

Jennie Johansson
Jesper Stenholm

MAAHUOLINTAYRITYKSEN TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖMOTIVAATION KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (AMK)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Restonomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Jennie Johansson & Jesper Stenholm
Työn nimi	Maahuolintayrityksen työhyvinvoinnin ja työmotivaation kartoittaminen ja kehittäminen
Toimeksiantaja	Case-yritys
Vuosi	2023
Sivut	56 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja(t)	Sirpa Sahinjoki

TIIVISTELMÄ

Viime vuosina, ja varsinkin koronapandemian jälkeisessä elämässä, yleiseksi keskustelun aiheeksi on noussut työhyvinvointi ja sen merkitys työpaikoilla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa maahuolintayrityksen työntekijöiden työhyvinvointia ja työmotivaatiota nykytilanteessa.

Heikentynyt työmotivaatio ja työhyvinvointi on ollut havaittavissa toimeksiantajayrityksessä, josta syntyi halu tutkia, miten työntekijät itse kokevat työhyvinvointinsa ja työmotivaationsa. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin, sekä millä keinoilla case-yritys voi edistää näitä.

Opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään Maslowin tarvehierarkiaan. Valittiin tämän tietoperustaksi, koska haluttiin ymmärtää, miten yksilön työmotivaatio ja työhyvinvointi syntyy ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Tietoperustassa syvennytään myös työmotivaatioon, työhyvinvointiin sekä näihin liittyviin teorioihin.

Opinnäytetyössä hyödynnetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kohderyhmäksi valikoitui maahuolintayrityksen palveluvirkailijat. Kohderyhmälle lähetettiin standardisoitu kysely. Tutkimuksessa oli 16 kysymystä, josta 14 oli monivalintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä. Kysymykset oli jaettu seitsemään eri teemaan, jotka käsittelivät eri asioita ja jotka ovat saattaneet vaikuttaa työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tutkimukseen osallistui 29 vastaajaa ja vastausprosentiksi saatiin 40 prosenttia.

Tutkimuksessa ilmeni, että eniten kehitettävää on esihenkilöiden kouluttamisessa, työvuorosuunnittelun optimoinnissa ja palautteen antamisessa. Esihenkilöitä tulisi kouluttaa asianmukaisemmin heidän työtehtäviinsä, kannustaa runsaaseen palautteenantoon sekä läsnäoloon työntekijöiden arjessa. Työvuorosuunnittelua tulisi optimoida, jotta palautuminen työvuorojen välissä olisi mahdollista. Tämän lisäksi työntekijöiden vuorotoiveita pitäisi pyrkiä toteuttamaan paremmin, jotta heidän työnsä ja vapaa-aikansa olisivat enemmän tasapainossa.

Tutkimuksen perusteella tullaan luomaan kehittämissuunnitelman, joka on jaettu eri tarpeiden mukaan. Jokaisen tarpeen alle on listattu kehitysidea sekä siihen kuuluva ratkaisuehdotus.

Asiasanat: maahuolinta, työhyvinvointi, työmotivaatio

Degree title	Bachelor of Hospitality Management
Author (authors)	Jennie Johansson & Jesper Stenholm
Thesis title	Mapping and developing the wellbeing and work motivation of a ground handling company
Commissioned by	Case company
Time	2023
Pages	56 pages, 1 appendix page
Supervisor	Sirpa Sahinjoki

ABSTRACT

In recent years, especially after the corona pandemic, occupational wellbeing and its importance in workplaces have become a common topic. The aim of this thesis was to map the work wellbeing and work motivation of the employees of a ground handling company.

Weakened work motivation and wellbeing at work had become apparent in the client company, leading to a desire to investigate how the employees themselves experience their work wellbeing and work motivation in the current situation. In addition, there was a will to find out which factors affect the work motivation and wellbeing of employees favourably, and how the company can promote these.

The theory section of the thesis introduces Maslow's hierarchy of needs. This was chosen as the theoretical framework in order to better understand how an individual's work motivation and wellbeing are formed and how they can be influenced. In the theory section, work motivation, wellbeing at work and theories related to these topics are explored more in depth.

The thesis utilizes a quantitative research method. Airport Service officers of a ground handling company were selected as the target group. A survey was sent to the target group in a standardized format. There were 16 questions in the study, of which 14 were multiple choice questions and two were open questions. The questions were divided into seven themes, which dealt with different issues that might affect wellbeing and motivation at work. 29 respondents participated in the survey and the response rate was forty per cent.

The research showed that the most development is needed in training supervisors, optimizing work shift planning and giving feedback. Supervisors should be trained more appropriately for their work tasks, encouraging abundant feedback and presence in employees' everyday life. Shift planning should be optimized so that recovery between shifts is possible and that employees' shift wishes are better taken into consideration.

Based on the study, a development plan was created. The plan is divided into themes covering different needs. Under each need there is a development idea and a corresponding solution proposal listed.

Keywords: ground handling, wellbeing at work, work motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	7
3	MAAHUOLINTA.....	8
3.1	Työnkuva, työtehtävät ja työvaatimukset	8
3.2	Työajat.....	10
3.3	Johtaminen	11
3.4	Työtilanne ja tulevaisuus	13
3.5	Urakehitys.....	13
4	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖMOTIVAATIO	14
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	15
4.2	Työhyvinvointi ja lainsäädäntö	19
4.3	Työyhteisön työmotivaatio	21
4.4	Työhyvinvointi kilpailukeinona	22
4.5	Työhyvinvoinnin portaat.....	23
4.6	Työmotivaation määritelmiä	26
4.7	Työmotivaatiotekijät	27
4.8	Esihenkilö tukemassa työmotivaatiota	30
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	32
5.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	32
5.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	33
5.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	35
6.1	Demografiset tekijät	36
6.2	Työkokemus	36
6.3	Työkuva ja työtehtävät.....	37
6.4	Työn kuormittavuus	38
6.5	Työmotivaatio, palkkaus ja edut.....	38

6.6	Työ- ja vapaa-aika	39
6.7	Työssä jaksaminen	40
6.8	Johtaminen ja esimiestyö	40
6.9	Urakehitys ja tulevaisuus	41
6.10	Työmotivaatioon myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavat asiat.....	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
7.1	Johtopäätökset	45
7.1.1	Työtehtävät ja työkuva	45
7.1.2	Työn kuormittavuus	46
7.1.3	Työmotivaatio, palkkaus ja edut.....	46
7.1.4	Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen	46
7.1.5	Työssä jaksaminen	47
7.1.6	Johtaminen ja esimiestyö.....	47
7.1.7	Urakehitys ja tulevaisuus	48
7.2	Jatkotutkimusehdotukset	48
7.3	Kehittämissuunnitelma.....	49
7.4	Opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointi	49
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	

Liite 1. Työhyvinvoinnin ja työmotivaation kehittämissuunnitelma case-yritykselle

1 JOHDANTO

Viime vuosina, ja varsinkin koronapandemian jälkeisessä elämässä, yleiseksi keskustelun aiheeksi on noussut työhyvinvointi ja sen merkitys työpaikoilla. Termit työuupumus, stressi ja sairauspoissaolo ovat tulleet tutuksi. Syynä tähän lienee jatkuvasti muuttuvissa työolosuhteissa työskentely ja liiallinen tehokkuuden tavoittelu työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella.

Kun suunnittelimme opinnäytetyötämme, syntyi halu tarkastella työyhteisössämme syntynyttä epävarmuutta matkailualan tulevaisuuteen liittyen. Huomasimme työyhteisössämme negatiivisia seurauksia pandemiasta. Näitä olivat esimerkiksi heikentynyt työilmapiiri, pitkään kestävä alimiehitys ja kohtuuton työ määrä. Moni kollega hakeutui pandemian aikana muihin työsuhteisiin, eivätkä he ole palanneet, vaikka mahdollisuus siihen on avautunut. Koska pysyimme havaitsemaan case-yrityksessä heikentynyttä työmotivaatiota ja työhyvinvointia, syntyi halu tutkia, miten työntekijät itse kokevat työhyvinvointinsa ja työmotivaationsa nykytilanteessa. Tästä johtuen opinnäytetyön tavoitteeksi tuli saada käsitys työhyvinvoinnin ja työmotivaation nykytilanteesta case-yrityksessä. Tavoitteena oli myös saada ymmärrys siitä, mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon ja työhyvinvointiin, sekä millä keinoin työmotivaatiota ja työhyvinvointia voisi edistää. Tarkemmat tutkimuskysymykset esitetään kappaleessa viisi.

Koronapandemiasta ja sen johtuvista haasteista matkailualalla on jo ehditty tekemään useampia tutkimuksia. Nuutisen (2021) suorittamassa tutkimuksessa ilmenee esimerkiksi, miten koronapandemian aiheuttamat muutokset ovat luoneet epävarmuutta alan tulevaisuuteen liittyen. Tutkimustuloksissa valaistaan myös sitä, miten rajoitustoimet on koettu alalla toisinaan epäreiluiksi, mutta myös kohtuuttomiksi.

Oli kiinnostavaa tutkia aihetta ja löytää yhtenäisyyksiä asioista, jotka vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja työmotivaatioon matkailualalla. Tärkeää oli kuitenkin tutkia pandemian jälkipyykin lisäksi myös muita asioita, jotka mahdollisesti vaikuttavat työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

Meillä molemmilla on taustaa matkailualan eri toimenkuvista, kuten lentomännän, matkaoppaan ja maahuolintayhtiöiden työntekijöiden tehtävistä. Molemmilla on myös vahva halu vaikuttaa positiivisesti työyhteisöömme ja luoda parempi työympäristö sekä itsellemme että kollegoillemme. Tahtotilamme oli selvittää opinnäytetyömme avulla, miten eri ratkaisuja voidaan soveltaa ja näin tekemällä vaikuttaa työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Case-yritykselle laadittu kehittämissuunnitelma hyödyntää konkreettisia esimerkkejä heidän mahdollisiin kehittämistarpeisiinsa. Toivomme lisäksi monen muun matkailualan yrityksen hyötyvän tästä tutkimusta.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii suomalainen maahuolintayritys. Toimeksiantaja on toivonut voivansa pysyä nimettömänä, joten puhumme opinnäytetyössämme case-yrityksestä. Opinnäytetyössämme esitellään case-yritys ja sen palvelut. Esittelyt perustuvat case-yrityksen nettisivuilta saatuun informaatioon sekä omiin havaintoihin ja kokemuksiin.

Toimeksiantajamme tuottaa maa- ja matkustajapalveluita 1200 työntekijän voimin. Case-yrityksellä on useita lentoyhtiöitä vakituisina asiakkaina, minkä lisäksi he tarjoavat ad hoc -palveluita. Ad hoc -palvelu on tilapäinen järjestely, jossa maahuolintayritys tuottaa lentoyhtiölle heidän palveluitaan vain yksittäisiä kertoja. Esimerkiksi jos lentoyhtiö haluaa tehdä sopimuksen jääkiekkjoukkueen kuljettamisesta Helsingistä Tukholmaan. Lentoyhtiö ottaa ensin yhteyden eri maahuolintayrityksiin ja kilpailuttaa heidän hintansa. Tämän jälkeen lentoyhtiö valitsee heidän tarpeisiinsa sopivimman maahuolintayrityksen. Kyseinen maahuolintayritys suorittaa jääkiekkjoukkueen lähtöselvityksen ja huolehtii heidän tavaroidensa kuormauksesta lentokoneeseen. Jääkiekkjoukkueen saapuessa Tukholmaan, lentoyhtiön ja maahuolintayrityksen välinen sopimus päättyy. Mikäli lentoyhtiö haluaa tehdä jatkossa yhteistyötä maahuolintayrityksen kanssa, heidän tulee sopia uusista ad hoc -järjestelyistä ja teettää uusi sopimus.

Case-yrityksen palveluvalikoimaan kuuluu lähtöselvitys- ja lähtöporttitoiminnot, tulopalvelu ja hävinneiden laukkujen etsintäpalvelu. Tämän lisäksi he tarjoavat

ramppi- ja jäänpoistopalveluja sekä lentävän henkilökunnan vuokrausta. Rajoittaaksemme otantaa opinnäytetyössämme, päätimme keskittyä tutkimuksemme ainoastaan Helsingin lentokentän maapalveluissa työskenteleviin palveluvirkailijoihin, joiden työtehtäviä avataan seuraavassa luvussa.

3 MAAHUOLINTA

Maahuolintayrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka suorittavat erilaisia toimintoja ennen lentoa ja sen jälkeen. Maahuolintaa hyödynnetään, jotta varmistetaan matkustajien, matkatavaroiden, rahdin, postin ja muiden lentokuljetukseen liittyvien materiaalien turvallinen ja sujuva prosessi sekä siirtyminen. Maahuolintapalveluihin sisältyy sekä asiakaspalvelu- että ramppitoiminnot, kuten lähtöselvitys- ja lähtöporttitoiminnot sekä lentokoneiden kuormaus- ja jäänpoistopalvelut. (Skybrary 2021.)

Maahuolintapalveluja voivat tarjota lentoyhtiön omat työntekijät tai ulkopuolinen maahuolintapalveluita tarjoava yritys. Lentoyhtiöiden päätoimipaikassa hyödynnetään tyypillisesti omaa henkilökuntaa. Ulkoasemilla, joilla on vähemmän yhtiön lentoja, hyödynnetään useimmiten alihankitun yrityksen työvoimaa. Ulkoasemilla suoraan yhtiön palveluksessa olevan henkilöstön määrä on usein minimaalinen ja edustajat toimivat enemmän tukena kuin työvoimana. (Skybrary 2021.)

3.1 Työnkuva, työtehtävät ja työvaatimukset

Palveluvirkailijan työkuva on laaja ja sisältää monia eri osa-alueita. Ensisijaisesti palveluvirkailija työskentelee maahuolinnan asiakasyhtiöiden eri asiakaspalvelutehtävissä. Palveluvirkailijan työtehtäviin kuuluu muun muassa asiakkaiden lähtöselvittämistä ja heidän matkustusasiakirjojensa tarkastamista. Tämän lisäksi työkuvaan kuuluu lähtöporttitoimintoja, kuten koneeseen nousuvalmistelut, kuulutukset matkustajille, lentokoneen kuormauksen koordinointi sekä matkustajasillan ajamisen hallinta. (Skybrary 2021.)

Palveluvirkailijoiden työnkuvassa menestyminen vaatii laajan osaamisen, kuten vahvat asiakaspalvelu-, kieli- sekä vuorovaikutustaidot. Tämän lisäksi työnkuva vaatii vahvaa tietoteknillistä osaamista eri lähtöselvitys- ja kuormausjärjestelmien hallintaan liittyen. Työympäristö on hektinen ja ajoittain

stressaava. Palveluvirkailijan on pystyttävä seuraamaan eri lentoyhtiöasiakkaiden prosesseja ja toimintatapoja kiireestä huolimatta.

