannalta”. (kuvio 7.)



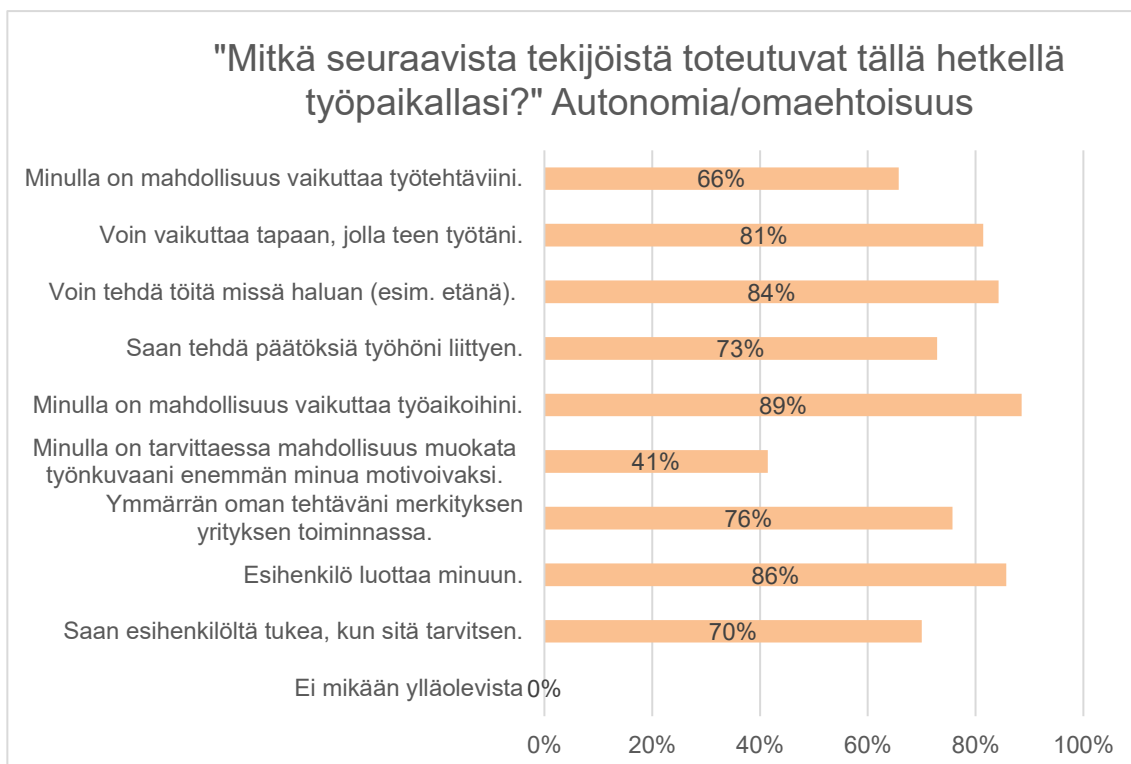
Kuvio 7. Tärkeimmät sisäisen motivaation tekijät työhyvinvoinnin kannalta (n=70). Korkeimmat prosenttiosuudet ovat merkittyinä tummemmalla sinisellä.

Tulosten perusteella viisi tai tässä tapauksessa kuusi (kaksi tekijää molemmat 30 %) tärkeintä sisäisen motivaation tekijää vastanneiden työhyvinvoinnin kannalta ovat: ”Voin tehdä töitä missä haluan (esim. etänä)” (41 %), ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini” (37 %), ”Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työtäni” (33 %), ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini” (31 %) ja ”Saan esihenkilöltä tukea, kun tarvitsen” (30 %) sekä ”Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani” (30 %). Viisi ensimmäistä tekijää kuuluvat autonomian ja omaehtoisuuden alle ja viimeinen tekijä kyvykkyyden alle. (kuvio 7.)

Tulosten perusteella voidaan todeta, että autonomian/omaehtoisuuden tekijät ovat tärkeimpiä kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kannalta. Seuraavaksi tärkeimpiä tekijöitä ovat kyvykkyyden tekijät, joista korkeimmat prosentit olivat aiemmin mainitussa tekijässä ”Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani” (30 %) ja ”Koen onnistumisia työssäni” (29 %). Prosentuaalisesti vähäisempiä tekijöitä tärkeydeltään olivat yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen tekijät. Yhteisöllisyyden tekijöissä oli kuitenkin myös pari korkeampaa tekijää prosentiltaan ja ne olivat: ”Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet)” (26 %) ja ”Koen olevani arvostettu” (20 %). Hyvän tekemisen tekijöistä selkeästi tärkeimmäksi tekijäksi koettiin ”Koen työni merkitykselliseksi” (19 %). (kuvio 7.)

7.4 Työpaikoilla toteutuvat sisäisen motivaation tekijät

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin selvittää, mitkä sisäisen motivaation tekijöistä toteutuvat tällä hetkellä vastaajien työpaikoilla (kuvio 8, kuvio 9, kuvio 10, kuvio 11). Asiaa lähdettiin selvittämään kysymyksellä: ”Mitkä seuraavista tekijöistä toteutuvat tällä hetkellä työpaikallasi?”.



Kuvio 8. Työpaikoilla toteutuvat autonomian/omaehtoisuuden tekijät (n=70).

Autonomian ja omaehtoisuuden tekijöistä eniten työpaikoilla toteutuvat tällä hetkellä: ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini” (89 %), ”Esihenkilö luottaa minuun” (86 %), ”Voin tehdä töitä missä haluan” (84 %) ja ”Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työtäni” (81 %). Vähiten tekijöistä toteutuvat: ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini” (66 %) ja ”Minulla on tarvittaessa mahdollisuus muokata työnkuvaani enemmän minua motivoivaksi” (41 %). Eniten toteutuvien ja vähiten toteutuvien tekijöiden väliin jäivät tekijät: ”Ymmärrän oman tehtäväni merkityksen yrityksen toiminnassa” (76 %), ”Saan tehdä päätöksiä omaan työhöni liittyen” (73 %) ja ”Saan esihenkilöltä tukea, kun sitä tarvitsen” (70 %). Kukaan vastaajista ei vastannut ”Ei mikään yllä olevista” eli jokaisella vastaajalla toteutuu edes jokin autonomian/omaehtoisuuden tekijöistä työpaikalla. (kuvio 8.)



Kuvio 9. Työpaikoilla toteutuvat kyvykkyys tekijät (n=70).

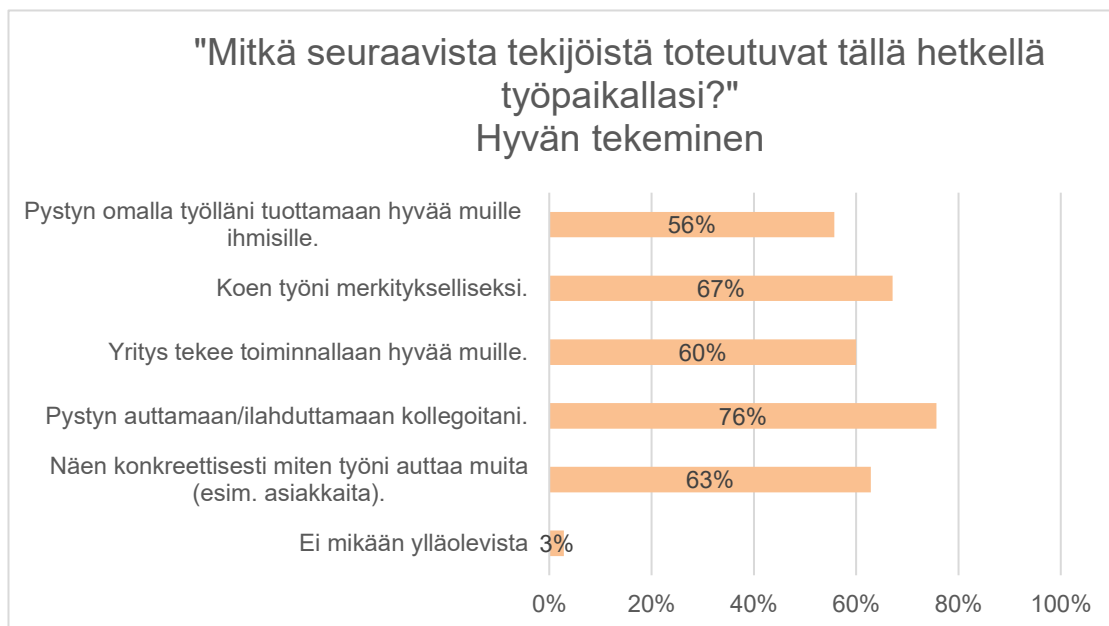
Kyvykkyys tekijöiden osalta toteutuvuus työpaikoilla on hieman vähäisempi verrattuna autonomian ja omaehtoisuuden tekijöiden toteutuvuuteen. Eniten työpaikoilla näyttää toteutuvan tekijät: ”Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani” (77 %), ”Koen onnistumisia työssäni” (77 %), ”Näen työni tulokset” (76 %), ”Minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini” (76 %) ja ”Työtehtävissäni on haastetta” (74 %). (kuvio 9.)

Vähiten työpaikalla toteutuvat tekijät: ”Pääsen käyttämään vahvuuksiani työssäni” (63 %), ”Saan palautetta työstäni esihenkilöltä (rakentavaa ja/positiivista)” (57 %) ja ”Saan palautetta työstäni kollegoilta (rakentavaa ja/tai positiivista)” (46 %). Vastaajista 1 % on vastannut, ettei työpaikalla toteudu mikään kyvykkyyden tekijöistä. (kuvio 9.)