Palveluvirkailijan työkuva on fyysisesti rankka, sillä palveluvirkailija tekee paljon toistoliikkeitä, joissa ergonomia on harvoin keskipisteenä. Lähtöselvitettävän laukun matkatavaralipuke on tulostettava, minkä jälkeen se on liimattava laukkuun. Tämä työtehtävä johtaa kiertoliikkeeseen ja työntekijän pituudesta riippuen myös kumarrusliikkeeseen. Pitkäaikainen fyysinen rasitus voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän fyysiseen hyvinvointiin. Tyypilliset seuraukset pitkäaikaisesta fyysisestä rasituksesta ovat muun muassa tulehdukset ja jatkuva särky niskan, hartioden ja selän alueella. Tämän lisäksi oireet voivat ilmetä lihasten, jänteiden ja nivelten turvotuksena ja jäykkyytenä. (HK 2021.)

Palveluvirkailijoiden työnkuva on myös psyykkisesti kuormittava, sillä palveluvirkailija tekee pääosin haastavaa asiakaspalvelua. Palveluvirkailijan tulisi käsitellä matkustajia nopeasti, ammattitaitoisesti ja tarkasti. Hänen on otettava huomioon sekä passi- ja viisumivaatimukset että lentoyhtiön omat säännöt. Tanskan kansallinen työympäristön tutkimuskeskus on vuonna 2018 tehnyt tutkimuksen Tietoa työterveydestä ja -turvallisuudesta. Tutkimuksessa todettiin muun muassa, että palveluvirkailijat työryhmänä kärsivät huonosta psyykkisestä hyvinvoinnista, masennuksen oireista ja stressistä yleisemmin kuin muut työryhmät. Tämän lisäksi tutkimuksessa todettiin, että palveluvirkailijoiden työssäjaksaminen on heikkoa ja työstä johtuva väsymys on yleistä. Myös työn ja vapaa-ajan tasapaino on tässä työryhmässä todettu huonommaksi kuin muissa työryhmissä. (NFA 2018.)

Työllistyminen case-yritykseen vaatii ylioppilastodistuksen tai muun yleissivistävän tutkinnon. Alan kokemus tai koulutus on myös suositeltavaa. Tämän lisäksi työnhakijoilta toivotaan erinomaisia vuoronvaikutus- ja asiakaspalvelutaitoja sekä tietoteknillistä osaamista ja laajaa kielitaitoa.

Case-yrityksessä palveluvirkailijan ura alkaa lähtöselvitystoiminnoista. Työntekijöiden kykyjen edistymisen myötä heidät koulutetaan haastavimpien ja vaativimpien tehtävien pariin. Lähtöselvitystoiminnot opetetaan jokaiselle työntekijälle, jonka jälkeen työntekijät voivat saada lisäkoulutusta muihin maahuolinnan

tehtäviin. Heitä voidaan esimerkiksi kouluttaa lähtöporttitoimintoihin, matkustajasiltojen operointiin sekä tulopalvelutehtäviin.

3.2 Työajat

Tässä kappaleessa esitetyt tiedot perustuvat omiin havaintoihin. Palveluvirkailijoiden työ on vuorotyötä. Työvuorot voivat sijoittua kellon ympäri riippuen asiakasyhtiöiden lentoaikatauluista. Tyypillisesti vuorot painottuvat aikaiseen aamuun sekä iltapäivään, sillä lentoliikenne on näihin aikoihin vilkkainta. Resurssien tarve on tyypillisesti suurimmillaan kello 04–09 ja 15–18. Pienimmillään se on yöllä, jolloin case-yrityksessä työskentelee tyypillisesti yhdestä kahden työntekijään vuorossa olevan esihenkilön lisäksi. Case-yrityksessä aikaisimmat työvuorot alkavat aamuyöllä kello 03.

Työvuoron vähimmäispituus tulisi olla kuusi tuntia. Suurin osa työvuoroista case-yrityksessä kestävät 6–12 tuntia. Pisimmillään työvuoro saa kestää työaikainsäädännön mukaan 13 tuntia, mutta yrityksen työehtosopimuksessa noudatetaan tiukempia rajoituksia. Työaikalaki määrittää vähittäisviikkolevon sekä työvuorojen välissä olevan vähittäislevon. (Finlex 2019.) Case-yrityksen työehtosopimuksessa on myös lisätty osuus niin sanotuista ”hyppyvuoroista”. Hyppyvuoroilla tarkoitetaan, että työntekijä on työvuorossa esimerkiksi kello 04–09, keskeyttää työvuoron 09–15 aikavälissä, jatkaakseen työvuoronsa kello 15–20. Kyseisiä hyppyvuoroja saa suunnitella kuukaudessa rajallisen määrän työntekijän työvuorolistaan.

Työvuorojen epäsäännöllisyys ja varsinkin pitkään kestävä aamu- ja yö-painotteinen vuorotyö voi johtaa erilaisiin ongelmiin. Työterveyslaitoksen (s.a.) suorittamassa tutkimuksessa todettiin, että joka viides vuorotyössä työskentelevä kärsii epäsäännöllisistä työajoista johtuvista univaikeuksista. Kun tarkkaavaisuus heikentyy, tapahtuu myös enemmän työtapaturmia. Myös fyysiset ongelmat ovat yleisempiä vuorotyössä. Vuorotyö lisää muun muassa sydäninfarktin vaaraa noin kaksikymmentä prosenttia. Tämän lisäksi vuorotyöntekijät kokevat myös enemmän ongelmia painonhallinnan kanssa. (Työterveyslaitos s.a.).

Vuorotyössä voi olla vaikeaa tehdä suunnitelmia pitkällä aikatahtaimella riippuen siitä, miten pitkälle aikajaksolle työvuorolista on suunniteltu. Ilta- sekä viikonloppuvuoroja tekeville työntekijöille voi ilmetä myös sosiaalisen hyvinvoinnin muutoksia, kun he ovat erillään perheistään sekä ystävistään. (Työterveyslaitos s.a.).

Tutkimuksessamme on selvitetty työntekijöiden mielipiteitä työajoista, palautumisesta ja jaksamisesta, sekä tutkittu mikäli nämä asiat vaikuttavat case-yrityksen työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Olemme myös tarkastelleet, kokevatko työntekijät case-yrityksessä voivansa tasapainottaa työ- ja vapaa-aikaansa, ylläpitää harrastuksia ja nähdä läheisiään.

3.3 Johtaminen

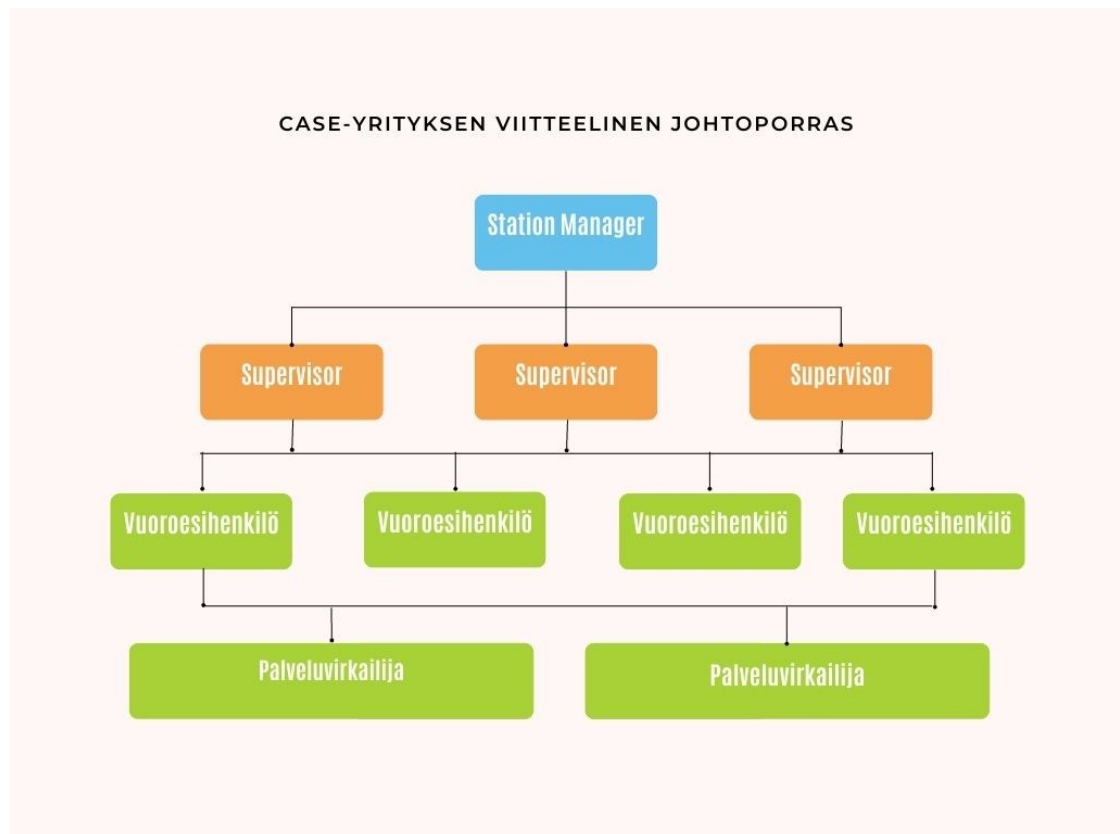
Tässä luvussa esitellään case-yrityksen johtamisporrasta. Esittelyt perustuvat case-yrityksen nettisivuilta saatuun informaatioon ja omiin havaintoihin. Case-yrityksessä työskentelee useita henkilöitä eri johtoasemissa. Päivittäisen toiminnan johtaminen on vuoroeshenkilöiden vastuulla. Vuoroeshenkilöt raportoivat supervisor-nimikkeellä työskenteleville esihenkilöille, jotka puolestaan raportoivat asemapäällikölle.

Vuoroeshenkilöiden työtehtäviin kuuluu muun muassa työntekijöiden työtehtävien allokointi, sekä kiireelliset sairauspoissaolot ja niiden paikkaamiset. He ovat myös vastuussa työvuorossa olevan työvoiman optimoinnista. Tämän lisäksi he ovat vetovastuussa lentoyhtiöasiakkaiden myöhästymisien, peruutuksien ja muiden erikoistilanteiden koordinoinnista. Vuoroeshenkilöt voivat tarvittaessa myös auttaa haastavissa asiakaspalvelutilanteissa. Vuoroeshenkilöt toimivat työntekijöiden lähimpinä esihenkilöinä ja heille tulisi pystyä avautumaan esimerkiksi haasteista työtehtävissä tai ongelmista kollegojen kanssa. Vuoroeshenkilön tulisi johtaa tiimiään oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti ja tavoitteellisesti kohti case-yrityksen tavoitteita.

Supervisoreiden vastuulla on muun muassa kaikki henkilöstöasiat, sekä koulutuksien organisointi ja työntekijöiden lupien seuranta. Supervisorit ovat myös päänsääntöisesti vastuussa lentoyhtiöasiakkaiden ja case-yrityksen välisestä

kommunikoinnista, sekä case-yrityksen sisäisestä kommunikoinnista ja tiedonkulusta. He seuraavat päivittäistä työtä eri laatumittareiden avulla ja pyrkivät kehittämään toimintatapoja lentoyhtiöasiakkaiden toiveiden ja vaatimusten mukaisesti.

Station Managerilla, eli asemapäälliköllä, on ensisijainen vastuu koko yksiköstä. Tämän lisäksi hän toimii ylimpänä esihenkilönä. Hän vastaa yksikön taloudesta ja on mukana neuvottelemassa uusista sopimuksista lentoyhtiöiden kanssa. Supervisoreiden tapaan myös asemapäällikkö osallistuu lentoyhtiöasiakkaiden kokouksiin ja auttaa henkilöstöä työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Asemapäällikkö toimii myös supervisoreiden ja esihenkilöiden tukena ja apuna.



Kuva 1. Case-yrityksen mukailtu johtamiskaavio (Johansson & Stenholm 2023)

Tutkimuksessamme on tutkittu, millainen merkitys johtamisella on case-yrityksen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä selvitetty työntekijöiden mielipiteitä johtamisesta, mahdollisesta suosimisesta ja oikeudenmukaisuudesta.

Vastaajia on myös pyydetty ottamaan kantaa esihenkilöiden kykyihin kuunnella työntekijöiden palautetta ja ideoita.

3.4 Työtilanne ja tulevaisuus

Koronapandemian aikana case-yritys ei irtisanonut yhtäkään työntekijää, vaan koko yksikkö lomautettiin ja tuotiin porrastetusti takaisin tarpeiden mukaan. Case-yritys on onnistunut koronapandemian jälkeen palaamaan pandemiaa edeltävälle tasolle. He ovat sopeutuneet nouseviin lentoliikenteen volyymeihin sitä mukaan, kun lentoliikenne ja matkailuala on elpynyt.

Helsingin lentoasemalla toimii neljä maahuolintayhtiötä, jotka kilpailevat lentoyhtiöasiakkaista. Case-yritys on onnistunut solmimaan useita uusia sopimuksia eri lentoyhtiöiden kanssa sekä pandemian aikana että sen jälkeen. Tämän lisäksi he ovat pystyneet säilyttämään kaikki asiakassuhteet, jotka oli solmittu jo ennen pandemiaa. Pandemian jälkeen case-yritys on rekrytoinut useita uusia palveluvirkailijoita, jonka lisäksi kesäkaudelle on palkattu kesätyöntekijöitä auttamaan työtaakan kanssa. Uusien lentoyhtiöasiakkaiden ja maahuolintasopimusten myötä on henkilökunnalle tarjottu myös lisäkoulutusta sekä mahdollisuus oppia uusien lentoyhtiöiden menettelytapoja ja käytäntöjä. Näistä syistä työtilanteen voidaan kuvailla olevan vakaa ja tulevaisuuden näyttävän valoisalta.

Tutkimuksessamme on selvitetty vastaajien ajatuksia matkailualan tulevaisuudesta ja miten he näkevät oman urakehityksensä nykyisessä työpaikassaan.

3.5 Urakehitys

Mikäli työntekijä haluaa jatkaa urapolkuaan työorganisaatiossa, hänen tulisi ottaa huomioon esimerkiksi työsuhteen laatua, työsuhteen vakinaisuutta ja työtehtävien samankaltaisuutta tai erilaisuutta koskevat seikat. Työntekijän tulisi tuntea, että hänen uraansa tuetaan työorganisaatiotasolla. Työntekijöille voi esimerkiksi tarjota mahdollisuuksia kehittyä työssään lisäkoulutuksien avulla. Koulutus tulisi olla alaan liittyvää, hyvänlaatuista, työtehtäviä tukevaa, sekä motivoivaa. (Viitala 2013, 106.)

Case-yrityksen sisäiset urakehitysmahdollisuudet ovat monipuolisia riippuen työntekijöiden osaamisesta ja mielenkiinnon kohteista. Työntekijät, jotka ovat aloittaneet lähtöselvitysvirkailijoina, voivat jatkaa uraansa muun muassa lähtöporttivirkailijoina, kouluttajina tai vuoroeshenkilöinä. Halutessaan he voivat myös siirtyä toisille osastoille kuten ramppipuolelle, taikka siirtyä hallinnon puolelle toimistotehtäviin. Case-yritys toimii vain Suomessa, joka rajoittaa kansainvälistä urakehitystä. Työntekijöillä on tosin mahdollisuus kerätä osaamista ja työkokemusta case-yrityksessä, jonka jälkeen he voivat hyödyntää työkokemustaan edetäkseen kansainvälisellä uralla jossain Suomen ulkopuolella toimivassa yrityksessä.

Maahuolintayrityksissä ja ilmailualalla yleisesti on tyypillistä että työntekijät, jotka valitaan vastuullisempiin työtehtäviin, omaavat aikaisempaa työkokemusta ilmailu- tai matkailualalta. Näin tapahtuu varsinkin, mikäli etsitään henkilöitä esihenkilötehtäviin. Tästä syystä ei ole tavatonta nähdä asemapäällikön aloittaneen lähtöselvitysvirkailijana tai lentoyhtiön aluepäällikön aloittaneen lentoemäntänä. Perusteluna tälle on että työntekijä, jolta löytyy taustaa matkailualalta, omaa laajemman ymmärryksen organisaation rakenteesta, toimivuudesta ja käytännöistä. Monesti alalta saatu työkokemus nähdään painavampana etuna kuin esimerkiksi aiempi johtamiskokemus.

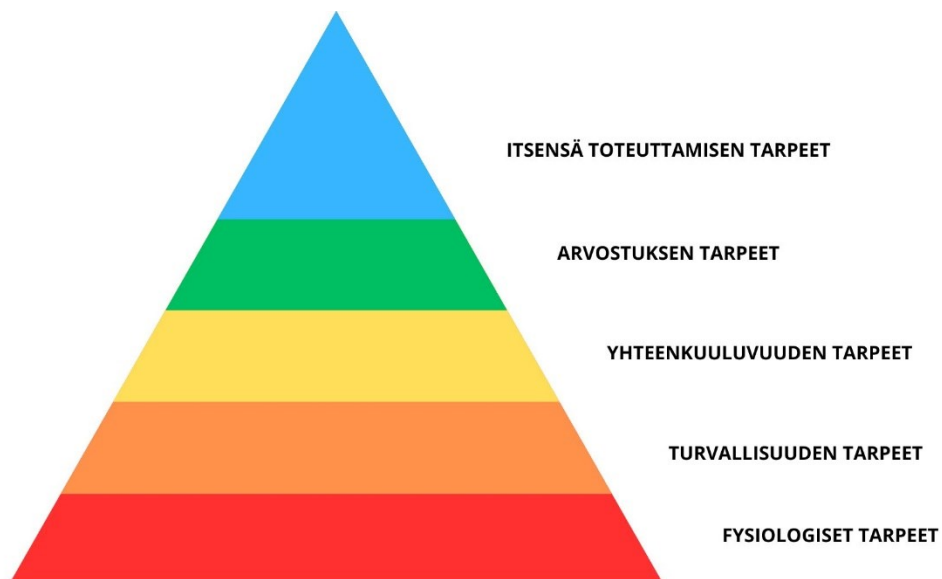
Tutkimuksemme kysely sisälsi kysymyksiä työssä kehittymiseen, case-yrityksen koulutuksien laatuun, sekä työntekijöiden uramahdollisuuksiin liittyen.

4 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖMOTIVAATIO

Työhyvinvointia ja työmotivaatioita ei voida lähestyä ymmärtämättä psykologiaa näiden käsitteiden takana. Maslowin tarvehierarkia on psykologinen teoria, jonka psykologi Abraham Maslow julkaisi tutkimuksessaan A theory of Human Motivation. Teoria perustuu viiden tarpeen hierarkiaan, joiden järjestys on matalimmasta korkeimpaan: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteensoluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. (McLeod 2018.) Alla olevat kappaleet ja kuva avaavat Maslowin tarvehierarkiaa tarkemmin.

Tarvehierarkiateorian tasot ovat jaettu kahteen; korkeamman ja alemman asteen tarpeisiin. Kahta ensimmäistä tasoa, fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita, pidetään alemman asteen tarpeina. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden, arvonnannon sekä itsensä toteuttamisen tarpeita taas pidetään korkeamman asteen tarpeina.

Ensimmäinen taso, fysiologisten tarpeiden taso, kattaa hengissä säilymisen fyysiset edellytykset, kuten juomisen, syömisen ja unen. Turvallisuuden tarpeiden taso kattaa suojautumisen erilaisilta vaaroilta sekä turvallisuuden tunteen saavuttamisen, esimerkiksi lakien noudattamisen kautta. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeiden taso kattaa ystävyys ja rakkauden sekä ryhmään kuulumisen. Arvostuksen tarpeisiin kuuluu itsearvostus ja kunnioituksen saaminen muilta. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluu omien kykyjen kokeileminen ja toteuttaminen esimerkiksi työssä. Maslowin teoria perustuu siihen, että ihmiset voivat siirtyä tarpeiden seuraavalle tasolle vasta, kun nykyisen tason tarpeet on täytetty. (McLeod 2018.)



Kuva 2. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen McLeod 2018)

4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi on jokaista työelämässä olevaa henkilöä koskettava asia. Työhyvinvointi voidaan määritellä kokonaisuutena, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. (STM s.a.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi ja sen edistämisen vastuu jakautuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunnan vastuu on luoda runko ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle esimerkiksi lainsäädännöllä. Heidän vastuullaan on myös tukea toimintaa, jolla voidaan edistää kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista ja työnteon kannattavuutta. Organisaatioiden vastuulla on huolehtia työpaikan turvallisuudesta, noudattaa ja tukea työntekoa koskevaa lainsäädäntöä, sekä luoda työntekijöilleen miellyttävä työilmapiirin. Yksilötasolla vastuu puolestaan on omissa elintavoissa, sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisessa. (Virolainen 2012, 12.)

Työhyvinvointi on laaja käsite, jota voidaan lähestyä monin eri tavoin. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi kattaa sekä fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa, jonka vuoksi työhyvinvointia tuleekin tutkia kokonaisvaltaisesti. (Virolainen 2012, 9.)

Fyysinen hyvinvointi on hyvin ulospäinnäkyvä osa työhyvinvointia. Tästä syystä siihen liittyvä epätasapaino on helpoiten huomattavissa. Fyysinen hyvinvointi sisältää esimerkiksi fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen sekä työn ergonomian. Työasennot, työtavat ja voimankäyttö kuormittavat liikuntaelimiä eri tavoin. Raskas ja dynaaminen, suurilla lihasryhmillä tapahtuva työ, jossa tarvitaan energiaa oman kehon painon liikuttamiseen, kuormittaa erityisesti verenkiertoelimistöä. Nostaminen, työntäminen, vetäminen ja kantaminen aktivoi suuria lihasryhmiä sekä staattisesti että dynaamisesti. Työkuormitus kohdistuu näin ollen sekä verenkiertoelimistöön että liikuntaelimiin. (Työterveyslaitos 2014b; Virolainen 2012, 17.) Kehon rasitusta tulisi lievittää esimerkiksi työtehtävien kierrolla, niin että toistot ja työliikkeet eivät rasita kehoa liikaa. Suotavaa olisi myös, että ergonomisia apuvälineitä hyödynnettäisiin sen ollessa mahdollista. (Virolainen 2012, 17.)

Palveluvirkailijoiden työkuva on osittain fyysistä. Työtehtävissään työntekijät pääsevät harvoin istumaan ja he suorittavat paljon toistoliikkeitä. Kävelyetäisyydet työtehtävien välillä ovat myös pitkiä. Työntekijät joutuvat myös aika ajoin nostamaan painavia laukkua ja siirtämään näitä paikasta toiseen.

Psyykkinen hyvinvointi sisältää muun muassa työn stressaavuuden, työpai-
neen ja kiireen (Virolainen 2012, 18). Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat
monet eri tekijät. Psyykkinen hyvinvointi on yleensä tasapainossa silloin, kun
työntekijä on hyvällä mielellä sekä tullessaan töihin että lähtiessään töistä.
Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijät saavat tehdä
omien kykyjensä mukaan ammattitaitoaan vastaavaa, monipuolista ja arvos-
tettua työtä. Tämän lisäksi heidän työnsä tulisi olla oikeudenmukaisesti palkit-
tua ja työntekijän tulisi pystyä vaikuttamaan työhönsä. Palaute työnantajalta ja
työkavereilta on myös tärkeä psyykkisen työhyvinvoinnin lähde. Työntekijälle
pitäisi olla selkeää, mitkä ovat hänen työtehtävänsä, vastuunsa ja velvollisuu-
tensa. Työtehtävien jako tulisi myös olla työorganisaatiotasolla selkeää, jotta
rooliristiriidoilta ja vastuun siirtämisestä vältyttäisiin. Psyykkistä hyvinvointia
edistää työ, jossa työntekijä kokee sekä työn hallintaa että haastetta. Tällöin
työntekijä saavuttaa tavoitteita, oppii uutta ja ylläpitää helpommin motivaati-
onsa työtä kohtaan. Kun työtehtävät vaihtelevat, työn psyykkinen kuormitus
muuttuu, piristäen myös työntekijää. Työnantaja voi edistää psyykkistä hyvin-
vointia esimerkiksi huolehtimalla riittävästä työn ja vapaa-ajan suhteesta, sekä
tukemalla ja jakamalla työtehtäviä tasaisesti henkilökunnan kesken. (Virolai-
nen 2012, 18, 33, 83.)

Palveluvirkailijoiden työn voidaan kuvailla olevan psyykkisesti erittäin ras-
kasta. Matkustajat voivat ajoittain käyttäytyä epäasiallisesti ja aggressiivisesti
työntekijöitä kohtaan. Esimerkkejä löytyy tilanteista, joissa asiakkaat ovat
muun muassa heittäneet esineitä työntekijöiden suuntaan, sylkeneet heidän
päälleen ja uhkailleet heitä sekä fyysisesti että sanallisesti.

Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään mahdollisuuden sosiaaliseen kanssa-
käymiseen työpaikan muiden jäsenten kanssa. Työpaikalla pitäisi olla mahdol-
lisuus keskustella työasioihin liittyvistä kokemuksista vapaasti. Tämän lisäksi
työntekijöiden välit tulisi olla toimivat ja työkavereita tulisi olla helppoa lähes-
tyä. (Virolainen 2012, 24.) Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttaa työpaikalla mo-
net asiat, kuten johtamiskäytännöt ja työyhteisön toimivuus. Näiden lisäksi so-
siaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat henkilöstön osaaminen ja voimavarat, työ-
ympäristön työturvallisuus sekä töiden organisointi (Työterveyslaitos 2014a).
Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy osaltaan myös työyhteisön jäseniin tutustumi-
nen. Kun kollegan tuntee henkilökohtaisella tasolla, hänen lähestyminen myös

työasioissa helpottuu. Työyhteisössä syntyneet ystävyssuhteet voivat lisätä työmotivaatiota ja moni kokee työolosuhteidensa parantuneen ystävyssuhteiden ansiosta. (Virolainen 2012, 24–25.)

Palveluvirkailijan työ on hyvin sosiaalista. Työssä joutuu olemaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä asiakkaiden että työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa. On erittäin tärkeää, että työyhteisö toimii, sillä työntekijät saavat paljon apua ja tukea toisistaan työtehtävissään sekä työssä jaksamisessa. Vertaistuki on yksi vahvimista työssäjaksamisen työkaluista matkailualalla.

Henkinen työhyvinvointi voi ilmetä monessa eri muodossa. Tähän liittyy muun muassa se, miten yhteistyö sujuu ja miten työkaverit kohtaavat toisiaan. Voidaan todeta, että työntekijä on oikeassa työpaikassa ja tehtävässä, kuin hänen henkilökohtainen arvomaailmansa on yhdenmukainen työpaikan arvojen kanssa. Työntekijän työmotivaatio lisääntyy, koska hän on jo tehnyt arvojensa mukaisen valinnan ammattia ja työpaikkaa valitessaan. Työorganisaation arvot tulevat ilmi työ- ja johtamiskäytännöissä, vaikka niitä ei olisi määriteltä erikseen. Oikeudenmukainen johtaminen tulee huomatuksi – varsinkin, jos se koetaan päinvastaisena. (Virolainen 2012, 26–27.)

Ihmisen vahva elämänhallinnan tunne on voimavara, joka helpottaa stressitilanteista selviytymistä. Työntekijä, joka kokee elämänhallintansa vahvana, kärsii harvemmin psykosomaattisista oireista, eikä stressaannu yhtä herkästi kiireen keskellä. (Virolainen 2012, 194.) Ihminen on luonteeltaan tunteellinen olento, jolle tunteet ja mahdollisuus niiden ilmaisuun on luonnollinen asia. Suositeltavaa olisi, että myös työpaikalla luotaisiin mahdollisuus kokea ja ilmaista tunteita ja mielipiteitä avoimesti sekä kollegoille että esihenkilöille. (Virolainen 2012, 19.)

Case-yrityksessä on säännöllisin väliajoin teetetty työhyvinvointikyselyitä muun muassa työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin tilan selvittämiseksi. Tämän lisäksi yritys tarjoaa työntekijöilleen psykiatrisia palveluita työterveyden kautta.

4.2 Työhyvinvointi ja lainsäädäntö

Suomessa ei ole varsinaista työhyvinvointia koskevaa lainsäädäntöä, mutta monet Suomen lait vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin joko suoraan tai välillisesti (Lehto 2014, 15–16). Lainsäädäntö, joka käsittelee työhyvinvointia, sisältää muun muassa työsuojelua, työterveyttä ja työturvallisuutta koskevia määräyksiä. Tämä lainsäädäntö luo suuntaa ja tukea sille, miten työntekijöiden työhyvinvointi tulisi työelämässä huomioida (Järnström 2014, 208).

Työorganisaatiota velvoittavia lakeja, jotka määräävät ja johdonmukaistavat työolosuhteita ovat muun muassa seuraavat:

1) työsopimuslaki (TSL, 55/2001)

Työsopimuslaissa käsitellään muun muassa työnantajan ja työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia toisiaan kohtaan.

2) työturvallisuuslaki (TTL, 738/2002)

Työturvallisuuslain on tarkoitus parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työorganisaatioissa. Tämän lisäksi lain tulee auttaa ennaltaehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, sekä työtehtävistä ja työympäristöstä syntyviä terveyshaittoja.

3) laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YTL, 334/2007)

Yhteistoimintalain tavoite on tukea työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työorganisaatioissa tapahtuviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtehtäviin ja työolojaan.

4) laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Tasa-arvoL, 608/1986)

Tasa-arvolaissa kielletään muun muassa sukupuoleen perustuva syrjintä ja pyritään varmistamaan esimerkiksi tasa-arvoinen palkkaus sukupuolesta riippumatta.

5) laki yksityisyyden suojasta työelämässä (749/2004)

Laki yksityisyyden suojasta rajoittaa, kuinka kauan työorganisaatio saa säilyttää tietoja työnhakijoista, mitä tietoja saadaan pitää työntekijöistä ja mitä tietoja voidaan jakaa työorganisaatiossa sisäisesti.

6) työntekijän eläkelaki (TEL, 395/2006)

Eläkelaissa käsitellään työntekijän oikeuksia eläkkeeseen, sekä paljonko työnantajan tulisi maksaa työntekijän eläkesäästöjä heidän palkkansa lisäksi.

7) työaikalaki (TAikaL, 605/1996)

8) vuosilomalaki (VLL, 162/2005)

Työaikalaissa ja vuosilomalaissa on listattu sääntöjä liittyen työaikoihin ja lomiin työsuhteessa.