Kuvio 10. Työpaikoilla toteutuvat yhteisöllisyyden tekijät (n=70).

Yhteisöllisyyden tekijöistä työpaikoilla toteutuvat tällä hetkellä eniten: ”Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet)” (80 %), ”Kollegoiden kanssa voi viettää aikaa (työpaikalla tai vapaa-ajalla)” (73 %), ”Koen olevani arvostettu” (71 %) ja ”Koen, että minusta välitetään” (70 %). Vähiten tekijöistä toteutuvat: ”Työpaikalla kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti” (61 %) ja ”Työpaikalla on luottamus kaikkien välillä (johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön välillä)” (49 %). Vastanneista 6 % vastasi, että mikään yhteisöllisyyden tekijöistä ei toteudu tällä hetkellä heidän työpaikallaan. (kuvio 10.)

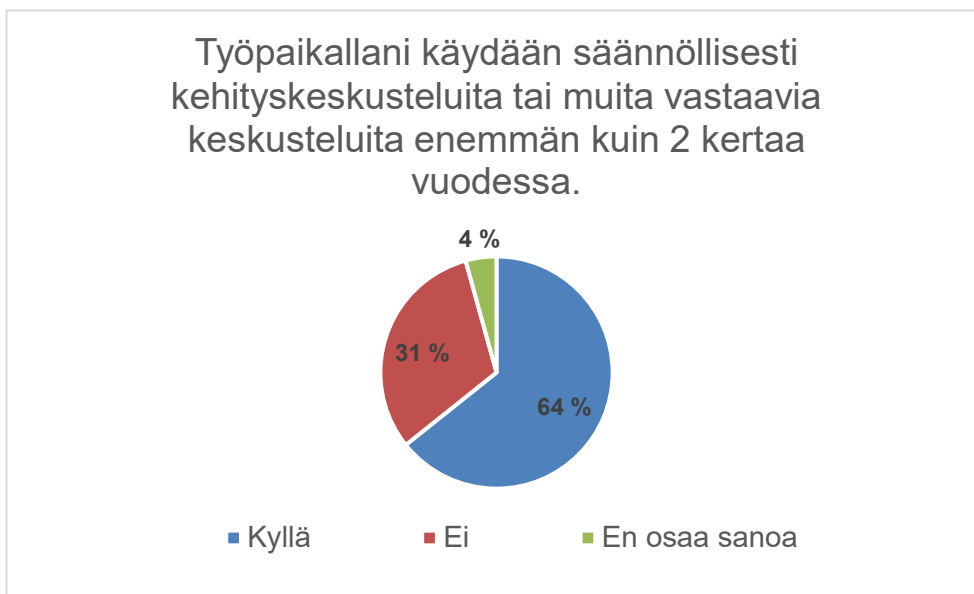


Kuvio 11. Työpaikoilla toteutuvat hyvän tekemisen tekijät (n=70).

Hyvän tekemisen tekijöiden toteutuvuus työpaikalla on selkeästi vähäisempää muihin verrattuna. Kaikki tekijät jäivät toteutuvuudeltaan alle 70 prosentin paitsi tekijä ”Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani” (76 %). Muiden tekijöiden toteutuvuus oli: ”Koen työni merkitykselliseksi” (67 %), ”Näen konkreettisesti, miten työni auttaa muita (esim. asiakkaita)” (63 %), ”Yritys tekee toiminnallaan hyvää muille” (60 %) ja ”Pystyn omalla työlläni tuottamaan hyvää muille ihmisille” (56 %). Vastanneista 3 % ovat vastanneet, että mitkään hyvän tekemisen tekijöistä ei toteudu heidän työpaikallaan. (kuvio 11.)

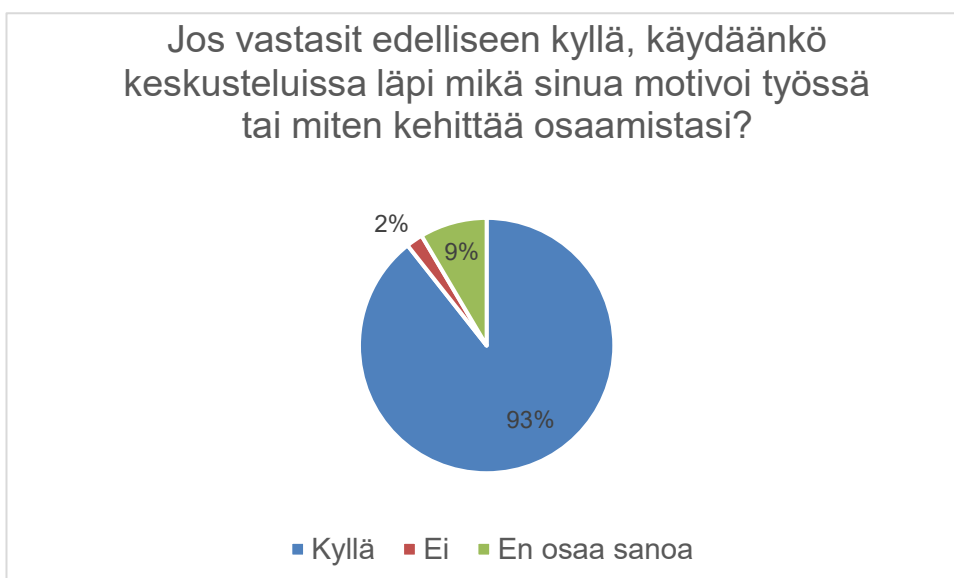
7.5 Kehityskeskustelut tai muut vastaavat keskustelut ja avoimet kommentit

Viimeisessä kyselyn osassa tarkoituksena oli selvittää, käydäänkö vastanneiden työpaikoilla kehityskeskusteluita tai muita vastaavia keskusteluja enemmän kuin 2 kertaa vuodessa. Halusin kysyä asiaa, sillä teoriaosuudessa painotettiin keskusteluiden tärkeyttä sisäisen motivaation kannalta. Asiaa selvitettiin väittämällä: ”Työpaikallani käydään säännöllisesti kehityskeskusteluita tai muita vastaavia keskusteluita enemmän kuin 2 kertaa vuodessa”. Vastausvaihtoehtona olivat kyllä, ei ja en osaa sanoa. (kuvio 12.)



Kuvio 12. Työpaikallani käydään säännöllisesti kehityskeskusteluita tai muita vastaavia keskusteluita enemmän kuin 2 kertaa vuodessa (n=70).

Vastanneista 64 % vastasi kyllä ja 31 % ei. En osaa sanoa vaihtoehdon vastasi 4 % vastaajista. (kuvio 12.) Tämän kysymyksen jälkeen haluttiin selvittää, käydäänkö keskustelussa läpi mikä vastaajaa motivoi työssä tai miten kehittää hänen osaamistaan. Asiaa kysyttiin kysymyksellä: ”Jos vastasit edelliseen kyllä, käydäänkö keskusteluissa läpi mikä sinua motivoi työssä tai miten kehittää osaamistasi?” Vastausvaihtoehtona olivat kyllä, ei ja en osaa sanoa. (kuvio 13.)



Kuvio 13. Vastaukset kysymykseen ”Käydäänkö keskusteluissa läpi mikä sinua motivoi työssä tai miten kehittää osaamistasi?”

Vastanneista enemmistö 93 % vastasi kyllä ja 2 % vastasi ei. En osaa sanoa vastasi 9 % vastaajista (kuvio 13). Lopuksi kyselyssä oli avoin kommentti kenttä, johon pystyi kommentoimaan mitä halusi tai jättää palautetta. Vastauksia tuli muutama, jotka enimmäkseen liittyivät kehityskeskusteluihin. Esimerkiksi kehityskeskusteluita on epäsäännöllisesti enemmän kuin kaksi kertaa vuodessa tai keskusteluissa ei käydä läpi mikä motivoi. Sain myös palautetta, että lauseet ”työpaikallani toteutuu” ja ”työpaikallani käydään” voivat johtaa harhaan. Tällä palautteenantaja tarkoitti, että annetuissa vastauksissa voi olla eroja riippuen siitä vastaako oman tiimin näkökulmasta vai koko yrityksen.

7.6 Vastausten analysointi

Kyselystä saatujen tulosten perusteella autonomian/omaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen tekijät ovat joko tärkeitä tai erittäin tärkeitä enemmistölle kyselyyn vastanneille asiantuntijoille heidän työhyvinvointinsa kannalta. Näistä neljästä perustarpeesta autonomian ja omaehtoisuuden tekijät näyttivät olevan tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Kyseiset tekijät olivat jokaisessa kysymyksessä tärkeitä ja ne olivat myös eniten työpaikalla tällä hetkellä toteutuvat tekijät. Hyvän tekemisen tekijät näyttivät taas tulosten mukaan olevan vähiten tärkeitä muihin verrattuna lukuun ottamatta hyvän tekemisen tekijää ”Koen työni merkitykselliseksi”. Hyvän tekemisen tekijöitä toteutuu työpaikalla tällä hetkellä myös huonoiten.

Pyydettyäessä valitsemaan enintään 5 tärkeintä tekijää työhyvinvoinnin kannalta enemmistö valitsi autonomian/omaehtoisuuden tekijöitä tärkeimmiksi tekijöiksi. Mukaan pääsi myös yksi kyvykkyyden tekijä. Vähiten tärkeiksi tekijöiksi tässä kysymyksessä koettiin yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen tekijät lukuun ottamatta muutamia tekijöitä. Esimerkiksi yhteisöllisyyden tekijöistä ”Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet)” ja ”Koen olevani arvostettu” olivat tärkeitä asiantuntijoille. Myös hyvän tekemisen tekijöissä oli selkeä tärkeä tekijä, joka oli ”Koen työni merkitykselliseksi”. (kuvio 7.)