9) työterveyshuoltolaki (1383/2001)

Työterveyshuoltolaissa on muun muassa sääntöjä työorganisaatiolle vähittäistyöterveydenpalveluista, jotka on tarjottava työntekijöille eri aloilla.

10) laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (TSVall, 44/2006)

Työsuojelun valvonnan ja työpaikan työsuojelutoiminnan laissa on nostettu esille lainsäädäntöä työsuojeluviranomaisten tehtävistä, työsuojelun valvonnasta, sekä työnantajan ja työntekijöiden välisestä yhteistoiminnasta työsuojeluun liittyen työpaikalla. Laki on laadittu, jotta varmistetaan, että työsuojelua koskevia säädöksiä noudatetaan työorganisaatioissa. Viranomaisvalvonnan, työorganisaation ja työntekijöiden yhteistoiminnan seurauksena laki tukee parempia työolosuhteita ja työympäristöä.

Yhteistä edellä mainituissa lainsäädännöissä on, että ne kuvaavat työn organisointiin ja tekemiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita, jotka työorganisaatioiden tulisi huomioida toiminnassaan (Lehto 2014, 15–16). Työorganisaatioiden vastuulla on tulkita, miten lainsäädäntö tulisi kohdistaa heidän työyhteisöönsä oikeudenmukaisella ja heidän toimintaansa sopivalla tavalla. Lainsäädännön lisäksi työorganisaatioissa on yleensä työehtosopimus, jossa lakeja on mahdollista tarkentaa ja soveltaa vielä tiukemmin, mikäli tämä on tahtotila. Se, mitä yritykset tekevät lain säättämien asioiden lisäksi toimii kilpailukeinona, joka erottaa työpaikat toisistaan. Työhyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ovat ne, jotka ylittävät lainsäädännön vaatimukset toiminnallaan. (Rauramo 2012, 18.)

Case-yritys on suomalainen yritys ja he ovat velvollisia noudattamaan yllä olevia lakeja. Työntekijän ja työnantajan välillä on esimerkiksi tehty työsopimus, johon on kirjattu, että työnantajan tulee huolehtia työturvallisuudesta tarjoamalla asianomaiset suojavarusteet, ja että työntekijöiden palkka määritellään työehtosopimuksen perusteella. Työaikalaki (TAikaL, 605/1996) määrittelee vuorojen enimmäispituuden, mutta case-yrityksen työehtosopimuksessa on kuitenkin valittu rajoittaa vuorojen pituutta tiukemmin. Tämän lisäksi case-yritys tarjoaa työntekijöille liikunta- ja kulttuurietuja sekä kattavan työterveyshuollon.

4.3 Työyhteisön työmotivaatio

Motivoituneet työntekijät saavat enemmän aikaan ja tekevät ahkerammin töitä auttaakseen työorganisaatiota saavuttamaan tuloksia. Oma-aloitteinen yksilö tekee aloitteen ja ottaa vastuuta työtehtävistään. Motivoitunut työntekijä tuottaa korkealaatuisemman työn tuloksen, jolloin hän myös ylläpitää ja mahdollisesti jopa parantaa työorganisaation yrityskuvaa. Työmotivaatio vaikuttaa sekä itse työhön että työn tehokkuuteen. Toisaalta työmotivaatio ja työntekijöiden hyvinvointi vaikuttavat voimakkaasti organisaation taloudelliseen tulokseen esimerkiksi sairauspoissaolojen, tapaturmien ja työeläkekulujen kautta. (MCS 2020.)

Työmotivaatiolla on organisaatioissa suuri vaikutus toimivuuteen, tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Sillä on suora vaikutus työntekijöiden suoritusten laatuun ja työyhteisön yleiseen hyvinvointiin. Vaikka työntekijälle voidaan jakaa tehtäviä, hänen innostuksensa ja motivaationsa lähtevät sisältä, eikä niitä voida pakottaa. Työntekijän arvot ja käytös yhdessä työyhteisön kollektiivisten arvojen kanssa voivat vaikuttaa suuresti työympäristöön ja yksilön motivaatioon. Työntekijän motivaatioon vaikuttavia piirteitä ovat henkilökohtainen työmoraali, halu oppia ja kehittyä sekä tunneäly ja perusteltu itsevarmuus. (MCS 2020.)

Oman asenteen merkitystä ei voida yliarvioida. Asenne syntyy yksilön psykologisesta valmiudesta, joka muodostuu henkilökohtaisista kokemuksista. Nämä vuorostaan vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Asenteet säilyvät ja

ne toimivat jatkuvana suhtautumistapana vuorovaikutuksessa erilaisten kohteiden kanssa. Useimmissa tapauksissa asenteet ovat yhdistelmä yksilön tietoja ja tunteita. Tämä johtaa ajoittain siihen, että ahdasmielisiä näkemyksiä syntyy, kun tietoa ei ole riittävästi ja tunteet ovat lisääntyneet. (MCS 2020.)

Kyselyssämme olemme halunneet selvittää työntekijöiden työmotivaation nykytilannetta. Tarkoitus on ollut tutkia, esiintyykö case-yrityksen työntekijöiden työmotivaatiossa epäkohtia ja millä ratkaisuilla näitä voisi lieventää. Kysymykset liittyivät työn kuormittavuuteen ja mielekkyyteen, palautteen saamiseen sekä johtamiseen.

4.4 Työhyvinvointi kilpailukeinona

Suomessa on tutkittu laajasti työhyvinvoinnin vaikutusta yritysten kilpailuasemaan. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa on todettu, että työhyvinvointi ja yritysten taloudellinen menestys kulkevat käsi kädessä. Tutkimuksissa on laskettu, että työorganisaation sijoitukset työhyvinvointiin voivat moninkertaisesti maksaa itsensä takaisin. Pitkällä aikavälillä työhyvinvointi myös edistää organisaation uudistumista ja hyvän tuloksen aikaansaamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Nykypäivänä tehokas johtaminen on menestyvien yritysten perusta. Liikevaihdon erotus hyvin johdettujen ja huonosti johdettujen yritysten välillä voi ylittää jopa kymmenen prosenttia. Huonosti johdetut yritykset kärsivät usein suuremmasta henkilöstön vaihtuvuusasteesta sekä sairauspoissaoloista. Yrityksen henkilöstöresurssien käyttö voi vaikuttaa yrityksen tulokseen jopa 50–90 prosenttia. Kun arvioidaan yrityksen kilpailukykyä, on tärkeää ottaa huomioon henkilöstön hyvinvointi kokonaisuutena. Tämä edellyttää henkilöstön ideoiden kuuntelemista sekä toimintatapojen ja prosessien puutteiden korjaamista (Repo ym. 2015, 2).

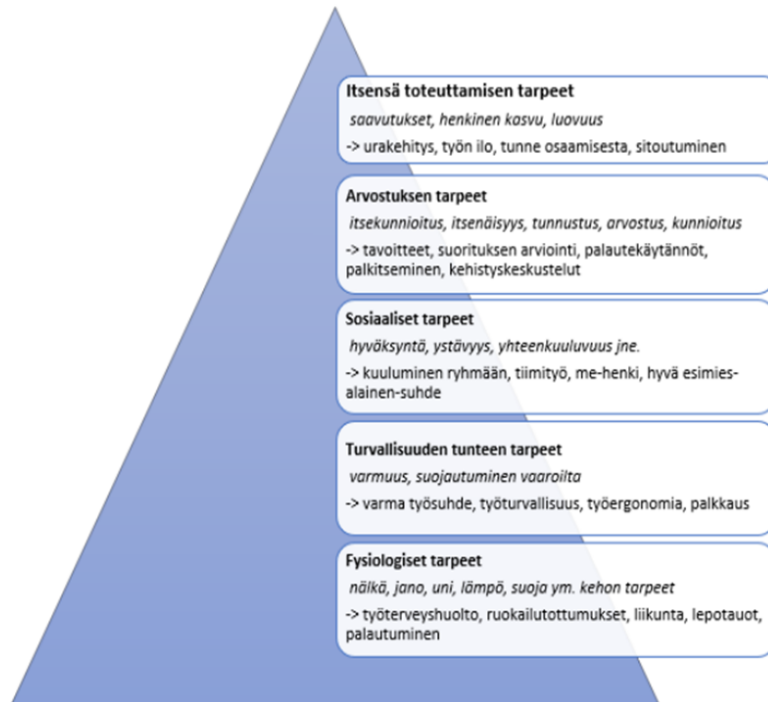
Työntekijöiden osaamisen puute tai huonolaatuinen työpanos heijastuu usein lähes välittömästi työorganisaation ulkopuolelle. Edes parhaiden palvelukonseptien omaavien yritysten mainetta ei ole pelastettavissa, mikäli heidän työntekijänsä suoriutuvat huonosti työtehtävistään. Työntekijä, joka ei viihdy

työssään, etsii jatkuvasti uusia haasteita eikä ole sitoutunut kehittämään työtään ja osaamistaan. Hän ei myöskään ole kiinnostunut taipumaan työorganisaation asettamiin tavoitteisiin. Jos työorganisaatio haluaa kehittää toimintansa laatua, on tärkeää varmistaa, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään hyvänlaatuista työtä. Siksi ammatillisen hyvinvoinnin kehittäminen on erityisen tärkeää, jotta yritykset voivat varmistaa, että heidän asiakkaansa saavat laadukkaita tuotteita ja palveluita. (Viitala 2015, 8.)

Kyselyssämme olemme keskittyneet työmotivaatioon ja työhyvinvointiin, sillä case-yrityksessä henkilöstön vaihtuvuus on aikaisemmin ollut suurehko. Tästä syystä olemme halunneet kyselyssämme tutkia työntekijöiden urasuunnitelmia ja mielipiteitä työnhyvinvoinnistaan. Tämän lisäksi olemme selvittäneet, onko tällä vaikutusta case-yrityksen kilpailuasemaan.

4.5 Työhyvinvoinnin portaat

Kuten luvussa 4 esitellyn Maslowin teorian perusteella voidaan todeta, mikäli yksilöltä viedään alemman tason tarpeita, heidän korkeampien tasojensa tarpeet vaikuttavat tästä negatiivisesti. Kun työelämää tulkitaan saman teorian pohjalta, niin huomataan, että kyseessä on erittäin kompleksinen kokonaisuus. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa: yhteiskunnan laatimat lainsäädännöt, organisaation kyky sopeuttaa työntekijöiden toiveita heidän sääntöihinsä, yksilön elintavat sekä kyky sopeutua työyhteisöön. (Virolainen 2012, 12.) Kokonaisvaltaisesti on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön, sekä näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Hyppänen esittää kirjassaan *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä* (2013) Maslowin tarvehierarkiaa nykypäivän työelämään suhtautettuna (Hyppänen 2013). Alla olevassa kappaleissa ja kuviossa avataan Hyppäsen työhyvinvoinnin portaiden mallia tarkemmin.



Kuva 3. Hyppäsen työhyvinvoinnin portaiden mukautettu malli (Hyppänen 2013)

Malli etenee portaittain tarvehierarkian läpi peilaten samalla, miten jokaisen tarpeen tyydyttäminen ilmenee ja minkälaisia vaikutuksia tyydyttymisen puutteesta voisi seurata. Jokaisen portaasta löytyy avainsanoja työorganisaatiolle, jotta esimiehet voisivat sopeuttaa mallia työntekijöilleen (Hyppänen 2013). Malli antaa lähtökohdan työhyvinvoinnin organisoinnille, sillä siinä kuvataan yksilön terveyden eri osa-alueiden vaikutuksia työn tekemiseen.

Fysiologisiin tarpeisiin kuuluu muun muassa työterveyshuolto, ruokailutottumukset, liikunta, lepotaumat ja palautuminen. Työorganisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin yllä mainittuihin asioihin eri tavoin. Työnantaja voi esimerkiksi tarjota kattavan työterveyshuollon, järkevän työvuorosunnittelun, sekä jaksotetut ja riittävän pitkät tauot. Case-yritys tarjoaa kattavan työterveyshuollon, sisältäen myös psykiatrian. Tämän lisäksi heillä on tarjolla työntekijöilleen vaihtoehto toivoa neljä vapaanvalinnaista päivää vapaaksi joka kolmas viikko.

Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu esimerkiksi varma työsuhte ja työturvallisuus, sekä työergonomia ja palkkaus. Työorganisaatio voi vaikuttaa näihin tarpeisiin

esimerkiksi vahvalla sisäisellä kommunikoinnilla liittyen työorganisaation hyvinvointiin sekä taloudelliseen tilanteeseen. Työorganisaatio voi myös vahvasti vaikuttaa työn ergonomiaan tarjoamalla työturvallisuuteen liittyvää tukea. Lisäksi he voivat tukea turvallisuuden tarpeita tarjoamalla työntekijöilleen urakehitysmahdollisuuksia ja palkkatasoa, joka tukee heidän elämäntasoaan ja taloudellista tilannettaan.

Case-yritys tarjoaa työntekijöilleen kilpailukykyisen palkan sekä urakehitys- ja lisäkoulutusmahdollisuuksia yrityksen sisällä. Tämän lisäksi tarjolla on työturvallisuuteen liittyvää suojavaatetusta, kuten kuulosuojaimia ja huomioliivejä.

Sosiaalisten tarpeiden alta löytyy ryhmähenki, tiimiin kuuluminen ja vahva suhde esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Näiden tarpeiden toteuttaminen tapahtuu yhteistyössä työorganisaation ja työntekijöiden välillä. Ryhmähenkeen ja tiimiin kuulumisen tunteeseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimerkiksi se, millaisia yksilöjä työyhteisössä on, miten nämä yksilöt sopivat yhteen, sekä millaisen tiimihengen esihenkilöt luovat yhteisöön. Esihenkilöt voivat vahvistaa suhdetta työntekijöihinsä olemalla läsnä heidän päivittäisessä työssä, olemalla tukena sekä osoittamalla aitoa kiinnostusta heidän hyvinvointinsa työpaikalla.

Case-yritys tukee työntekijöidensä sosiaalisia tarpeita esimerkiksi varmistamalla, että vuorossa on aina paikalla esihenkilö. Lisäksi panostetaan kehityskeskusteluihin sekä avoimeen kommunikaatioon esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Esihenkilöt ovat mukana tukemassa ja luomassa vahvaa työyhteisöä, joka ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet.

Arvostuksen tarpeisiin kuuluu esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, työsuorituksien arviointi, palautekäytännöt, palkitsemiskeinot ja kehityskeskustelut. Tässä portaassa työorganisaatiolla on todella suuri mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. Organisaatio voi esimerkiksi osallistuttaa työntekijöitä tavoitteiden asettamisessa, tukea työntekijöitä heidän jokapäiväisessä työssään ja tarjota työntekijöille palautetta. Tämän lisäksi he voivat järjestää palkitsemiskeinoja, jotka motivoivat työntekijöitä parempaan työtulokseen, sekä tarjota työntekijöille säännöllisiä kehityskeskusteluja ja kehittämismahdollisuuksia.

Case-yrityksellä on “kuukauden työntekijä” -kilpailu, johon sekä esihenkilöt että muut työntekijät saavat ehdottaa toisiaan pienen perustelun kera. Kuukausittain valitaan voittaja, joka saa pienen palkinnon. Tämän lisäksi case-yrityksessä pidetään säännöllisiä kehityskeskusteluja, joissa työntekijöille annetaan palautetta ja asetetaan tavoitteita.

Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluu muun muassa urakehitys, työn ilo ja tunne osaamisesta. Myös tämän askeleen onnistunut implementointi vaatii vahvaa yhteistyötä työorganisaation ja työntekijän välillä. Työorganisaatio on vastuussa urakehitys- ja lisäkoulutusmahdollisuuksista sekä tarpeeksi kattavasta koulutustasosta. Työntekijä on vuorostaan vastuussa omasta oppimisesta, osaamisesta ja tekemisen ilosta.

Case-yritys luo mahdollisuuden työntekijöilleen kehittyä ja onnistua, esimerkiksi tarjoamalla lisäkoulutuksia ja palautetta. Työntekijöillä on mahdollisuus kasvaa työtehtävissään, tarttua lisäkoulutusmahdollisuuksiin ja omaksua saamaansa palautetta kehittyäkseen työssään.

4.6 Työmotivaation määritelmiä

Työmotivaatioita on kuvattu muun muassa tunnepohjaiseksi sitoutumiseksi työtehtävään. Työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät: nykyinen elämänvaihe, yksilön persoonallisuus ja asenteet, työn ominaisuudet, työyhteisö sekä johtaminen työorganisaatiossa. (Sinokki 2016.) Motivaatiotekijöitä on monta ja niillä on erilainen vaikutus eri yksilöihin. Esihenkilö ei voi pakottaa työntekijöitään motivoitumaan työtehtäviinsä, vaan motivoinnin on synnyttävä ja lähdettävä ihmisestä itsestään ja hänen halustaan saavuttaa jotain.

Työyhteisöllä on suuri merkitys sekä yksilön että työorganisaation työmotivoitumiseen. Innostus tarttuu, mutta mikäli työorganisaatiossa on henkilöitä, jotka eivät arvosta tai nauti työstään, tarttuu myös tämä negatiivisesti muihin työorganisaation jäseniin. Myös yksilötasolla työmotivaatio voi horjua, esimerkiksi mikäli työntekijä kokee työtehtävänsä liian haastaviksi. Lopputuloksen tai tavoitteen pilkkominen osiksi helpottaa usein työn aloittamista. Pienetkin etene-

miset työtehtävässä tai projektissa voivat vaikuttaa positiivisesti yksilön mielentilaan, mikä taas helpottaa motivaation syntymistä ja edistää tavoitteiden saavuttamista. (Carlsson 2017.)

Työmotivaation kesto voi vaihdella hetkestä vuosiin ja sen suuruus voi vaihdella voimakkaasti. Terveys tukee motivaatiota, mutta terveyden hoitaminen vaatii vuorossaan myös motivaatiota. Yksilön luonteen, kiinnostuksen kohteiden ja asenteiden lisäksi vaikuttavat niin sanotut tilannetekijät, kuten esimerkiksi elämänmuutokset (muutto, parisuhteesta eroaminen). Tilannetekijöiden vaikutusaika yksilöön on yleensä kuitenkin lyhyt. Elämänvaiheilla on tyypillisesti taas suurempi merkitys työmotivaatioon. Nuoret motivoituvat esimerkiksi eri tekijöistä kuin perheelliset tai eläkeikää lähestyvät työntekijät. (Sinokki 2016, 80–81, 102–103.)

Kyselyssämme olemme esittäneet kysymyksiä liittyen työyhteisöön, työtehtäviin ja niiden haasteellisuuteen, sekä palautteenantoon ja kehittymismahdollisuuksiin. Olemme myös selvittäneet, mikäli vastaajilla on lapsia. Tämän lisäksi olemme halunneet tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat nykytilanteessa eniten työntekijöiden työmotivaatioon.

4.7 Työmotivaatiotekijät

Työmotivaatioon vaikuttaa moni eri tekijä. Olemme opinnäytetyössämme valinneet paneutua sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, sekä aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen.

Motivaatio jaetaan usein erittäin karkeasti kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan mielessä syntyvää motivaatiota, kuten tekemisen iloa tai psykologisia tarpeita. Tärkeää on, että henkilö toimii omasta tahdostaan ilman ulkopuolisia pakotteita ja että hän nauttii tekemisestään. Sisäisesti motivoituvat työntekijät ovat huomattavasti tehokkaampia ja jaksavat tehdä työnsä hyvin. He saavuttavat yleisesti parempia tuloksia, kun mitä heiltä vaaditaan. Koska nämä työntekijät parantavat tuloksia omalla motivoinnillansa, ovat he näin ollen yritykselle tärkeää työvoimaa. (Toivonen 2020.)

Ulkoinen motivaatio on esimerkiksi työstä saatu palkka, bonukset sekä henkilöstöedut. Ulkoinen motivaatio voi myös olla ulkoisesta ohjauksesta tapahtuvaa työskentelyä, kuten tavoitteiden asettamista. Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä ja yleisesti työntekijästä riippumattomista tekijöistä. (Lindholm 2018.) Palaute on toinen vahva ulkoinen motivaationlähde. Työntekijän tulisi saada esihenkilöiltään, työkavereiltaan ja asiakkailtaan palautetta säilyttääkseen korkean ulkoisen motivaation.

Karkeasti voidaan todeta, että sisäinen motivaatio luo ulkoista motivaatiota korkeamman sitoutumisen asteen.



Kuva 4. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (mukaillen Toivonen 2020 ja Lindholm 2018)

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahapalkkoja ja etuja (Viitala 2015, 139). Aineellista palkitsemista voidaan myös kuvailla taloudelliseksi palkitsemiseksi. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa, että työntekijälle maksetaan rahallisesti tehdystä työstä.

Viitalan (2015, 144) mukaan henkilöstöä voidaan palkita suorasti tai epäsuorasti. Suoraan palkitsemiseen kuuluu aiemmin mainitut rahapalkat. Erottuvimpia epäsuoria taloudellisia palkitsemisen keinoja taas ovat erilaiset edut, joita työnantaja voi tarjota työntekijöilleen. Osa eduista voi olla lakisääteisiä ja osa yrityksen vapaaehtoisesti tarjoamia palkitsemisen keinoja. Luontais- ja työsuhte-edut ovat etuja, joilla on rahallista arvoa, mutta joita ei välttämättä makseta rahallisesti suoraan henkilölle itselleen. Työsuhte-etuihin kuuluvat esi-

merkiksi tuetut harrastusmahdollisuudet, maksetut liput kulttuuri- tai liikuntapahtumiin sekä työpaikan ja kodin välisten kulujen korvaaminen. (Viitala 2015 153–154.)

Aineetonta palkitsemista voidaan kuvailla palkitsemiskeinona, johon ei liity rahallista tai materiaalista palkintoa. Elinkeinoelämän suuressa valtuuskunnassa tehdyssä asenne- ja arvotutkimuksessa tutkittiin, mitä asioita suomalaiset työltään toivovat. Siinä paljastui, että työmotivaatioon voidaan hyvin pitkälti vaikuttaa aineettomalla palkitsemisella: viihtyisällä työympäristöllä, mielenkiintoisella työnkuvalla, innostavilla esimiehillä, turvatulla työpaikalla ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisella. Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluu myös esimerkiksi palautteen saaminen ja kehittyminen- ja vaikutusmahdollisuudet. Näiden lisäksi niihin voidaan laskea työn ja henkilöstön arvostus sekä etenemis- ja uramahdollisuudet (Ylikorkala 2015, 23).

Merkittävää olisi löytää tasapaino aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä. Kun palkitseminen on kokonaisvaltaisesti kunnossa ja sen kehittämiseen keskitytään, sitoutuvat työntekijät työorganisaatioon, sillä he kokevat arvostusta. (Amstrong 2016, 216.)

Case-yrityksessä palkitaan työntekijöitä tällä hetkellä palkan lisäksi myös liikunta- sekä kulttuurieduilla. Työntekijät saavat case-yritykseltä tietyn rahallisen summan vuodessa ladattuna palveluntarjoajan kortille. Tämän jälkeen on työntekijän päätettävissä, miten tämän edun hyödyntää. Summan määrä riippuu työntekijän sopimusmuodosta ja milloin hän on aloittanut case-yrityksessä. Kyselyssä ollaan selvitetty näiden asioiden merkitystä työmotivaatioon ja työhyvinvointiin.



Kuva 5. Aineettomia palkitsemistapoja (mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015, 23)

4.8 Esihenkilö tukemassa työmotivaatiota

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy työhyvinvoinnin näkeminen kokonaisvaltaisena asiana. Johtamiseen liittyy myös kyky nähdä työhyvinvointiin panostaminen investointina samalla tavoin kuten muutkin liiketoimintainvestoinnit. Työhyvinvoinnin kannalta toimivaksi johtamistyyliksi on todettu demokraattinen ja työntekijäkeskeinen tyyli, jossa annetaan sopivasti vapauksia ja vastuuta ja panostetaan oikeudenmukaisuuteen. Toimivaksi on myös todettu johtamistyyli, jossa johto vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja työtehtäviin liittyen. (Virolainen 2012, 105–106.)

Moni tekijä vaikuttaa siihen, millaisilla tyyleillä työorganisaation johdon tulisi toimia. Tärkeintä olisi kuitenkin, että työpaikalla kehitettäisiin jokaisen yksilön kannalta optimaaliset työolosuhteet. Nuori ja vastavalmistunut yksilö ei välttämättä ole kiinnostunut samoista työolosuhteista kuin perheellinen keski-ikäinen työntekijä. Nuori työntekijä odottaa työantajalta palautetta tehdystä työstä,

jonka lisäksi nuoret hyötyvät siitä, että johto pyrkii luomaan positiivisen tulevaisuudenkuvan työstä esimerkiksi etenemis- ja urakehittämismahdollisuuksien avulla. Perheelliset työntekijät hyötyvät taas enemmän tuesta, jolla vahvistetaan arjen tasapainottamista. (Ylä-Pynnönen 2012, 47–50.)

Johtaminen on hyvin tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen ja toteutuksen kannalta. Syynä tähän on se, että johtajat ovat työyhteisössä ne henkilöt, jotka vastaavat työhyvinvointitoiminnan suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin käytännöistä (Lehto 2014, 28–30). Hyvinvoiva henkilöstö on työorganisaatiolle tärkeä voimavara, ja kilpailua osaavasta työvoimasta käydään jatkuvasti. Pätevät työntekijät hakeutuvat töihin sinne missä työntekijöistä pidetään parhaiten huolta ja jossa työntekijöille tarjotaan moderneja ja oikeudenmukaisia asenteita, arvoja ja työkulutturia. (Hiltunen 2017, 16.) Nykypäivän yritysten menestys perustuu yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen, henkilöstön pätevyyteen ja yhteistyöhön, ja nämä kaikki edellyttävät hyvää johtamista ja hyvinvoivaa henkilöstöä.

Työntekijä haluaa tehdä työtä, joka tuottaa hänelle mielihyvää, mutta joka yhtäaikaaisesti on hyödyllistä työorganisaatiolle ja tuntuu arvokkaalta. Merkityksellisyys on tärkeä tekijä yksilön hyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta. Kun työpanoksen tavoite ja lopputulos tuntuvat tavoittelemisen arvoisilta, koetaan työ yleensä enemmän merkitykselliseksi. Merkityksellinen työ auttaa ihmistä kestämään myös työkuormitusta ja painetta paremmin. Työyhteisö ja yksilöt, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, ovat yleensä tehokkaampia, sitoutuneempia ja luovempia. (Aaltonen 2020.) Tämän lisäksi on huomattu myös hyvinvoinnin, terveyden ja onnellisuuden parantuvan. Merkityksellisyyden johtamiseen voidaan Aaltosen ym. mukaan vaikuttaa alla olevan kuvan viiden v:n mallin mukaisesti.

1. Välitä – Osoita arvostusta, kunnioitusta ja anna palautetta.
2. Valtuuta – Jaa työntekijöille vastuuta.
3. Varusta – Huolehdi riittävistä resursseista, hyvistä työoloista ja oikeudenmukaisesta palkasta.
4. Viesti – Luo avointa keskustelua, kerro ymmärrettävästi työn tarkoituksesta ja päämääristä.
5. Viitoita – Näytä esimerkkiä, aseta samat vaatimukset myös itsellesi

Kuva 6. Viiden v:n malli (mukaillen Aaltonen ym. 2020)

Case-yrityksessä johtaminen tapahtuu useilla tasoilla, joista työntekijöille tärkein on lähiesihenkilötyö. Työvuoroissa on pyritty siihen, että vuoro-esihenkilö olisi aina paikalla tukemassa työntekijöitään. Kyselyssämme olemme keskittyneet lähiesihenkilötyöhön ja tutkineet, miten työntekijät kokevat esihenkilötyön tällä hetkellä. Tutkimuksessamme on selvitetty, ovatko työntekijät kokeneet suosimista, saavatko he tarpeeksi palautetta omasta työstään ja miten heitä kuunnellaan esihenkilötasolla.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoite on ollut tutkia työhyvinvoinnin ja työmotivaation nykytilannetta case-yrityksessä. Tavoitteena on ollut saada ymmärrys siitä, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin ja työmotivaatioon, sekä millä keinoin työhyvinvointia ja työmotivaatioita voisi edistää. Näiden kysymysten perusteella olemme halunneet löytää case-yrityksen tärkeimmät kehittämistarpeet työhyvinvoinnin ja työmotivaation näkökulmasta ja luoda kehittämissuunnitelman case-yrityksen käyttöön. Tavoitteiden perusteella valitsimme seuraavat tutkimuskysymykset:

- A) Mikä on case-yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilanne?
- B) Mikä on case-yrityksen työntekijöiden työmotivaation nykytilanne?
- C) Mitkä asiat case-yrityksessä vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?

- D) Millä keinoilla case-yritys voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työmotivaatiota?
- E) Mitkä ovat tärkeimmät konkreettiset kehittämistarpeet työhyvinvoinnin ja työmotivaation näkökulmasta?

5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Koska tutkimus suoritettiin ainoastaan yhteen yritykseen, sitä kutsutaan tapaustutkimukseksi. Tutkimusmenetelmän tavoitteena oli saada vastaus kysymyksiin, jotka pohjautuivat tutkimusongelmiin (Heikkilä 2005, 13). Tässä opinnäytetyössä oli kyseessä survey-tutkimus, jossa tieto on kerätty kohderyhmältä standardoidun kyselylomakkeen muodossa, eli dataa on kerätty samalla tavalla jokaiselta vastaajalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 125, 130, 134–135, 182.)

Tutkimuksessamme on kartoitettu työntekijöiden työmotivaation ja työhyvinvoinnin nykytilannetta. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake on luotu SurveyPlanet-nimisellä online-alustalla. SurveyPlanet on online-kyselyjen luontityökalu, jonka avulla käyttäjät voivat suunnitella ja jakaa kyselyjä eri tarkoituksiin. Alusta tarjoaa intuitiivisen ja käyttäjäystävällisen käyttöliittymän, jossa on valikoima ominaisuuksia mukautettujen kyselyiden luomiseen.