Kysyttäessä mitkä sisäisen motivaation tekijöistä toteutuvat tällä hetkellä työpaikoilla autonomian/omaehtoisuuden tekijät toteutuivat parhaiten. Viittä autonomian/omaehtoisuuden tekijää yhdeksästä pidettiin tärkeimpinä tekijöinä työhyvinvoinnin kannalta ja kolme niistä: ” Voin tehdä töitä missä haluan (esim. etänä)”, ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini” ja ”Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työtäni” toteutuvat työpaikoilla

tällä hetkellä eniten (yli 80 % vastanneilla) autonomian ja omaehtoisuuden tekijöistä (kuvio 6, kuvio 7). Kaksi muuta tekijää ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini” ja ”Saan esihenkilöltä tukea, kun sitä tarvitsen” toteutuivat prosentuaalisesti vähemmän työpaikoilla. Varsinkin tekijän ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini” toteutuvuus oli vain 66 %. (kuvio 8.)

Kyvykkyyden kahdeksasta tekijästä melkein kaikkien toteutuvuus oli yli 70 % paitsi tekijöiden ”Pääsen käyttämään vahvuksiani työssäni” (63 %), ”Saan palautetta esihenkilöltäni (rakentavaa ja/tai positiivista)” (57 %) ja ”Saan palautetta kollegoilta (rakentavaa ja/tai positiivista)” (46 %) (kuvio 9). Eniten työpaikalla toteutuvat tekijät ”Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani” (77 %) ja ”Koen onnistumisia työssäni” (77 %), jotka olivat kyvykkyyden tärkeimpiä tekijöitä kuvio 7 tulosten mukaan (kuvio 7, kuvio 9). Huolestuttava huomio työpaikalla toteutuvista kyvykkyyden tekijöistä oli tekijä ”Pääsen käyttämään vahvuuksia työssäni”, jonka toteutuvuus oli vain 63 % (kuvio 9).

Yhteisöllisyyden tekijöistä enemmistön toteutuvuus oli yli 70 % paitsi tekijöiden: ”Työpaikalla kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti” (61 %) ja ”Työpaikalla on luottamus kaikkien välillä (johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön) (49 %) (kuvio 10). Huolestuttava huomio oli, että kyseiset kaksi tekijää olivat ensimmäisen kysymyksen perusteella tärkeimpiä yhteisöllisyyden tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta (kuvio 5) ja ne toteutuvat huonoimmin työpaikoilla. Huolestuttavaa tuloksissa oli myös, että 6 % vastanneista vastasi, että mikään yhteisöllisyyden tekijöistä ei toteudu heidän työpaikallaan. Positiivinen huomio oli kuitenkin, että kuvio 7 tulosten mukaan tärkeimmät yhteisöllisyyden tekijät: ”Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet)” ja ”Koen olevani arvostettu” olivat yhteisöllisyyden tekijöistä eniten työpaikalla toteutuvien joukossa. (kuvio 10.)

Hyvän tekemisen tekijöistä kaikki tekijät jäivät toteutuvuudeltaan alle 70 prosentin paitsi tekijä ”Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani” (76 %) (kuvio 11). Työpaikoilla näyttäisi kuitenkin toteutuvan eniten juuri ne tekijät, jotka olivat myös enemmän tärkeitä vastaajille ensimmäisen kysymyksen perusteella (kuvio 6, kuvio 11). Näitä tekijöitä oli juuri aiemmin mainittu ”Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani”, ”Koen työni merkitykselliseksi” ja ”Näen konkreettisesti, miten työni auttaa muita” (kuvio 11).

Kysyttäessä kehityskeskusteluista ja muista vastaavista keskusteluista kyllä-vastausmäärä oli vielä aika alhainen, mutta oli myös positiivista nähdä, että 64 prosentilla vastanneista on keskusteluita enemmän kuin 2 kertaa vuodessa (kuvio 12). Vielä hienompaa oli nähdä, että 93 % vastanneista vastasi kyllä kysyttäessä käydäänkö keskustelussa läpi, mikä vastaajaa motivoi tai miten kehittää hänen osaamistaan (kuvio 13).

8 Päätäntö

8.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millainen merkitys sisäisellä motivaatiolla on työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä. Työn tavoitteena oli eritoten saada selville, mitä sisäisen motivaation tekijöitä asiantuntijatyössä työskentelevät pitävät tärkeinä heidän työhyvinvointinsa kannalta ja mitkä sisäisen motivaation tekijöistä toteutuvat tällä hetkellä heidän työpaikallaan. Kysymysten tarkoituksena oli saada tietoa yrityksille, jota yritykset voisivat hyödyntää johtamisessaan siitä, mitä toimistotyötä tekevät asiantuntijat pitävät tärkeinä heidän työhyvinvointinsa kannalta. Näin pystyttäisiin huolehtimaan, että asiantuntijat voisivat hyvin työssään. Tarkoituksena oli saada myös selville tämänhetkinen tilanne siitä, miten hyvin asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kannalta tärkeät tekijät toteutuvat yrityksissä ja onko niissä parantamisen varaa.

Kyselyn tulosten pohjalta selvisi, että sisäisen motivaation tekijät ovat tärkeitä kyselyyn vastanneiden toimistotyötä tekevien asiantuntijoiden työhyvinvoinnille. Kaikki tekijät koettiin enimmäkseen tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta lukuun ottamatta yhteisöllisyyden tekijää ”Kollegoiden kanssa voi viettää aikaa (töissä tai vapaa-ajalla)”, jossa erittäin tärkeän ja tärkeän prosentuaalinen yhteismäärä oli 50 % ja loput 50 % sisälsi ”en osaa sanoa”, ”jokseenkin tärkeää” ja ”ei tärkeää” vastauksia. (kuvio 3, kuvio 4, kuvio 5, kuvio 6.)

Tekijöiden tärkeydessä oli myös eroja. Eniten tärkeiksi koettiin autonomian/omaehtoisuuden tekijät (kuvio 7). Teorian mukaan autonomialla näyttäisi olevankin eniten vaikutusta ihmiseen esimerkiksi sen puute saattaa aiheuttaa työuupumusta (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 103). Ihmisillä onkin lähtökohtaisesti tarve tyydyttää itsemääräämisesä tunne eli halu tuntea vapautta ja itsenäisyyttä eikä olla määrällävissä (Järvinen 2001a).

Varsinkin asiantuntijoille kyseiset tekijät ovat tärkeitä työssä (Järvinen 2001a). Ei ole siis ihme, että kyselyyn vastanneet asiantuntijat pitivät autonomian ja omaehtoisuuden tekijöitä tärkeinä työhyvinvointinsa kannalta.

Toiseksi tärkeimpiä tekijöitä kyselyyn vastanneille asiantuntijoille olivat kyvykkyyden tekijät. Kyvykkyyden kokemisessa on tärkeää, että ihmisellä on riittävä osaaminen työhönsä, sillä silloin työntekijä kokee, että työ on hallinnassa (Martela & Jarenko 2015, 98; Järvinen 2001a). Riittävän osaamisen kokeminen työssä olikin kyselyni perusteella 90 % vastanneille tärkeää tai erittäin tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Kyselyyn vastanneet pitivät tärkeinä myös itsensä kehittämistä ja sitä, että työssä on haastetta. (kuvio 4.) Teorian mukaan onkin tärkeää, että ihminen pääsee kehittämään osaamistaan ja pääsee tekemään myös haastavimpia tehtäviä, sillä ilman niitä työ voi alkaa tuntua tylsältä, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin (Martela & Jarenko 2015, 100,103). Palautteensaantia pidettiin myös teorian mukaan tärkeänä kyvykkyyden kokemisessa ja työhyvinvoinnin kannalta (Souders 2021). Kyselyn tulosten perusteella palautteensaanti esihenkilöltä tai kollegoilta ei ollut kuitenkaan kuuden tärkeimmän tekijän joukossa, vaikka enemmistö vastaajista pitikin niitä tärkeinä tai erittäin tärkeinä (kuvio 4, kuvio 7).

Yhteisöllisyyden tekijät olivat kyselyn perusteella kolmanneksi tärkeimpiä tekijöitä kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden työhyvinvoinnille ja he pitivätkin tärkeimpinä tekijöinä, että kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti työpaikalla ja, että työpaikalla on luottamus kaikkien välillä (kuvio 5). Tulokset ovat ymmärrettäviä, sillä teorian mukaan epäoikeudenmukainen kohtelu ja epäluottamus työpaikalla vaikuttavat negatiivisesti hyvinvointiin (Martela & Jarenko 2015, 120). Huolestuttava huomio oli kuitenkin, että oikeudenmukainen kohtelu ja luottamus työpaikalla toteutuvat työpaikalla tällä hetkellä huonoiten yhteisöllisyyden tekijöistä (kuvio 10). Käsittelen asiaa seuraavassa luvussa tarkemmin. Asiantuntijat pitivät tärkeänä myös, että he kokevat olevansa arvostettuja. Teorian mukaan arvostuksen tunteminen on terveyden kannalta tärkeää, sillä tutkimusten mukaan sen on sanottu vähentävän stressin tunnetta. Jos arvostusta ei saa, se kuormittaa ihmistä henkisesti. (Souders 2021.) On siis ymmärrettävää, että kyselyyn vastanneista 98 % koki arvostuksen kokemisen tärkeänä tai erittäin tärkeänä työhyvinvointinsa kannalta (kuvio 5).