Kyselylomake lähetettiin helmikuun lopussa 72 työntekijälle heidän työsähköpostiinsa. Kyselyn vastaanottajat työskentelevät case-yrityksessä palveluvirkailijoina Helsingin lentoasemalla. Kysely oli auki kolmen viikon ajan ja noin puolessa välissä vastaanottajat saivat muistutuksen kyselyyn vastaamisesta. Kyselyssä oli yhteensä 16 kysymystä: seitsemän monivalintakysymystä, seitsemän väittämää asteikolla 1–4 ja kaksi avointa kysymystä. Kysymykset oli jaettu eri teemoihin seuraavasti:

- 1 Demografiset tekijät
- 2 Työkokemus
- 3 Työtehtävät ja työnkuva
- 4 Työn kuormittavuus
- 5 Työmotivaatio, palkkaus ja edut
- 6 Työ ja vapaa-ajan tasapainottaminen
- 7 Työssä jaksaminen

8 Johtaminen ja esimiestyö

Tuloksia analysoitiin vertaamalla niitä opinnäytetyön viitekehystä löytyvään aineistoon ja ne on esitetty case-yritykselle kehittämissuunnitelman muodossa.

5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimus voidaan todeta eettisesti tehdyksi silloin, kun sen teossa on noudatettu hyviä käytäntöjä niin tutkimuksen teon kuin ympäristön ja muun tiedeyhteisön suhteen. Tutkimuksen tekoa opastavat tieteellisten tutkimusmenetelmien käyttö, tutkittavan tiedon luotettavuus, totuuden etsiminen ja luotettavien tulosten jakaminen. Tutkimustiedon luotettavuuteen vaikuttavat tutkimusaineiston keruu, käsittely ja säilytys. Ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja ihmisarvo ovat merkittäviä tekijöitä, kun tutkitaan ihmisiä. (Kuula 2015, 24–25, 34–35.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän pätevyyttä eli sitä, onko mitattu oikeita asioita. Edellytyksenä on, että tutkimuksen tulisi olla virheetön, luotettava ja puolueeton. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti tulee huomioida jo kyselyn laadinnan aikana, sillä kyselylomakkeen kysymykset pitäisi muotoilla mahdollisimman yksiselitteisiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.) Tässä tutkimuksessa vastausten luonne oli – taustatietoja lukuun ottamatta – subjektiiviseen arvioon perustuvaa. Kyselyä testattiin ennen sen käyttöä, jotta varmistuttiin kysymysten olevan ymmärrettäviä. Oli myös tärkeää huomioida, että kysymyksissä ei ollut tulkinnanvaraa, jotta väärinkäsityksiä ei syntyisi. Näin varmistimme, että mittarimme on validi ja että kyselymme mittasi sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata.

Reliabiliteetilla, eli tutkimuksen luotettavuudella, tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 226–227). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksen tuloksen pitäisi olla sama, jos se toistetaan samoissa olosuhteissa toisen tutkijan johdosta. Tutkimuksen tuloksien ei tulisi olla sattumanvaraisia, ja koko prosessi eri vaiheineen tulisi olla myös tarkistettavissa ja toistettavissa. Kyselyn reliabiliteetti otettiin huomioon muun muassa standardisoidulla kysymyslomakkeella ja lähettämällä se identtisessä muodossa kaikille

vastaajille. Näin ollen tutkimusta ei ollut mahdollista manipuloida esimerkiksi sanamuodoilla tai kysymyksien järjestyksellä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 40 %. Tästä syystä tulosta ei voida yleistää, mutta tulos voi luoda kuvan siitä, miten osa työyhteisöstä kokee nykytilanteen.

Opinnäytetyömme on eettisesti toteutettu, sillä sen teossa on kunnioitettu muiden tutkijoiden työtä käyttämällä asianmukaisia lähdemerkintöjä. Käytetty aineisto on haettu käyttämällä eri tietokantoja, joissa aineisto on ollut julkista, ja hyödyntäen eri asiasanojen yhdistelmiä. Hirsijärven ym. mukaan tutkimuksessa olisi pyrittävä hyödyntämään uusimpia lähteitä, sillä uuden tiedon syntyessä aikaisempi tieto kumoutuu. (Hirsijärvi ym. 2009, 23–27, 109.) Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat pääosin alle kymmenen vuotta vanhoja. Tästä syystä käytetyn tiedon voidaan todeta olevan relevanttia.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselymme lähetettiin 72 palveluvirkailijalle. Vastauksia vastaanotimme yhteensä 29 kappaletta ja vastausprosenttimme oli 40 prosenttia. Alla olevissa luvuissa avataan tutkimustuloksia teemoittain, mutta varsinaisiin johtopäätöksiin kysymysten tuloksista tutustutaan luvussa seitsemän.

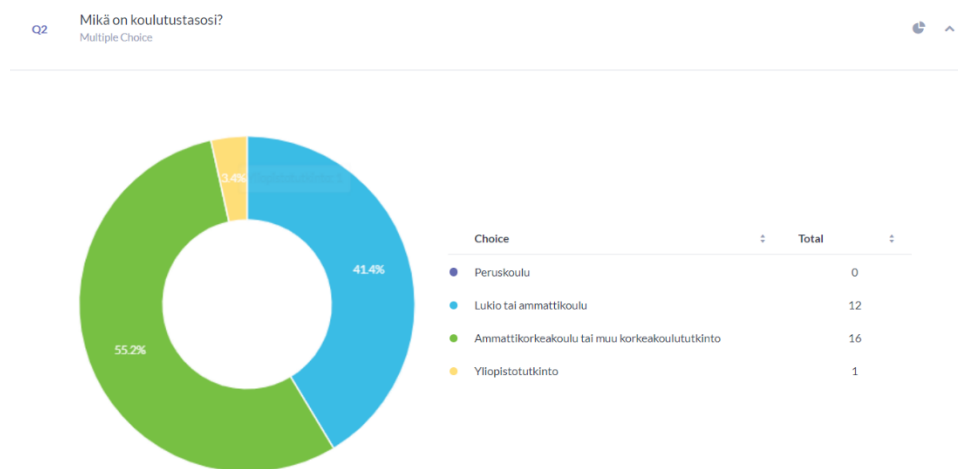
Tutkimuksemme tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- A) Mikä on case-yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilanne?
- B) Mikä on case-yrityksen työntekijöiden työmotivaation nykytilanne?
- C) Mitkä asiat case-yrityksessä vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?
- D) Millä keinoilla case-yritys voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työmotivaatiota?
- E) Mitkä ovat tärkeimmät konkreettiset kehittämistarpeet työhyvinvoinnin ja työmotivaation näkökulmasta?

6.1 Demografiset tekijät

Vastaajia oli yhteensä 29 kappaletta. Vastaajista 26 on naisia ja kolme miehiä. Yhdeksän vastaajista oli vastaushetkellä perheellisiä ja 20 vastaajista lapsettomia.

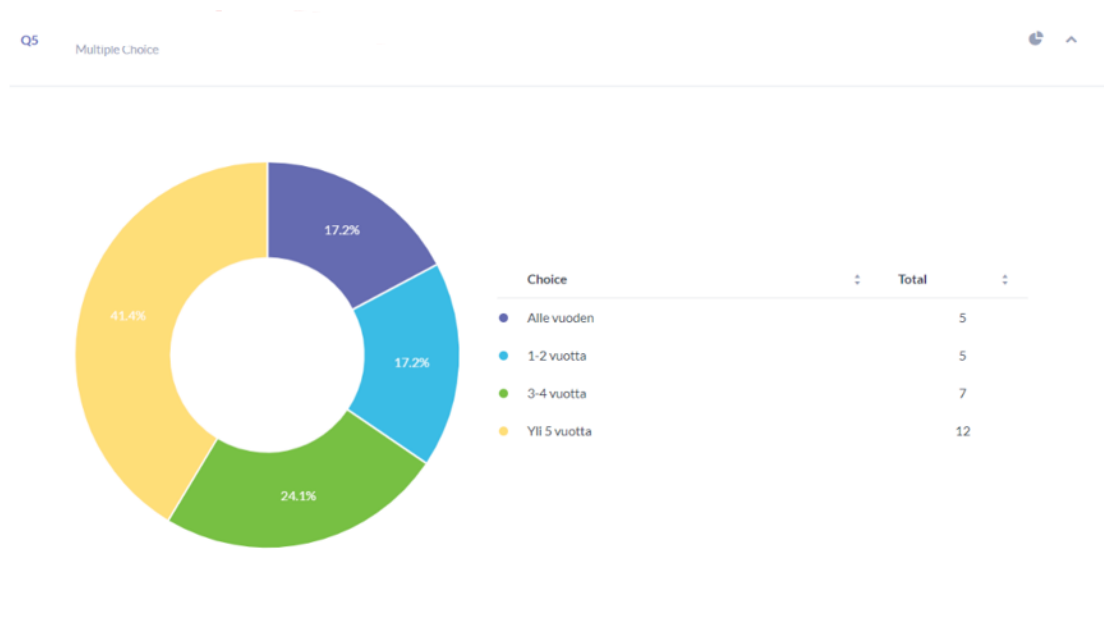
Koulutustasoltaan 12 vastaajista on suorittanut lukion tai ammattikoulututkinnon, 16 vastaajista taas ammattikorkeakoulututkinnon tai korkeakoulututkinnon. Yhdellä vastaajista on yliopistotutkinto.



Kuva 7. Koulutustasojakautuma (Johansson & Stenholm 2023)

6.2 Työkokemus

Vastaajista yksi on ollut matkailualalla alle vuoden, kaksi on ollut matkailualalla 1–2 vuotta, kahdeksan on ollut matkailualalla 3–4 vuotta ja 18 vastaajista on ollut matkailualalla yli 5 vuotta. Vastaajista viisi on ollut case-yrityksen palveluksessa alle vuoden ja viisi on ollut case-yrityksen palveluksessa 1–2 vuotta. Lopuista vastaajista seitsemän on ollut case-yrityksen palveluksessa 3–4 vuotta ja 12 yli 5 vuotta.

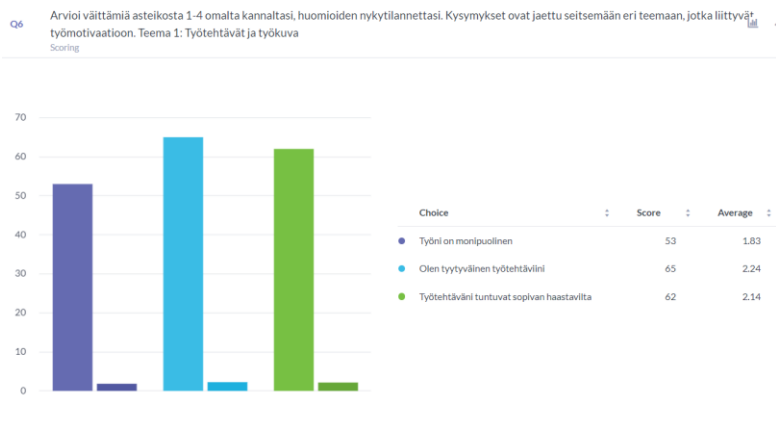


Kuva 8. Työkokemus case-yrityksessä vuosissa (Johansson & Stenholm 2023)

6.3 Työkuva ja työtehtävät

Luvuissa 6.3–6.9 esitellään vastauksia kysymyksiin, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä omalta kannaltaan asteikolla 1–4. Asteikossa 1 tarkoittaa samaa mieltä, 2 jokseenkin samaa mieltä, 3 hieman eri mieltä ja 4 täysin eri mieltä.

Teema 1 käsitteli työtehtäviä ja työkuva. Tässä teemassa tutkimme seuraavia aiheita: kokevatko työntekijät työnsä monipuoliseksi, ovatko työntekijät tyytyväisiä työtehtäviinsä sekä ovatko heidän työtehtävänsä tarpeeksi haastavia. Enemmistö vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä esitettyihin kysymyksiin.



Kuva 9. Teema 1 vastauskeskiarvot (Johansson & Stenholm 2023)

6.4 Työn kuormittavuus

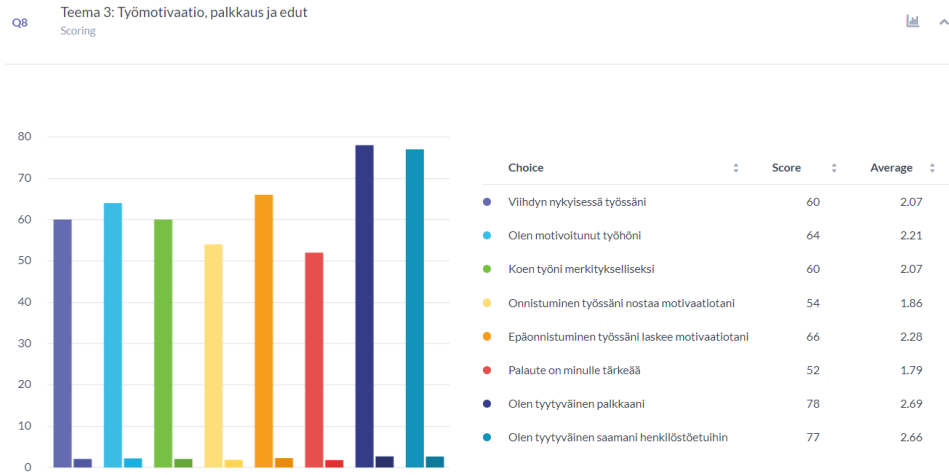
Teema 2 käsitteli työn kuormittavuutta. Tässä teemassa tutkimme seuraavia aiheita: onko työntekijöillä tarpeeksi taukoja työvuoronsa aikana, työaikojen mielekkyyttä, työvoiman riittävyyttä sekä työntekijöiden mahdollisuuksista suorittaa työtään ergonomisesti. Enemmistö vastaajista oli hieman eri mieltä esitettyihin kysymyksiin.



Kuva 10. Teeman 2 vastauskeskiarvot (Johansson & Stenholm 2023)

6.5 Työmotivaatio, palkkaus ja edut

Teema 3 käsitteli työn kuormittavuutta. Tässä teemassa tutkimme seuraavia aiheita: työntekijöiden viihtyvyyttä työpaikallaan, työntekijöiden työmotivaatiota ja työn merkityksellisyyttä. Enemmistö vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä esitettyihin kysymyksiin. Tutkimme näiden aiheiden lisäksi myös epäonnistumisen vaikutusta työntekijän työmotivaatioon, palautteen tärkeyttä työntekijälle, sekä työntekijän tyytyväisyyttä palkkaan ja henkilöstöetuihin. Enemmistö oli sitä mieltä, että epäonnistumiset vaikuttavat heidän työmotivaationsa jokseenkin. Vastaajat kuvailivat olevan hieman eri mieltä palautteen tärkeydestä sekä saamansa palkan ja henkilöstöetujen mielekkyydestä.



Kuva 11. Teema 3 vastausarviot (Johansson & Stenholm 2023)

6.6 Työ- ja vapaa-aika

Teema 4 käsitteli työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tässä teemassa tutkimme seuraavia aiheita: työn ja vapaa-ajan tasapainoa, palautumista työvuorojen välissä sekä mahdollisuudesta jättää työasiat työpaikalle. Enemmistö vastaajista oli hieman eri mieltä esitettyihin kysymyksiin. Tutkimme näiden aiheiden lisäksi myös työntekijöiden mahdollisuuksia ylläpitää harrastuksiaan sekä nähdä perheitään ja ystäviään vapaa-ajallaan. Myös näihin väittämiin enemmistö oli eri mieltä.