Hyvän tekemisen tekijöitä pidettiin vähiten tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden mielestä (kuvio 7). Hyvän tekeminen olikin viimeisin ja uusin lisäys psykologisissa perustarpeissa, jota Frank Martela ja Richard Ryan tutkivat. Hyvän tekemisen ideana on, että ihminen haluaa kokea, että hän saa tehtyä hyvää muille tekemisillään, mikä luo työlle merkityksellisyyden tunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 56–57, 62.) Vastanneista 92 % pitikin tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että kokee työnsä merkitykselliseksi. Hyvän tekeminen muille omalla toiminnallaan ei kuitenkaan ollut yhtä tärkeää, vaan 62 % vastanneista vastasi sen olevan tärkeää tai erittäin tärkeää työhyvinvointinsa kannalta. (kuvio 6.)

Toinen työn tavoite oli selvittää, mitä sisäisen motivaation tekijöitä toteutuu jo tällä hetkellä kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden työpaikoilla ja ovatko ne juuri niitä, mitä kyselyyn vastanneet asiantuntijat pitävät tärkeänä heidän työhyvinvointinsa kannalta. Jos vertaa kuvion 7 tuloksia, missä tuli valita enintään 5 tärkeää tekijää (tuloksissa 6 tekijää) työhyvinvoinnin kannalta, toteutuvuus työpaikoilla on melko hyvä (kuvio 8, kuvio 9). Neljä tekijää kuudesta tärkeimmästä tekijästä työhyvinvoinnin kannalta ovat eniten toteutuvien tekijöiden joukossa tällä hetkellä. Nämä tekijät ovat: ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini” (toteutuvuus 89 %), ”Voin tehdä töitä missä haluan (esim. etänä)” (toteutuvuus 84 %), ”Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työtäni” (toteutuvuus 81 %) ja ”Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani” (toteutuvuus 77 %). (kuvio 8, kuvio 9.) Kaksi muuta kuudesta tärkeimmästä tekijästä toteutuivat huonommin. Tekijät olivat: ”Saan esihenkilöltä tukea, kun sitä tarvitsen” (toteutuvuus 70 %) ja ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini” (toteutuvuus 66 %), joka on toiseksi huonoin toteutuvuus autonomian/omaehtoisuuden tekijöistä. (kuvio 8.)

Jos vertaa kaikkia kyselyssä olevia tekijöitä, niiden toteutuvuus on melko hyvä työpaikoilla tällä hetkellä. Kaikissa tekijöissä on noin yli 70 prosentin toteutuvuus lukuun ottamatta muutamia alhaisempia tekijöitä (kuvio 8, kuvio 9, kuvio 10, kuvio 11). Seuraavassa luvussa 8.2 käyn läpi ne tekijät, jotka toteutuivat työpaikoilla vähiten, mutta koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta sekä annan kehitysehdotuksia, kuinka niitä saataisiin lisättyä yrityksissä.

8.2 Kehitysehdotukset

Seuraavaksi analysoin ja annan kehitysehdotuksia työpaikalla toteutuville tekijöille, jotka olivat asiantuntijoiden mielestä tärkeitä heidän työhyvinvointinsa kannalta, mutta toteutuivat heikosti työpaikoilla tällä hetkellä. Autonomian ja omaehtoisuuden tekijät, jotka koettiin tärkeiksi, mutta toteutuvuudeltaan prosentuaalisesti alhaisia olivat: ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini” (66 %) ja ”Minulla on mahdollisuus muokata työkuvaani enemmän minua motivoivaksi” (41 %) (kuvio 3, kuvio 8). Molempien ratkaisuksi ehdottaisin teorian perusteella kehityskeskusteluita tai muita vastaavia keskusteluita, joissa käytäisiin läpi mikä työntekijää motivoi (Aarnikoivu 2008, 156; Mayor & Risku 2015d). Tällöin voisi mahdollisuuksien mukaan muokata työtehtäviä enemmän työntekijää motivoivaksi ja saataisiin edistettyä tunnetta, että pystyy vaikuttamaan omiin työtehtäviin ja niiden muokkaamiseen (Martela & Jarenko 2015, 81). Toinen tapa on myös, että esihenkilö antaa tavoitteen, joka tulee saavuttaa, mutta työntekijä saa saavuttaa sen omalla tavallaan (Martela & Jarenko 2014, 37; Järvinen 2001a). Näin työntekijän tunne autonomisuudesta kasvaa, kun saa päättää mitä ja miten töitään tekee (Martela & Jarenko 2014, 37).

Kyvykkyyden tekijät, jotka koettiin tärkeiksi, mutta toteutuvuudeltaan prosentuaalisesti alhaisia olivat: ”Pääsen käyttämään vahvuuksiani työssäni” (63 %), ”Saan palautetta esihenkilöltäni (rakentavaa ja/tai positiivista)” (57 %) ja ”Saan palautetta kollegoilta (rakentavaa ja/tai positiivista)” (46 %) (kuvio 4, kuvio 9). Ensimmäisen tekijän kehitysehdotuksena voisi olla työn tuunaaminen eli esihenkilö ja työntekijä voisivat pitää kehityskeskustelun tai muun vastaavan keskustelun, jossa työntekijän työtehtäviä muokataan vastaamaan työntekijän vahvuuksia (Martela & Jarenko 2015, 81). Tässä on kuitenkin huolehdittava myös siitä, että työntekijän tehtävät sisältävät myös tehtäviä, jotka auttavat häntä kehittymään ja tuovat haastetta. Tämäkin on kuitenkin yksilöllistä, kuinka paljon kukin työntekijä haluaa kehittää osaamistaan, jolloin sekin olisi hyvä käydä kehityskeskustelussa läpi. (Martela & Jarenko 2015, 99–100.)

Ratkaisu palautteensaantiin esihenkilöltä ja kollegoilta voisi teorian mukaan olla johtamisen muuttaminen valmentavaksi johtamiseksi ja luoda yritykseen sparrauskulttuuri. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan, että esihenkilö keskittyy työntekijän ja hänen osaamisensa kehittämiseen. Valmentavaan johtamiseen kuuluu palautteenanto työntekijälle,

jotta työntekijä tietää, miten hänellä sujuu ja, missä olisi vielä kehitettävää. Sparrauskulttuurin ideana on, että työntekijät valmentavat myös itse itseään ja kollegoitansa. Jokainen antaa palautetta toisilleen ja myös esihenkilölle. (Martela & Jarenko 2015, 108, 112, 115.) Oma ehdotukseni palautteenannon lisäämiseen voisi olla myös, että yrityksessä luodaan kulttuuri, jossa esihenkilöt antavat säännöllisesti palautetta työntekijöille sekä työntekijät toisilleen. Myös säännölliset keskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä, jossa annetaan palautetta molemmin puolin, olisivat hyvä tapa saada palautteenantoa lisättyä.

Yhteisöllisyyden tekijät, jotka koettiin tärkeiksi, mutta toteutuvuudeltaan prosentuaalisesti alhaisia olivat: ”Työpaikalla kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti” (61 %) ja ”Työpaikalla on luottamus kaikkien välillä (johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön)” (49 %) (kuvio 5, kuvio 10). Ratkaisuna teorian mukaan voisi olla, että yrityksissä luotaisiin puitteet, joissa henkilöstö pääsisi kommunikoimaan toistensa kanssa ja tutustumaan toisiinsa (Martela & Jarenko 2015, 136). Tällaisia voisivat olla esimerkiksi ihan vain yhteiset kahvihetket taukokuoneessa, säännölliset palaverit, joissa pääsee kommunikoimaan toisten kanssa ja yhteinen toiminta vapaa-ajalla (Martela & Jarenko 2015, 122,124; Järvinen 2001d). Kun ihmiset pääsevät tutustumaan toisiinsa paremmin, heidän välinen luottamuksensa kasvaa. Tässä on huomioitava myös se, ettei keskitytä vain oman tiimin yhteisöllisyyteen, vaan koko yrityksen henkilöstön. Tähän auttaa muun muassa, että yrityksessä poistetaan turha byrokratia ja hierarkia, jotka erottavat eri tiimejä ja osastoja toisistaan sekä hankaloittaa kommunikointia. Yrityksessä tulisi olla myös kulttuuri, jossa kaikki ovat samalla tasolla eikä johto ole omissa tiloissaan. Esihenkilöiden ja johdon pitää näyttää esimerkkiä toiminnallaan ja johtaa työntekijöitään ihmisinä sekä arvostaa heitä. Johdon tulee näyttää, minkälainen käytös on sallittua ja minkälainen ei. Myös turhista seurantajärjestelmistä tulisi luopua, sillä ne luovat kuvaa, että johto ei luota työntekijöihin (Martela & Jarenko 2015, 88, 124, 127, 136.)

Hyvän tekemisen tekijät, jotka koettiin tärkeiksi, mutta toteutuvuudeltaan prosentuaalisesti alhaisia olivat: ”Koen työni merkitykselliseksi” (67 %) ja ”Näen konkreettisesti, miten työni auttaa muita (esim. asiakkaita)” (63 %) (kuvio 6, kuvio 11). Näiden kahden tekijän edistämiseksi yrityksissä tulisi miettiä, millä tavoin työntekijät saisivat nähdä oman työnsä vaikutuksen esimerkiksi asiakkaiden kanssa työskennellessä. Työntekijät voisivat esimerkiksi jakaa asiakasominaisuuksiaan toistensa kanssa. Tällöin työntekijät, jotka eivät ole nähneet työnsä tulosta, ymmärtävät että heidän työllään on merkitystä. (Martela &

Jarenko 2015, 149–150.) Työn merkityksellisuuden kasvattamiseksi on huolehdittava esihenkilönä myös, että työntekijät ymmärtävät, mikä heidän tehtävänsä merkitys on yrityksen toiminnassa (Manka & Manka 2016, 107). Myös palautteenantaminen ja arvostaminen voisivat kasvattaa merkityksellisuuden kokemista (Souders 2021).

8.3 Työn luotettavuus ja pätevyys

Tutkimusta tehtäessä tulee huolehtia, että tutkimuksesta tulevat tulokset ovat luotettavia. Tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista mitataan analysoimalla tutkimustulosten validiutta (pätevyyttä) ja reliabiliteettia (luotettavuutta). Tutkimus on pätevä, jos sillä saadaan selville se, mikä oli tarkoitus selvittää eli tutkimusongelma. Jotta tutkimuksesta saadaan pätevä, se tulee varmistaa jo ennen tutkimuksen toteuttamista kunnon suunnitellulla ja tiedonkeruulla sekä asettamalla täsmälliset tavoitteet tutkimukselle. Tutkimuksen metodina ollessa kysely kysymysten tulisi olla myös oikein määritelty eli siten, että ne mittaavat juuri sitä mitä pitikin. Työn pätevyyttä edesauttaa myös, jos kyselyn vastausprosentti on korkea, kyselyn perusjoukko on tarkasti määritelty ja otos on edustava. (Heikkilä 2014, 27–28, 175.)

Jotta tutkimukseni olisi pätevä, tein suunnitelman ja keräsin tietoja ennen kuin tein kyselyn. Määrittelin myös tarkasti kyselyn perusjoukon, jotta saisin vastauksia juuri niiltä, joilta oli tarkoituskin. Kyselyn kysymykset mittasivat juuri sitä mitä pitikin eli sisäisen motivaation tekijöiden tärkeyttä asiantuntijoiden työhyvinvoinnille ja tein vielä tarkemman kysymyksen, jotta sain tarkemmat vastaukset tärkeistä tekijöistä. Kyselyssä kysyin myös, mitkä sisäisen motivaation tekijät toteutuvat työpaikoilla jo tällä hetkellä, mikä oli osa tutkimusongelmaa. Tähän kysymykseen ja kehityskeskusteluun liittyvään kysymykseen oli tullut yksi palaute lauseiden muotojen mahdollisesta harhaanjohtavuudesta. Lauseet olivat ”työpaikallani toteutuu...” ja ”työpaikallani käydään...”. Palautteenantaja mainitsi, että vastauksissa voi olla eroja riippuen siitä vastaako oman tiimin näkökulmasta vai koko yrityksen. Tämän suhteen on hankala sanoa, miten ne ovat voineet vaikuttaa vastausten antamiseen. Testasin kyselyä muutamalla henkilöllä ja tämän suhteen ei tullut palautetta ja vastausvaihtoehdot olivat melko yksityiskohtaisia, jotta niiden suhteen ei tulisi harhaanjohtavuutta. Toki, jos vastausvaihtoehdot tutkii tarkemmin voi esimerkiksi tekijään ”Koen olevani arvostettu” vastata eri tavoin riippuen näkökulmasta.

Työn pätevyyttä heikensi kyselystä saatu vastausmäärä, joka jäi alhaiseksi. Kyselyn tuloksissa oli kuitenkin yhtäläisyyksiä Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuus-teorian sekä Richard Ryanin ja Frank Martelan tutkimuksen kanssa, mikä lisää työn pätevyyttä.

Tutkimus on luotettava, jos tutkimuksesta saadut tulokset ovat tarkkoja eikä sattumanvaraisia. Jos tutkimusta toistettaessa saadaan samanlaiset vastaukset, on tutkimus luotettava. Tutkimusta tehdessä tulisi myös huolehtia, että ei tule virheitä tietojen keräyksessä ja niiden analysoinnissa. Kun tuloksia analysoidaan, tulisi käyttää sellaisia ohjelmia, joita osaa käyttää. Tutkimuksen kohderyhmä ei saisi myöskään olla vain yksi ryhmä koko perusjoukosta, jos halutaan analysoida koko perusjoukkoa. Jos tutkimuksen otoskoko on pieni, vastaukset ovat sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 28.)

Tutkimukseni luotettavuutta heikentää kyselystäni saatu vastausmäärä, joka jäi vähäiseksi eli tulokset voivat olla sattumanvaraisia (Heikkilä 2014, 28). Jos kyselyn tekisi uudelleen eri asiantuntijoille, saattaisi vastauksissa olla eroavaisuuksia eli siltä osin ei voi sanoa, että tutkimus on täysin luotettava. Koska vastausmäärä oli pieni ja kysely jaettiin pääosin omissa sosiaalisen median kanavissani, tutkimuksessa saattaa olla viivoumia eli tutkimus ei edusta koko perusjoukkoa tässä tapauksessa kaikkia toimistotyötä tekeviä asiantuntijoita (Heikkilä 2014, 28). Jotta tutkimus olisi ollut 95 % luotettava (virhemarginaali 5 %), olisi vastausmäärän pitänyt olla otantalaskurin mukaan vähintään 246 kpl (Calculator.net 2022). Vastausmäärä laskettiin vuoden 2015 tilaston mukaan, jolloin Suomessa oli asiantuntijoita 382 306 (Suomen virallinen tilasto (SVT): Työssäkäynti [verkkajulkaisu]). Jos asiantuntijoiden määrään laskee myös erityisasiantuntijoiden määrän 420 151 (yhteensä 802 457), olisi kyselyyn pitänyt saada vastauksia 375 kpl (Suomen virallinen tilasto (SVT): Työssäkäynti [verkkajulkaisu]; Calculator.net 2022).

Vaikka tutkimuksen luotettavuuden suhteen tuli ongelmia, pyrin huolehtimaan työn luotettavuudesta valitsemalla tulosten analysoitiin ohjelman, jota osaan käyttää eli tässä tapauksessa valitsin Excelin. Analysoidessani tuloksia pyrin olemaan myös tarkka, kun muunsin tuloksia prosenteiksi ja tein kaavioita. Mikäli tulos vaikutti epäilyttävältä, laskin kyseisen kohdan uudelleen. Analysoidessani tuloksia tein myös päätöksen, etten analysoi tiettyjä ryhmiä kyselyyn tulleista vastauksista, sillä perusjoukko oli jo itsessään pieni sekä tietyt ryhmät siitä olisivat olleet vielä pienempiä, jolloin tulos ei olisi ollut luotettava.

8.4 Opinnäytetyön prosessin ja oman työskentelyn arviointi

Saavutin opinnäytetyöni tavoitteet ja sain mielenkiintoista tietoa kyselystä, jota yritykset voivat hyödyntää, joten siltä osin olen tyytyväinen työni lopputulokseen. Kyselyyn vastanneiden määrä jäi kuitenkin harmittamaan, sillä se jäi hyvin vähäiseksi. Vähäisen vastausmäärän vuoksi en esimerkiksi päässyt vertailemaan tuloksia iän ja sektorin suhteen, mikä olisi ollut mielenkiintoista. Vähäisen määrän vuoksi tuloksia ei voinut myöskään yleistää ja vastausmäärä vaikutti työn pätevyyteen ja luotettavuuteen.

Opinnäytetyön prosessi oli myös melko haastava. Aloitin prosessin tammikuussa 2021 ja siitä seuraavat kahdeksan kuukautta taistelin opinnäytetyön aiheen kanssa. Minulle oli alusta alkaen selkeää, että haluan tutkia työhyvinvointia, mutta aiheen rajaaminen oli hankalaa. Luin paljon kirjallisuutta, joiden pohjalta valitsin sisäisen motivaation työhyvinvoinnin lisäksi. Minulle oli myös selkeää, että aion tehdä kvantitatiivisen tutkimuksen, koska halusin tehdä kyselyn. Etenin kevään 2021 aikataulun mukaisesti, vaikka aihe ei ollut vielä tarkentunut. Ongelmia oli myös kohderyhmän määrittelyssä. Kirjoitin kuitenkin viitekehysten valmiiksi ennen kesää ja kesällä pidin tauon työn tekemisestä. Syksyllä 2021 tiesin vihdoinkin mitä lähden tutkimaan ja muutin viitekehystä sen mukaisesti ja työ alkoi vihdoinkin edetä. Päätin ennen vuoden loppua, milloin haluan valmistua, jolloin työ lähti etenemään vielä paremmin.

Näin jälkikäteen todennäköisesti olisin aloittanut opinnäytetyöprosessin suosiolla myöhemmin, kunnes aihe olisi ollut selkeä. Olisi pitänyt myös aiemmin suunnitella työn sisällysluettelo ja lukea läpi muita opinnäytetöitä, sillä niiden avulla oli helpompi lähteä työstämään työtä. Sisällysluettelon avulla tiesin mitä tietoja lähden etsimään ja muiden opiskelijoiden töitä lukiessa tuli selkeämpi kuva siitä, millaisia opinnäytetyöt ovat.

Opinnäytetyön ansiosta sain paljon uutta tietoa. En esimerkiksi tiennyt aiemmin sisäisen motivaation vaikutuksesta työhyvinvointiin ja siitä, minkälaisia erilaisia tekijöitä on, joita voisi hyödyntää esihenkilönä johtamisessa. Pääsin myös tekemään itsenäisesti kyselyn, jonka tekeminen oli melko haastava, mutta mielenkiintoinen prosessi. Opin myös käyttämään Exceliä paremmin, mikä antaa valmiuksia työelämää ajatellen.