Kuva 12. Teema 4 vastauskeskiarvot (Johansson & Stenholm 2023)

6.7 Työssä jaksaminen

Teema 5 käsitteli työssä jaksamista. Tässä teemassa tutkimme seuraavia aiheita: työporukan ryhmähengen nykytilannetta, niin sanottuja kuppikuntia sekä työntekijöiden työssä jaksamista. Enemmistö vastaajista kuvaili olevansa jokseenkin samaa mieltä työporukan ryhmähengestä sekä kuppikuntien olemassaolosta. Vastaajat olivat myös jokseenkin eri mieltä hyvästä työssä jaksamisesta.

Tutkimme näiden aiheiden lisäksi työntekijöiden kokemuksia liittyen työn stressaavuuteen sekä työn fyysiseen ja psyykkiseen kuormitukseen. Enemmistä vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä esitettyihin kysymyksiin.



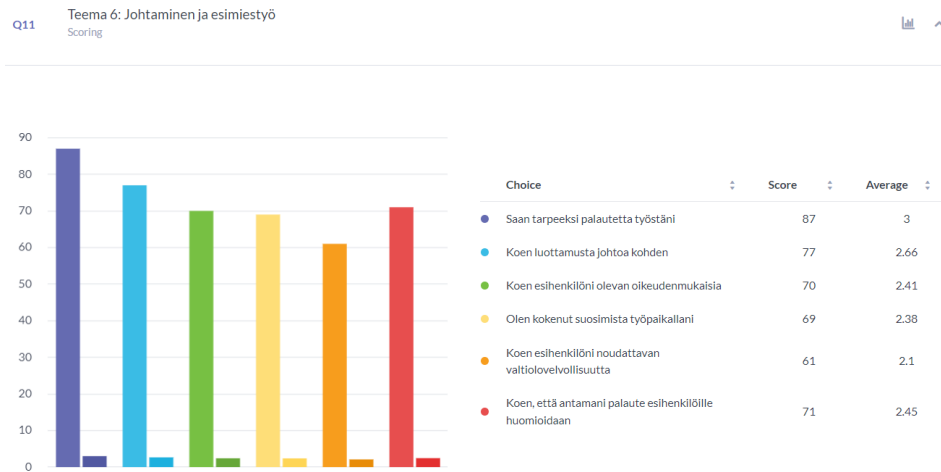
Kuva 13. Teeman 5 vastauskeskiarvot (Johansson & Stenholm 2023)

6.8 Johtaminen ja esimiestyö

Teema 6 käsitteli johtamista ja esimiestyötä. Tässä teemassa tutkimme seuraavia aiheita: työntekijöiden kokemuksia riittävän palautteen saamisesta, esihenkilöiden oikeudenmukaisuutta sekä työntekijöiden luottamusta johtoa kohden. Enemmistö vastaajista oli jokseenkin eri mieltä palautteen riittävyydestä ja luottamuksesta johtoa kohden. Vastaajat kuvailivat olevan jokseenkin samaa mieltä esimiehien oikeudenmukaisuudesta.

Tutkimme näiden aiheiden lisäksi myös työntekijöiden kokemuksia suosimisesta ja esihenkilöiden taitoja ylläpitää vaitiolovelvollisuutta sekä vastaanottaa

palautetta työntekijöiltä. Esitettyihin kysymyksiin enemmistö vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä.

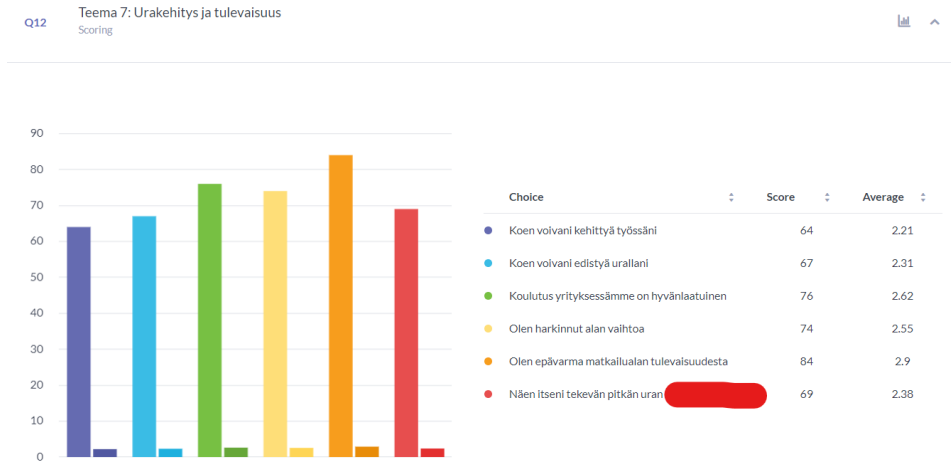


Kuva 14. Teeman 6 vastauskeskiarvot (Johansson & Stenholm 2023)

6.9 Urakehitys ja tulevaisuus

Teema 7 käsitteli urakehitystä ja työntekijöiden tulevaisuutta. Tässä teemassa tutkimme työntekijöiden kehitymis- ja uraedistymismahdollisuuksia työpaikalla ja työnantajan koulutustarjonnan laadun tasoa. Enemmistä vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä positiivista kehitymis- ja uraedistymismahdollisuuksista. Vastaajat kuvailivat olevan jokseenkin eri mieltä työnantajan koulutustarjonnan laadun hyvästä tasosta.

Tutkimme näiden aiheiden lisäksi myös työntekijöiden mahdollisia harkintoja alanvaihdosta, epävarmuutta matkailualan tulevaisuudesta ja työntekijöiden halua tehdä pitkää uraa case-yrityksessä. Enemmistö vastaajista oli jokseenkin eri mieltä mahdollisesta alanvaihdosta sekä epävarmuudesta matkailualan tulevaisuuteen liittyen. Vastaajat kuvailivat olevan jokseenkin samaa mieltä halustaan tehdä pitkää uraa case-yrityksessä.



Kuva 15. Teeman 7 vastauskeskiarvot (Johansson & Stenholm 2023)

6.10 Työmotivaatioon myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavat asiat

Kysymyksissä 13 ja 14 pyydettiin työntekijöitä valitsemaan listasta viisi asiaa, jotka vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa myönteisesti, sekä viisi asiaa, joilla on siihen kielteinen vaikutus.

Alla olevissa taulukoissa on esitelty myönteisellä sekä kielteisellä listalla olevat vastausvaihtoehdot:

Taulukko 1. Myönteisesti työmotivaatioon vaikuttavat vastausvaihtoehdot (Johansson & Stenholm 2023)

Työni monipuolisuus
Riittävät resurssit
Hyvä työyhteisö
Onnistumisen tunne
Kouluttautumismahdollisuudet
Palautteen saaminen asiakkailta
Palautteen saaminen esihenkilöiltä
Palkka
Työn ja vapaa-ajan tasapainon huomiointi
Työtehtävät
Riittävä haasteellisuus työtehtävissä
Hyvä johtaminen
Työn merkityksellisyys ja arvostus

Kehittymismahdollisuudet
Palautteen saaminen työkavereilta
Oikeudenmukaisuus
Henkilöstöedut
Muu

*Taulukko 2. Kielteisesti työmotivaatioon vaikuttavat vastausvaihtoehdot
(Johansson & Stenholm 2023)*

Työtehtävät
Riittämättömät resurssit
Huono työilmapiiri
Riittämättömyyden tunne
Vähäiset kehittämismahdollisuudet
Negatiivinen palaute
Fyysinen kuormitus
Palkka
Matkailualan tulevaisuuden epävarmuus
Työn ja vapaa-ajan tasapainottomuus
Työkuormitus
Stressi
Huono johtaminen
Työn arvostuksen puute
Psyykkinen kuormitus
Henkilöstöedut
Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta
Muu

Mikäli työntekijä valitsi vaihtoehdoksi muu, hänelle tarjottiin mahdollisuus kirjoittaa vapaamuotoinen teksti vastausvaihtoehdon avaamiseksi. Tämä vaihtoehto löytyi sekä myönteiseltä että kielteiseltä listalta.



*Kuva 16. Myönteisesti työmotivaatioon vaikuttavat asiat
(Johansson & Stenholm 2023)*

Eniten työmotivaatioon myönteisesti vaikuttavia tekijöitä olivat hyvä työyhteisö, palkka, työtehtävät, työn monipuolisuus ja onnistumisen tunne.

Vastaukseen ”muu” vastasi yksi vastaajista. Tähän hän kirjoitti, että työskentely lentoasemalla kansainvälisessä ympäristössä vaikuttaa myönteisesti hänen työmotivaatioonsa.



*Kuva 17. Kielteisesti työmotivaatioon vaikuttavat asiat
(Johansson & Stenholm 2023)*

Kielteisesti motivaatioon vaikuttavat pääosin riittämättömät resurssit, työn ja vapaa-ajan tasapainottomuus, epätasa-arvo/suosiminen, huono johtaminen ja huono työilmapiiri.

Vastaukseen ”muu” kielteisellä listalla vastasi neljä vastaajista, johon he kirjoittivat:

Työvuorot

Lähiesihenkilön olevan huono antamaan palautetta

Huono työvuorosuunnittelu

Työkuormitus, stressi, huono johtaminen, arvostuksen & palautteen puute, epätasa-arvo ja psyykkinen kuormitus.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miltä maahuolintayrityksen työntekijöiden työhyvinvointi ja työmotivaatio näyttää nykytilanteessa. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin ja työmotivaatioon case-yrityksessä sekä millä keinoin näitä voisi edistää.

Tässä luvussa käymme läpi tutkimustuloksia ja näiden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätökset ovat jaettu teemoittain. Johtopäätöksistä on poimittu eniten esille nousevia asioita kehittämissuunnitelmaan, joka löytyy liitteenä.

7.1 Johtopäätökset

7.1.1 Työtehtävät ja työkuva

Tutkimuksessamme ilmeni, että vastaajat olivat jokseenkin tyytyväisiä työnsä monipuolisuuteen, työtehtäviinsä ja niiden haasteellisuuteen. Tutkimuksessa selvisi myös, että enemmistö arvioi työtehtävillä, työtehtävien monipuolisuudella sekä onnistumisen tunteella olevan suurin myönteinen vaikutus heidän työmotivaatioonsa. Työorganisaation tulisi tulevaisuudessa varmistaa, että työntekijät nauttivat työtehtävistään ja kokevat ne tarpeeksi haastaviksi. Heidän tulisi myös varmistaa, että työtehtävät vaihtelevat tasaisesti, jotta mielenkiinto työtehtäviä kohtaan säilyisi.

7.1.2 Työn kuormittavuus

Tutkimuksessamme ilmeni, että työntekijät ovat tyytymättömiä työaikoihinsa ja saamiinsa taukoihin, miehityksen määrään, sekä työtehtävien huonoon ergonomiaan. Vastauksista kävi myös ilmi, että riittämättömillä resursseilla ja työn ja vapaa-ajan tasapainottomuudella on suurin kielteinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. Työorganisaatio voisi työvuorosuunnittelulla optimoida työaikoja ja vaihdella vuorojen alkamis- ja loppumisajankohtia laajemmin. Optimoidulla allokoinnilla työorganisaatio voisi myös taata lakisääteiset tauot, joka tukisi osaltaan työssä jaksamista. Tämän lisäksi työtehtävien allokoinnin optimointi voisi tukea tunnetta riittävästä resursseista. Huonoon ergonomiaan työorganisaatio voisi puuttua muun muassa kartoittamalla työergonomian puutteita. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi kuuntelemalla työntekijöiden kokemuksia tai hyödyntämällä ergonomian ammattilaisia.

7.1.3 Työmotivaatio, palkkaus ja edut

Työntekijät case-yrityksessä ovat päänsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä. Tutkimustuloksien perusteella suurin osa nauttii työstään, ja he ovat sitä mieltä, että työ on merkityksellistä. Onnistumiset työssä nostavat heidän motivaatiotansa, kun taas epäonnistumiset laskevat sitä. Työntekijöiden tyytymättömyys koski palkkausta sekä henkilöstöetuja. Case-yritys voisi tukea onnistumisia riittävällä koulutuksella ja tukea antavilla esihenkilöillä. He voisivat myös tutkia, löytyisikö sellaisia palkitsemiskeinoja, jotka tukisivat työntekijöiden työmotivaatiota ja työnhyvinvointia paremmin.

7.1.4 Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen

Tämän teeman alta kipukohdiksi nousi palautuminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen. Case-yrityksen työntekijät kokivat, että he eivät kerkeä palautua työvuorojen välissä, ja että työ ja vapaa-aika eivät ole tasapainossa. Työntekijät kokivat vaikeuksia jättää työasiat töihin, vieden niitä usein myös kotiin. Harrastuksien ylläpitäminen ja sosiaalinen elämän organisointi koetaan hankalaksi työvuorojen takia. Työn ja vapaa-ajan tasapainottamista voisi kehittää optimoimalla työvuorosuunnittelua. Mahdollisuuksien mukaan työorganisaatio voisi kysyä työntekijöiltä mahdollisia työvuoroluokkatoiveita vapaa-ajan suunnittelun helpottamiseksi.

7.1.5 Työssä jaksaminen

Case-yrityksen työntekijät kokevat, että työyhteisössä on hyvä ryhmähenki, mutta tutkimuksessa selvisi myös, että kuppikuntia löytyy. Niin sanottujen kuppikuntien muodostamisen ennaltaehkäisy onnistuisi vaihtamalla vuorossa ja tehtävissä olevia henkilöitä säännöllisesti. Näin ollen työntekijät saisivat jatkuvasti työskennellä eri kollegoiden kanssa. Tutkimuksessa ilmeni lisäksi, että case-yrityksen työntekijät arvioivat työnsä sekä henkisesti että fyysisesti kuormittavaksi. Esihenkilön vahvempi läsnäolo auttaisi monessa henkisesti stressaavassa tilanteessa, ja he voisivat tarvittaessa tukea työntekijöitä hankalien tapahtumien sattuessa. He voisivat myös antaa palautetta suoraan tilanteen tapahtuessa ja saada näin purettua ja keskusteltua tapahtuneesta välittömästi. Näin ollen työntekijät voivat mahdollisesti jättää työasiat töihin, koska niistä on keskusteltu ja tultu yhteisymmärrykseen.

7.1.6 Johtaminen ja esimiestyö

Tässä teemassa nousi kipukohdiksi palautteen saamisen puute, oikeudenmukaisuuden puute sekä tunne, ettei työntekijöiden palautetta esihenkilöille oteta huomioon tai kuunnella. Huono johtaminen, epätasa-arvo ja suosiminen olivat eniten ääniä saaneiden vastausten joukossa, kun kysyttiin mitkä asiat vaikuttavat kielteisesti työntekijöiden motivaatioon. Tämän teeman alta löytyneet kipukohdat ovat ehdottomasti tärkeimmät kehittämiskohteet.