Jatkotutkimusta varten olisi mielenkiintoista nähdä, miten kyselyn vastaukset eroavat ikäluokkien ja sektoreiden suhteen sekä muutenkin nähdä vastaukset isommalla vastausmäärällä. Lisäisin myös vastausvaihtoehtoihin tekijät: ”Saan asioita aikaiseksi” ja ”Työlleni on asetettu tavoitteet” tai ”Tiedän työni tavoitteet”, jotka olin jättänyt pois kyselystä, ettei vaihtoehtoja olisi liikaa. Näin jälkikäteen koen, että ne olisi pitänyt laittaa.

Lähteet

A-lehdet 2020. XYZ – Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? A-lehdet 25.2.2020. <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>. Luettu 26.2.2022.

Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva & Ristikangas, Vesa 2015a. Asiantuntija esimiehenä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Perustuu vuonna 2014 ilmestyneeseen samannimisen teokseen, joka on julkaistu vuonna 2014 Esimiesfokuksessa. Asiantuntijan ja esimiehen ilmitasot > Kaksi erilaista tehtävää: Asiantuntija ja esimies. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATBB-BEXDBA#kohta:ASiantuntijan\(\(20\)ja\(\(20\)esimiehen\(\(20\)ilmitasot\(\(20\):Kaksi\(\(20\)erilaista\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(:\(20\)asiantuntija\(\(20\)ja\(\(20\)esimies\(\(20\)piste:b960](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATBB-BEXDBA#kohta:ASiantuntijan((20)ja((20)esimiehen((20)ilmitasot((20):Kaksi((20)erilaista((20)teht((e4)v((e4)((e4)((:(20)asiantuntija((20)ja((20)esimies((20)piste:b960). Luettu 10.01.2022.

Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva & Ristikangas, Vesa 2015b. Asiantuntija esimiehenä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Perustuu vuonna 2014 ilmestyneeseen samannimisen teokseen, joka on julkaistu vuonna 2014 Esimiesfokuksessa. Asiantuntijan ja esimiehen ilmitasot >Kaksi erilaista tehtävää: Asiantuntija ja esimies > Asiantuntija on asian tuntija. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATBBBEXDBA#kohta:ASiantuntijan\(\(20\)ja\(\(20\)esimiehen\(\(20\)ilmitasot\(\(20\):Kaksi\(\(20\)erilaista\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(:\(20\)asiantuntija\(\(20\)ja\(\(20\)esimies\(\(20\):Asiantuntija\(\(20\)on\(\(20\)asian\(\(20\)tuntija\(\(20\)piste:b963](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATBBBEXDBA#kohta:ASiantuntijan((20)ja((20)esimiehen((20)ilmitasot((20):Kaksi((20)erilaista((20)teht((e4)v((e4)((e4)((:(20)asiantuntija((20)ja((20)esimies((20):Asiantuntija((20)on((20)asian((20)tuntija((20)piste:b963). Luettu 10.01.2022.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sisältö on sama kuin vuonna 2008 ilmestyneessä samannimisessä kirjassa. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBHXC-TDG#/kohta:1/piste:b21>. Luettu 15.8.2021.

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Sisältö on sama kuin vuonna 2017 ilmestyneessä samannimisessä kirjassa. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#/kohta:JOHTAMINEN\(\(20\)VAIKUTTAA\(\(20\)TY\(\(d6\)ILMAPIIRIIN\(\(20\):Palveleva\(\(20\)johtaminen\(\(20\)vahvistaa\(\(20\)yhteis\(\(f6\)\(\(e4\)\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#/kohta:JOHTAMINEN((20)VAIKUTTAA((20)TY((d6)ILMAPIIRIIN((20):Palveleva((20)johtaminen((20)vahvistaa((20)yhteis((f6)((e4)((20)piste:b0). Luettu 5.5.2021.

Calculator.net 2022. Sample Size calculator. Find out the sample size. <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=42&ps=802457&x=79&y=14>. Laskettu 25.2.2022.

Eskola, Anne 2018. Navigating through changing times. Knowledge work in complex environments. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=5089147>. Luettu 28.10.2021.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9 uudistettu painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hämeen Ammattikorkeakoulu 2016. Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK_asian-tuntijatyon-johtaminen_2016_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 10.01.2022.

Järvinen, Pekka 2001a. Onnistu esimiehenä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Perustuu vuonna 2001 ilmestyneeseen samannimiseen kirjaan. Ihmisten johtaminen ja jatkuva muutos>Itsenäisyys ja sen vaarantuminen. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:IHMISTEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)JATKUVA\(\(20\)MUUTOS\(\(20\):It-sen\(\(e4\)isyys\(\(20\)ja\(\(20\)sen\(\(20\)vaarantuminen\(\(20\)piste:b535](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:IHMISTEN((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)JATKUVA((20)MUUTOS((20):It-sen((e4)isyys((20)ja((20)sen((20)vaarantuminen((20)piste:b535). Luettu 11.5.2021.

Järvinen, Pekka 2001b. Onnistu esimiehenä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Perustuu vuonna 2001 ilmestyneeseen samannimiseen kirjaan. Esimies työyhteisön palveluksessa> Perustehtävä kaiken lähtökohtana. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)N\(\(20\)PALVELUKSESSA\(\(20\):Perusteht\(\(e4\)v\(\(e4\)\)\(\(20\)kaiken\(\(20\)l\(\(e4\)ht\(\(f6\)kohtana\(\(20\)piste:b131](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)TY((d6)YHTEIS((d6)N((20)PALVELUKSESSA((20):Perusteht((e4)v((e4))((20)kaiken((20)l((e4)ht((f6)kohtana((20)piste:b131). Luettu 11.5.2021.

Järvinen, Pekka 2001c. Onnistu esimiehenä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Perustuu vuonna 2001 ilmestyneeseen samannimiseen kirjaan. Itsensä johtaminen ja jatkuva muutos> Tuen ja palautteen tarve. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:IHMISTEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)JATKUVA\(\(20\)MUUTOS\(\(20\):Ty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)muutosten\(\(20\)tarkoitus\(\(20\)piste:b571](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:IHMISTEN((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)JATKUVA((20)MUUTOS((20):Ty((f6)n((20)ja((20)muutosten((20)tarkoitus((20)piste:b571). Luettu 11.5.2021.

Järvinen, Pekka 2001d. Onnistu esimiehenä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Perustuu vuonna 2001 ilmestyneeseen samannimiseen kirjaan. Esimiestyö työyhteisön palveluksessa> Arvioivan ja keskusteleavan työkuulttuurin rakentuminen. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:IHMISTEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)JATKUVA\(\(20\)MUUTOS\(\(20\):Ty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)muutosten\(\(20\)tarkoitus\(\(20\)piste:b183](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:IHMISTEN((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)JATKUVA((20)MUUTOS((20):Ty((f6)n((20)ja((20)muutosten((20)tarkoitus((20)piste:b183). Luettu 11.5.2021.

Järvinen, Pekka 2001e. Onnistu esimiehenä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Perustuu vuonna 2001 ilmestyneeseen samannimiseen kirjaan. Esimies työyhteisön palveluksessa> Peruspilareista ja -prosesseista huolehtiminen. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)N\(\(20\)PALVELUKSESSA\(\(20\):Peruspilareista\(\(20\)ja\(\(20\)-prosesseista\(\(20\)huolehtiminen\(\(20\)piste:b69](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)TY((d6)YHTEIS((d6)N((20)PALVELUKSESSA((20):Peruspilareista((20)ja((20)-prosesseista((20)huolehtiminen((20)piste:b69). Luettu 11.5.2021.

Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas – Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 262. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Laine, Pekka & Mattila-Holappa, Pauliina & Männikkö, Pirita & Rydman, Vilja & Sarkkinen, Marja & Smeds, Ella & Valtanen, Elisa. Miten lisään työntekijöiden voimavaroja? Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/2-miten-lisaan-tyontekijoiden-voimavaroja/>. Luettu 9.5.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki. Saatavilla myös e-kirjana.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki. Saatavilla myös e-kirjana.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kasvavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu 1.10.2021.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015a. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. Sisältö on sama kuin vuonna 2015 ilmestyneessä samannimisessä kirjassa. Steven Reissin motivaatioteoria> Motiivit ja motivaatio. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:STEVEN\(\(20\)REISSIN\(\(20\)MOTIVAATIOTEORIA\(\(20\):Motiivit\(\(20\)ja\(\(20\)motivaatio\(\(20\)piste:b1615](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:STEVEN((20)REISSIN((20)MOTIVAATIOTEORIA((20):Motiivit((20)ja((20)motivaatio((20)piste:b1615). Luettu 11.10.2021.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015b. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. Sisältö on sama kuin vuonna 2015 ilmestyneessä samannimisessä kirjassa. Steven Reissin motivaatioteoria> sisäinen ja ulkoinen motivaatio. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:STEVEN\(\(20\)REISSIN\(\(20\)MOTIVAATIOTEORIA\(\(20\):Sis\(\(e4\)inen\(\(20\)ja\(\(20\)ulkoinen\(\(20\)motivaatio\(\(20\)piste:b313](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:STEVEN((20)REISSIN((20)MOTIVAATIOTEORIA((20):Sis((e4)inen((20)ja((20)ulkoinen((20)motivaatio((20)piste:b313). Luettu 11.10.2021.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015c. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. Sisältö on sama kuin vuonna 2015 ilmestyneessä samannimisessä kirjassa. Itsensä motivointi ja johtaminen. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:ITSENS\(\(c4\)\(\(20\)MOTIVOINTI\(\(20\)JA\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b1615](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:ITSENS((c4)((20)MOTIVOINTI((20)JA((20)JOHTAMINEN((20)piste:b1615). Luettu 11.10.2021.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015d. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. Sisältö on sama kuin vuonna 2015 ilmestyneessä samannimisessä kirjassa. Motivoiva johtaminen> motivoiva kehityskeskustelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:MOTIVOIVA\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\):Motivoiva\(\(20\)kehityskeskustelu\(\(20\)piste:b1174](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:MOTIVOIVA((20)JOHTAMINEN((20):Motivoiva((20)kehityskeskustelu((20)piste:b1174). Luettu 11.10.2021.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015e. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. Sisältö on sama kuin vuonna 2015 ilmestyneessä samannimisessä kirjassa. Motivoiva johtaminen> Työnkuvan laajentaminen Uralla tukeminen. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:MOTIVOIVA\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\):Ty\(\(f6\)nkuvan\(\(20\)laajentaminen\(\(20\)Uralla\(\(20\)tukeminen\(\(20\)piste:b1201](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:MOTIVOIVA((20)JOHTAMINEN((20):Ty((f6)nkuvan((20)laajentaminen((20)Uralla((20)tukeminen((20)piste:b1201). Luettu 11.10.2021.

Oxford Reference 2021. Overview- job Characteristics Model. Oxford University Press. <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100021207>. Luettu 15.8.2021.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik, 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 28.4.2021.

Souders, Beata 2021. The Science of Improving Motivation at Work. PositivePsychology.com 7.9.2021. <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/>. Luettu 8.10.2021.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työssäkäynti [verkojulkaisu]. ISSN=1798-5528. Ammatti Ja Sosioekonominen Asema 2015, Liitetaulukko 1a. Vuonna 2015 18–74-vuotiaiden palkansaajien ammattirakenne 1). Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 24.2.2022]. Saantitapa:http://www.stat.fi/til/tyokay/2015/04/tyokay_2015_04_2017-10-20_tau_001_fi.html.

Thomas, Kenneth W. 2009a. Intrinsic Motivation at work. What really drives employee engagement. Second edition. O'Reilly. O'Reilly Safari Online. RESOURCE A: Two Earlier Models of Intrinsic Motivation. <https://learning.oreilly.com/library/view/intrinsic-motivation-at/9781576755921/EPUB34.xhtml>. Luettu 15.8.2021.

Thomas, Kenneth W. 2009b. Intrinsic Motivation at work. What really drives employee engagement. Second edition. O'Reilly. O'Reilly Safari Online. Part two: The intrinsic rewards that drive engagement > 4: Four Intrinsic Rewards: Meaningfulness, choice, competence, and progress. <https://learning.oreilly.com/library/view/intrinsic-motivation-at/9781576755921/EPUB15.xhtml#toc35>. Luettu 15.8.2021.

Thomas, Kenneth W. 2009c. Intrinsic Motivation at work. What really drives employee engagement. Second edition. O'Reilly. O'Reilly Safari Online. Part Two: The intrinsic rewards that drive engagement > 5: How the intrinsic rewards work- and their effects> Outcomes of the Intrinsic Rewards. <https://learning.oreilly.com/library/view/intrinsic-motivation-at/9781576755921/EPUB16.xhtml#toc47> . Luettu 15.8.2021.

Thomas, Kenneth W. 2009d. Intrinsic Motivation at work. What really drives employee engagement. Second edition. O'Reilly. O'Reilly Safari Online. Part one: What engagement looks like today > 2: The rediscovery of purpose > Why purpose is back at work. <https://learning.oreilly.com/library/view/intrinsic-motivation-at/9781576755921/EPUB11.xhtml#toc17>. Luettu 15.8.2021.

Thomas, Kenneth W. 2009e. Intrinsic Motivation at work. What really drives employee engagement. Second edition. O'Reilly. O'Reilly Safari Online. Part one: What engagement looks like today > How work has changed > the last three decade. <https://learning.oreilly.com/library/view/intrinsic-motivation-at/9781576755921/EPUB10.xhtml#toc10>. Luettu 15.8.2021.

Thomas, Kenneth W. 2009f. Intrinsic Motivation at work. What really drives employee engagement. Second edition. O'Reilly. O'Reilly Safari Online. Part one: What engagement looks like today > 2: The rediscovery of purpose > The Human need for purpose. <https://learning.oreilly.com/library/view/intrinsic-motivation-at/9781576755921/EPUB11.xhtml#toc18>. Luettu 15.8.2021.

Tiililä, Maarit 2016. Innosta onnistumaan-yhdessä! 1.painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Työsuojeluosasto 2015. Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriö 27.2.2015. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 12.5.2021.

Työterveyslaitos a. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 28.4.2021.

Valtiovarainministeriö 2007. Aloittelijasta senioriksi-asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Edita Prima Oy, Helsinki. https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669. Luettu 10.01.2022.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki. 4. uudistettu painos. Löytyy myös E-kirjana.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD-Books on Demand, Helsinki.

World Health Organization 2021a. Occupational health. Workplace health promotion. The workplace: A priority setting for health promotion. https://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/. Luettu 4.5.2021.

World Health Organization 2021b. Frequently asked questions. <https://www.who.int/about/who-we-are/frequently-asked-questions>. Luettu 4.5.2021.

Saatekirje kyselyyn

Jenni Hirvonen

...

1w • 

Hei kaikki asiantuntijatyötä tekevät!

Teen tutkimusta osana opinnäytetyötäni, missä haluan selvittää mitä sisäisen motivaation tekijöitä asiantuntijatyössä työskentelevät pitävät tärkeinä työhyvinvointinsa kannalta ja mitkä sisäisen motivaation tekijöistä toteutuvat tällä hetkellä heidän työssään.

Tässä opinnäytetyössä tarkoitan asiantuntijalla toimistotyötä tekevää henkilöä, jolla on syvempi osaaminen jostakin alasta/asiasta.

Arvostaisin kovasti, jos sinulla olisi hetki aikaa vastata kyselyyni. Kysely kestää noin 5-10 minuuttia ja kysely toteutetaan anonyymisti. Kysely on auki 25.1.2022 klo: 23.59 saakka.

Kiitos paljon jo etukäteen vastaamisesta! :) Kyselyä saa jakaa.

Linkki kyselyyn:

Kysely sisäisen motivaation merkityksestä työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä

elomake.metropolia.fi • 1 min read

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinto-...

Tutkimustiedote ja tietosuojaseloste



Tutkittavan informointilomake

1 / 5

TUTKIMUSTIEDOTE

Sisäisen motivaation merkitys työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan mitkä sisäisen motivaation tekijöistä ovat tärkeitä asiantuntijatyössä työskenteleville heidän työhyvinvointinsa kannalta ja mitkä sisäisen motivaation tekijöistä toteutuvat jo heidän nykyisessään työssään. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Pehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa sisäisen motivaation merkityksestä työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä kysymällä asiantuntijoilta mitkä sisäisen motivaation tekijöistä ovat tärkeitä asiantuntijatyössä työskenteleville heidän työhyvinvointinsa kannalta ja mitkä sisäisen motivaation tekijöistä toteutuvat jo heidän nykyisessään työssään. Tarkoituksena on hyödyntää tuloksia opinnäytetyössä.

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimuksen toteuttaa Jenni Hirvonen (opinnäytetyöntekijä). Opinnäytetyöohjaajana toimii Raisa Varsta.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan Metropolia Ammattikorkeakoulun sähköisellä e-lomakkeella.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimus on osa opinnäytetyötä, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Mitä tutkimusaineistolle tapahtuu tutkimuksen päättyttyä?

Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Tutkimuksen päättäminen

Tutkimuksen päättymisestä ei tule erillistä ilmoitusta vastaajalle. Tutkimustuloksia voi lukea opinnäytetyöstä sen valmistuttua.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle Jenni Hirvoselle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkija / opinnäytetyöntekijä

Nimi: Jenni Hirvonen

Sähköposti:

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Titteli: Lehtori

Nimi: Raisa Varsta

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy

Sähköposti:

Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-asetus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on

Metropolia
Ammattikorkeakoulu



Toimeksiantaja



Toimeksiantajan nimi:

Muu yhteistyötaho



Yhteistyötahon nimi:

Opinnäytetyöntekijä

**Yhteisrekisterinpitäjien vastuut**

1. Henkilötietojen käsittelystä (säilytysajan päättäminen, henkilötietojen poistaminen) koko niiden elinkaaren ajan vastaa opinnäytetyöntekijä.
2. Henkilötietojen käsittelyssä käytettävistä työvälineiden valinnasta vastaa opinnäytetyöntekijä. Henkilötietojen käsittelyssä käytettävien työvälineiden ja tallennusalojen tietoturva (henkilötietojen käsittelysopimusten laadinta järjestelmätoimittajien kanssa GDPR:n artiklan 28 mukaisesti) vastaa Metropolia Ammattikorkeakoulu.
3. Rekisteröityjen (vastaajien) oikeuksien toteuttamisesta vastaa opinnäytetyöntekijä.
4. GDPR:n artiklan 12 mukaisesta rekisteröidyn informoinnista vastaa opinnäytetyöntekijä.

Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi (Tietosuojavastaava): Tuulia Aarnio

Organisaatio: Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy

Puh.

Sähköposti:

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Tutkimuksessa kysytään vastaajan ikä rastimalla oikea ikähaarukka, ammattinimike, sukupuoli ja millä toimialalla (julkinen, yksityinen, muu) työskentelee.

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Tutkimuksessa kerään henkilötietojanne Metropolia Ammattikorkeakoulun e-lomakkeella ja vastausten analysoinnissa hyödynnän e-lomakkeen lisäksi Excel-taulukkolaskentaohjelmaa ja mahdollisesti koulun kautta saatavaa SPSS ohjelmistoa.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoituksena on saada ymmärrys, miten kyselyn vastaukset eroavat eri ikäryhmien, sukupuolten ja toimialojen välillä. Sukupuolta kysyttäessä on myös tarkoitus saada taustatietoa, miten sukupuoli jakautuu vastanneiden määrässä. Ammattinimikkeen tarkoituksena on varmistaa, että kyselyyn vastaavat henkilöt ovat asiantuntijoita. Ammattinimikkeitä ei tuoda esille tutkimustuloksissa.