Esihenkilöitä tulisi kouluttaa työtehtäviinsä ja heidän työpanostaan tulisi myös tarkastella tasasin väliajoin. Työnantaja voisi esimerkiksi tarjota esihenkilöilleen johtamiskursseja sekä seurata heidän kehitystään kehityskeskustelujen avulla. Esihenkilöitä tulisi kannustaa antamaan palautetta työntekijöilleen. Heidän tulisi olla läsnä työntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa, jotta he voisivat antaa palautetta itse tapahtumahetkellä. Esihenkilöitä tulisi myös kouluttaa oikeudenmukaisuuden käytäntöihin. Epätasa-arvo luo mustasukkaisuutta ja negatiivisia tunteita muita kollegoja kohtaan. Kaikki työntekijät tulisi kohdata tasa-arvoisesti sukupuolesta, ihonväristä, iästä ja esihenkilön ja työntekijän välisestä suhteesta riippumatta. Esihenkilöitä tulisi myös kannustaa keräämään ja kuuntelemaan työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita mahdollisuuksien

mukaan. Usein työssä olevat henkilöt tuntevat puutteet paremmin kuin johtajat. Näin ollen työntekijöiden palautteen kerääminen on todella tärkeää. Kun työntekijät huomaavat, että heitä kuunnellaan, luo se arvostuksen tunnetta ja lisää motivaatiota.

7.1.7 Urakehitys ja tulevaisuus

Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät suhtautuvat positiivisesti urakehitykseen yrityksessä. Työntekijät arvioivat voivansa kehittyä ammatillisesti ja edistyä urallaan. He suhtautuivat kuitenkin hieman negatiivisimmin koulutustasoon ja ajatukseen tehdä pidempää uraa case-yrityksessä. Työorganisaation tulisi tutkia koulutustarjontaansa ja löytää mahdollisesti kehitettäviä epäkohtia. Työntekijöiltä voisi pyytää palautetta joka koulutustilanteen jälkeen, jotta koulutusta voisi parantaa. Työorganisaation tulisi myös tutkia, miksi työntekijät eivät näe tekevänsä pitkää uraa heidän yrityksessään. Heidän tulisi kehittää kilpailukeinoja, jotta he olisivat kiinnostavia pitkäaikaisena työntekijänä. Lisäksi heidän tulisi varmistaa, että kehitetyt kilpailukeinot puhuttavat yrityksessä jo työskenteleviä työntekijöitä. On myös tärkeää, että kilpailukeinot houkuttelisivat uusia työntekijöitä.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessamme nousi esille erityisesti johtamisen ja esihenkilötyön vaikutus työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Tämän teeman laajuuden ansiosta jatkotutkimusmahdollisuuksia on monia: esihenkilöille suunnatut koulutusmenetelmät, palautteen antamisen mallit sekä eri johtamistyyli ja niiden vaikutus työyhteisöön. Tämän lisäksi tutkimuksessamme nousi esille työvuorosuunnittelun tärkeys työntekijöiden työhyvinvoinnin ja palautumisen kannalta. Jatkotutkimuksia voisi suorittaa esimerkiksi työvuorosuunnittelun optimoinnista vuorotyöntekijöille tai työn ja vapaa-ajan tasapainottamisesta. Työntekijän osallistuminen omaan työvuorosuunnitteluun voisi myös toimia mahdollisena jatkotutkimusaiheena.

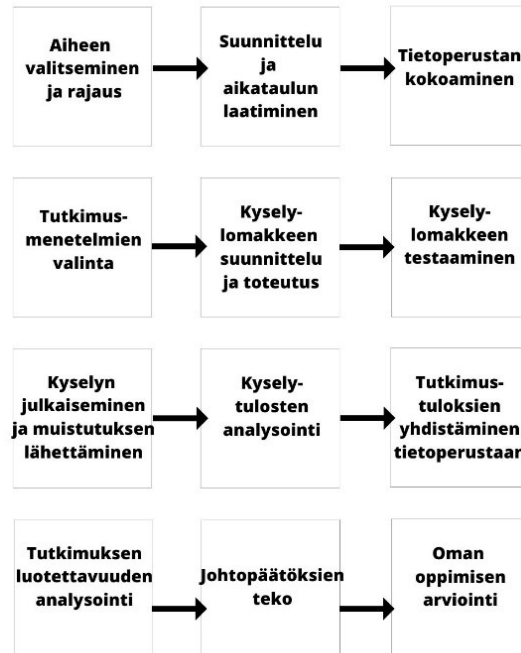
7.3 Kehittämissuunnitelma

Laatimassamme kehittämissuunnitelmassa avaamme tutkimuksestamme löydettyjä kipukohtia case-yrityksessä. Kehittämissuunnitelmassamme halusimme säilyttää opinnäytetyömme punaisen langan esittämällä suunnitelmamme portaiden muodossa, peilaten Maslowin ja Hyppäsen malleihin. Nämä mallit olemme esitelleet tarkemmin kappaleissa 4 sekä 4.5. Kehittämissuunnitelmamme sisältää myös Maslowin ja Hyppäsen malleissa esitettyjä "tarpeita", joiden avulla saimme jaettua kehittämisideoitamme eri kategorioihin.

Kehittämissuunnitelmamme luomiseen käytimme Canva-nimistä online-työkalua. Halusimme, että kehittämissuunnitelmamme olisi visuaalinen, helposti luettava ja ymmärrettävä. Tästä syystä päätimme esittää tutkimustuloksemme kehitysideoiden muodossa. Tämän lisäksi liitimme mukaan kuhunkin kehitysideaan kuuluvan ratkaisuehdotuksen. Kehittämissuunnitelmaamme voi tutkia tarkemmin opinnäytetyömme liitteessä 1.

7.4 Opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi (Kuva 18) alkoi jo joulukuussa 2022. Olimme pohtineet aihetta jo jonkin aikaa, ja lopulta se muodostuikin ideasta valmiiksi aiheeksi. Idea muodostui alun perin siksi, että huomasimme työyhteisössämme negatiivisia seurauksia koronapandemiasta, kuten heikentynyt työilmapiiri, pitkään kestävä alimiehitys ja kohtuuton työmäärä. Tämä sai meidät kiinnostumaan työhyvinvoinnin ja työmotivaation tarkemmasta tutkimisesta case-yrityksessä.



Kuva 18. Opinnäytetyön prosessi (Johansson & Stenholm 2023)

Ensimmäiset kuukaudet opinnäytetyöprosessista pyhitimme aiheen valitsemiselle ja rajaamiselle. Olimme huolissamme, että aiheemme olisi liian laaja, varsinkin, koska halusimme myös tehdä kehittämissuunnitelman case-yritykselle. Loistavan opinnäytetyöohjaajamme avulla saimme kerättyä ideamme valmiiksi aiheeksi tammikuussa.

Tämän jälkeen aloimme opinnäytetyön aikataulun suunnittelemisen. Huomasimme nopeasti aloittaneemme hieman liian myöhään. Hyvällä suunnittelulla pääsimme kuitenkin etenemään opinnäytetyöprosessimme kanssa jokseenkin mutkattomasti. Tietoperustan kokoaminen sujui melko kivuttomasti, kiitos hyvän opinnäytetyösuunnitelman, jonka olimme tehneet jo tutkimus- ja kehittämisosaamisen opintojaksolla.

Päätimme aikaisin opinnäytetyöprosessissa, että emme päädy kvalitatiiviseen

tutkimukseen ajanpuutteen vuoksi. Kun olimme päättäneet aiheen, tunsimme kvantitatiivisen tutkimusmenettelyn antavan meille laajan kuvan nykytilanteesta. Kvantitatiivisen menettelytavan avulla pystyimme keräämään dataa suuremmalta kohderyhmältä. Koimme, että standardisoitu kysely olisi selkeämpi analysoida verrattuna haastatteluista saatuun dataan. Kyselylomaketta suunniteltiin standardisoidun muodon mukaisesti niin, että samat kysymykset esitettiin samassa muodossa ja järjestyksessä jokaiselle vastaajalle. Päätimme jakaa kyselyn kysymykset teemoittain helpottaaksemme analysointia ja voidaksemme paremmin kytkeä saadut vastaukset tutkimuskysymyksiimme.

Valitsimme SurveyPlanetin alustaksi, sillä se on erittäin käyttäjäystävällinen ja auttoi luomaan valmiit taulukot saaduista vastauksista analysointia varten. Testasimme kyselyämme perheenjäseniemme avulla ja heiltä saadun palautteen perusteella muodostimme kyselystä viimeisen version. Kysely lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse heidän työsähköpostiinsa. Kysely oli julki kolmen viikon ajan. Noin puolessa välissä lähetimme muistutuksen kyselyn vastaamisesta.

Kyselystä saatua dataa analysointiin ja tulkittiin SurveyPlanetista saaneiden taulukoiden avulla viitaten tietoperustaamme. Tämän yhteydessä analysoimme myös tutkimuksen reliabiliteettia. Analysoinnin jälkeen teimme johtopäätöksiä peilaten tietoperustaamme, ja analyysin perusteella teimme case-yritykselle työhyvinvoinnin ja työmotivaation kehittämissuunnitelman (liite 1).

Kehittämissuunnitelma on rakennettu perustuen Maslowin tarvehierarkiaan sekä Hyppäsen (2013) työhyvinvoinnin portaiden mukautettuun malliin. Kehittämissuunnitelma on luotu myös kyselyssämme saamien vastausten perusteella. Säilyttääksemme punaisen langan teorian ja kehittämissuunnitelman välillä, päätimme hyödyntää malleissa esiteltyjen portaiden visualisuutta. Ja oimme kehittämissuunnitelmaamme Maslowin tarvehierarkian jaon mukaisesti eri tarpeisiin. Kehittämissuunnitelmaamme sisällytettiin kehittämisideoita sekä ratkaisuehdotuksia.

Teorian kirjoittaminen oli meille yllättäen helppoa, sillä meillä oli jo hyvä perusta tutkimus- ja kehittämisosaamisen opintojaksolta. Kyselyn laatiminen taas

oli ehdottomasti haasteellisin vaihe. Osittain pelkäsimme, että laatimamme kysymykset eivät mittaisi sitä mitä niiden kuuluisi. Toisaalta meitä jännitti myös kysymyksien muodostaminen ymmärrettävällä tavalla, sillä suomen kieli on meille molemmille vieras. Olemme molemmat samaa mieltä siitä, että kyselyn laatiminen oli opettavin osuus opinnäytetyöprosessin aikana.

Koska olimme perehtyneet tietoperustamme teorioihin niin perusteellisesti, tutkimuksen tuloksien analysointi tuntui sujuvan hyvin. Mielestämme pystyimme hyvin nostamaan esille case-yrityksen kipukohtia heidän kehittämissuunnitelmaansa. Saimme myös aikaan hyviä kehitysideoita ja ratkaisuehdotuksia. Toivomme, että case-yritys voi edistää työntekijöidensä työhyvinvointi ja työmotivaatiota kehittämissuunnitelmamme avulla.

Kokonaisuudessaan olemme todella tyytyväisiä lopputulokseen. Työstämme tuli lopulta suunniteltua laajempi, mutta koemme, että sisällytimme siihen kaiken tarpeellisen. Opinnäytetyöprosessi ei ollut missään nimessä helppo, mutta se oli erittäin opettavainen ja mielenkiintoinen. Eniten koemme, että olemme kehittyneet suomen kielessä sekä tieteellisessä kirjoittamisessa. Opinnäytetyötä tehdessä olemme oppineet paljon myös työmotivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Prosessin aikana, ja varsinkin tietoperustan laatimisen myötä, olemme saaneet monta oivallusta muistakin asioista, kuten ihmisten toiminnasta. Olemme tämän seurauksena alkaneet kiinnittää enemmän huomiota myös omaan toimintaamme sekä työpaikalla että arkena.

LÄHTEET

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

Amstrong, M. 2016. Amstrong's handbook of strategic human resource management. 6. painos. Lontoo, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Kogan Page Ltd.

Carlsson, M & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uudistettu painos. Viro, Tallinna: Tallinna raamatutrükikoda.

Finlex. 2019. Työaikalaki. WWW-dokumentti. Päivitetty 05.07.2019. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki> [viitattu 03.04.2023].

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.–6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validus_ja_reliabiliteetti.pdf [viitattu 03.04.2023].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

HK. 2021. Løft og arbejdsstillinger. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hk.dk/raadogstoette/arbejdsmiljoe/fysisk-arbejdsmiljoe/loeft-og-arbejdsstillinger> [viitattu 16.04.2023].

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. 3. painos. Helsinki: Edita.

Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Kustannusosakeyhtiö vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibs.com/fi/book/9789517685139/tutkimusetiikka-aineistojen-hankinta-kaytto-ja-sailytys> [viitattu 18.04.2023]

Lehto, P. 2014. Strateginen työhyvinvointi organisaatiossa. Turun yliopisto. Turun Kauppakorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma. Saatavissa: <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96811/4/19899.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 08.04.2023].

Lindholm, T. 2018. Sisäinen vs. Ulkoinen Motivaatio. *BRIK Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/sisainen-vs-ulkoinen-motivaatio/> [viitattu 05.04.2023].

McLeod, S. 2018. Maslows hierarchy of needs. Canada College. Verkkoartikkeli. Saatavissa <https://canadacollege.edu/dreamers/docs/Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf> [viitattu 06.04.2023].

MCS Management Consulting Services Oy. 2020. Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://mcs.fi/tyomotivaation-sailyttaminen-ja-parantaminen/> [viitattu 10.04.2023]

Nationale forskningscenter for arbejdsmiljø. 2018. Fakta om Arbejdsmiljø og Helbred. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://nfa.dk/da/Arbejdsmiljo-i-tal/Arbejdsmiljo-og-helbred-i-Danmark> [viitattu 16.04.2023].

Nuutinen, M. 2021. COVID-10 pandemian vaikutukset työmotivaatioon matkailutoimialalla. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112421509> [viitattu 07.04.2023].

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita

Repo, S., Ravantti, E., Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti– opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-494-0> [viitattu 18.04.2023]

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon.

Skybrary. 2021. Ground handling. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.skybrary.aero/articles/ground-handling> [viitattu 03.04.2023].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 08.04.2023].

Toivonen, J. 2020. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio... ja miksi juuri sisäinen motivaatio on tärkeä työnhaussa. Blogi. Päivitetty 4.11.2020. Saatavissa: <https://www.viisnollatuki.fi/ulkoinen-ja-sisainen-motivaatio-ja-miksi-juuri-sisainen-motivaatio-on-tarkea-tyonhaussa/> [viitattu 05.04.2023].

Työterveyslaitos. 2014a. Sosiaalinen hyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoajat_terveys_hyvinvointi/sivut/default.aspx [viitattu 10.04.2023].

Työterveyslaitos. 2014b. Fyysinen toimintakyky ja kuormittuminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/liikuntaelimet_terveys/fyysinen_toimintakyk/sivut/default.aspx [viitattu 09.04.2023].

Työterveyslaitos, s.a. Vuorotyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö> [viitattu 15.4.2023]

Viitala, R. & Järlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto: Liiketaloustiede. Tutkimusraportti. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf [viitattu 08.04.2023].

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Julkaisussa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Ylä-Pynnönen, H. 2012. Vaikuttaako ikä Johtamistarpeisiin? Johtaminen ja työhyvinvointi elämänkaaren eri vaiheissa. Vaasan yliopisto: Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6764/osuva_4954.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 10.04.2023].

LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvoinnin ja työmotivaation kehittämissuunnitelma case-yritykselle.