Henkilötietojenne käsittelyperuste

Tutkittavan suostumus.

Tutkimuksen kesto-aika (henkilötietojenne käsittelyaika)

Tutkimus päättyy, kun opinnäytetyö on valmis.

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

Tutkimuksen päätyttyä henkilötiedot hävitetään.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Tietoja ei luovuteta tutkimusrekisteristä.

Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Tietojanne ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä

- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa
Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

Tutkimusaineistoa säilytetään Metropolia Ammattikorkeakoulun e-lomake järjestelmässä ja kyseiseen tutkimukseen on pääsy vain opinnäytetyöntekijällä Jenni Hirvosella. Tutkimusaineisto hävitetään poistamalla koko kysely vastauksineen e-lomakejärjestelmästä opinnäytetyön valmistuttua.

Kyselylomake

Kysely sisäisen motivaation merkityksestä työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinto-ohjelmassa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää mitkä sisäisen motivaation tekijöistä ovat tärkeitä asiantuntijatyössä työskenteleville heidän työhyvinvointinsa kannalta ja mitkä sisäisen motivaation tekijöistä toteutuvat jo heidän nykyisessään työssään. Asiantuntijalla tässä opinnäytetyössä tarkoitan toimistotyötä tekevää henkilöä, jolla on syvempi osaaminen jostakin alasta/asiasta.

Kyselyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia ja kysely on auki 25.1.2022 klo: 23.59 saakka. Kysely toteutetaan anonyymisti eikä tutkimustuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niitä hyödynnetään vain opinnäytetyötäni varten.

Mikäli sinulla ilmenee kysyttävää, voit olla minuun yhteydessä sähköpostitse jenni.hirvonen@metropolia.fi.

Kiitos paljon jo etukäteen vastaamisesta!

Tutkimustiedote ja tietosuojaseloste: <https://drive.google.com/file/d/11rhzmpqHIT2-npXQ23T9cQjkbOrFFX/view?app=sharing>

Olen tutustunut tutkimustiedotteeseen ja tietosuojaselosteeseen ja annan suostumukseni vastausteni tallentamiseen sekä käyttöön tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla. * *

SEURAAVA >>

Sivu 1 / 10

Taustatiedot

Ikä *

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua sanoa

Työskentelen *

- Yksityisellä sektorilla
- Julkisella Sektorilla
- Muu (järjestö, yliopisto, seurakunta jne.)

Ammattinimikkeesi *

Autonomia/omaehtoisuus

Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat työhyvinvointisi kannalta?

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Voin tehdä töitä missä haluan (esim. etänä).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Saan tehdä päätöksiä työhöni liittyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Minulla on tarvittaessa mahdollisuus muokata työnkuvaani enemmän minua motivoivaksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Ymmärrän oman tehtäväni merkityksen yrityksen toiminnassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Esihenkilö luottaa minuun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Saan esihenkilöltä tukea, kun sitä tarvitsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyvykyys

Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat työhyvinvointisi kannalta?

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pääsen käyttämään vahvuuksiani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työtehtävissäni on haastetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Näen työni tulokset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Koen onnistumisia työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Saan palautetta työstäni esihenkilöltä (rakentavaa ja/tai positiivista).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Saan palautetta työstäni kollegoilta (rakentavaa ja/tai positiivista).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteisöllisyys

Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat työhyvinvointisi kannalta?

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Kollegoiden kanssa voi viettää aikaa (työssä tai vapaa-ajalla).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Työpaikalla kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Työpaikalla on luottamus kaikkien välillä (johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Koen, että minusta välitetään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Koen olevani arvostettu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hyvän tekeminen

Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat työhyvinvointisi kannalta?

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Yritys tekee toiminnallaan hyvää muille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Pystyn omalla työlläni tuottamaan hyvää muille ihmisille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Näen konkreettisesti miten työni auttaa muita (esim. asiakkaita).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei tärkeää	Jokseenkin tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
* Koen työni merkitykselliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä seuraavista tekijöistä toteutuvat tällä hetkellä työpaikallasi?

Autonomia/omaehtoisuus toteutuvat työpaikallani näillä tavoilla *

- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini.
- Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työtäni.
- Voin tehdä töitä missä haluan (esim. etänä).
- Saan tehdä päätöksiä työhöni liittyen.
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini.
- Minulla on tarvittaessa mahdollisuus muokata työnkuvaani enemmän minua motivoivaksi.
- Ymmärrän oman tehtäväni merkityksen yrityksen toiminnassa.
- Esihenkilö luottaa minuun.
- Saan esihenkilöltä tukea, kun sitä tarvitsen.
- Ei mikään ylläolevista.

Kyvykkyys toteutuu työpaikallani näillä tavoilla *

- Minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini.
- Pääsen käyttämään vahvuksiani työssäni.
- Työtehtävissäni on haastetta.
- Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani.
- Näen työni tulokset.
- Koen onnistumisia työssäni.
- Saan palautetta työstäni esihenkilöltä (rakentavaa ja/tai positiivista).
- Saan palautetta työstäni kollegoilta (rakentavaa ja/tai positiivista).
- Ei mikään ylläolevista.

Yhteisöllisyys toteutuu työpaikallani näillä tavoilla *

- Kollegoiden kanssa voi viettää aikaa (töissä tai vapaa-ajalla).
- Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet).
- Työpaikalla kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti.
- Työpaikalla on luottamus kaikkien välillä (johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön).
- Koen olevani arvostettu.
- Koen, että minusta välitetään.
- Ei mikään ylläolevista.

Hyvän tekeminen toteutuu työpaikallani näillä tavoilla *

- Pystyn omalla työlläni tuottamaan hyvää muille ihmisille.
- Koen työni merkitykselliseksi.
- Yritys tekee toiminnallaan hyvää muille.
- Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani.
- Näen konkreettisesti miten työni auttaa muita (esim. asiakkaita).
- Ei mikään ylläolevista.

Valitse alla olevista tekijöistä enintään 5 tärkeintä tekijää työhyvinvointisi kannalta.

- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini.
- Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työtäni.
- Voin tehdä töitä missä haluan (esim. etänä).
- Saan tehdä päätöksiä työhöni liittyen.
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini.
- Minulla on tarvittaessa mahdollisuus muokata työnkuvaani enemmän minua motivoivaksi.
- Ymmärrän oman tehtäväni merkityksen yrityksen toiminnassa.
- Esihenkilö luottaa minuun.
- Saan esihenkilöltä tukea, kun sitä tarvitsen.
- Minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini
- Pääsen käyttämään vahvuuksiani työssäni.
- Työtehtävissäni on haastetta.
- Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani.
- Näen työni tulokset.
- Koen onnistumisia työssäni.
- Saan palautetta työstäni esihenkilöltä (rakentavaa ja/tai positiivista).
- Saan palautetta työstäni kollegoilta (rakentavaa ja/tai positiivista).
- Kollegoiden kanssa voi viettää aikaa (töissä tai vapaa-ajalla).
- Työpaikalla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (saa olla oma itsensä, on arvostettu ja voi näyttää heikkoudet).
- Työpaikalla kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti.
- Työpaikalla on luottamus kaikkien välillä (johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön).
- Koen olevani arvostettu.
- Koen, että minusta välitetään.
- Yritys tekee toiminnallaan hyvää muille.
- Pystyn omalla työlläni tuottamaan hyvää muille ihmisille.
- Pystyn auttamaan/ilahduttamaan kollegoitani.
- Koen työni merkitykselliseksi.
- Näen konkreettisesti miten työni auttaa muita (esim. asiakkaita).

Kehityskeskustelut tai muut vastaavat keskustelut

Työpaikallani käydään säännöllisesti kehityskeskusteluita tai muita vastaavia keskusteluita enemmän kuin 2 kertaa vuodessa. *

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen kyllä, käydäänkö keskusteluissa läpi mikä sinua motivoi työssä tai miten kehittää osaamistasi?

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Muuta kommentoitavaa/palautetta?



Kysely sisäisen motivaation merkityksestä työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinto-ohjelmassa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää mitkä sisäisen motivaation tekijöistä ovat tärkeitä asiantuntijatyössä työskenteleville heidän työhyvinvointinsa kannalta ja mitkä sisäisen motivaation tekijöistä toteutuvat jo heidän nykyisessään työssään. Asiantuntijalla tässä opinnäytetyössä tarkoitan toimistotyötä tekevää henkilöä, jolla on syvempi osaaminen jostakin alasta/asiasta.

Kyselyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia ja kysely on auki 25.1.2022 klo: 23.59 saakka. Kysely toteutetaan anonyymisti eikä tutkimustuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niitä hyödynnetään vain opinnäytetyötäni varten.

Mikäli sinulla ilmenee kysyttävää, voit olla minuun yhteydessä sähköpostitse

Kiitos paljon jo etukäteen vastaamisesta!

Tutkimustiedote ja tietosuojaseloste: <https://drive.google.com/file/d/11prhazmpHt2-ncXQ23T9cQkkOrEFX/view?usp=sharing>

Oletko tyytyväinen antamiisi arvoihin? Tämän sivun jälkeen tapahtuu tallennus, etkä enää voi tällä lomakkeella muuttaa arvoja.

Tietojen lähetyk

<< EDELLINEN

VALMIS