



# Motivaation aalloilla: Uimahallin työntekijöiden motivaatiotekijät ja työntekijäkokemus

Sauli Keränen & Mirikka Penttinen

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## Motivaation aalloilla: Uimahallin työntekijöiden motivaatiotekijät ja työntekijäkokemus

Sauli Keränen & Mirikka Penttinen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2024



Sauli Keränen &amp; Mirkka Penttinen

**Motivaation aalloilla - Uimahallin työntekijöiden motivaatiotekijät ja työntekijäkokemus**

Vuosi

2024

Sivumäärä

59

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tutkittua tietoa Nurmijärven Rajamäen uimahallin työntekijöiden työmotivaation eri osatekijöistä ja työntekijäkokemuksesta toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät parantavat uimahallin työntekijöiden työmotivaatiota ja mitkä heikentävät sitä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää uimahallin työntekijöiden työntekijäkokemuksen nykytilaa. Kolmantena tavoitteena oli tuottaa kyselytutkimuksen vastausten perusteella kehittämisehdotuksia, millä keinoin työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa sekä miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu erilaisia motivaatioteorioita, työmotivaatiota, työntekijäkokemusta ja sen eri osa-alueita, työntekijäkokemuksen mittaamista, kyselytutkimusta ja sen laatimista. Teoriaperustan lähteenä on käytetty alan kirjallisuutta, tutkimuksia ja julkaisuja.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena. Kyselylomake sisälsi sekä mielipidettä selvittäviä väittämiä että monivalintakysymyksiä. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 58 uimahallin työntekijälle marraskuussa 2023 sähköpostitse. Vastaukset kerättiin kahden viikon aikajaksolla ja kyselyyn vastasi lopulta 36 työntekijää. Kyselyn vastausprosentti oli 62 %.

Tuloksista selvisi, että uimahallin työntekijöiden motivaatiota parantaa eniten asiakaskohtaus ja asiakkailta saatu palaute, palkkaus ja kannustinjärjestelmä sekä työn merkityksellisyys. Suurimmaksi motivaatiota heikentäväksi tekijäksi nousi haastavat asiakastilanteet. Työntekijäkokemusta selvittävän osion tulokset toimivat mittarina työntekijäkokemuksen eri osa-alueille ja niiden perusteella voitiin päätellä työntekijäkokemuksen kehittämistarpeet. Tutkimuksen tulosten pohjalta laadittiin työntekijäkokemusta ja työmotivaatiota tukevia kehittämisehdotuksia ja toimintasuosituksia toimeksiantajalle. Tulokset ja kehittämisehdotukset tiivistettiin PDF-muotoiseksi esitysmateriaaliksi toimeksiantajalle.

Sauli Keränen & Mirkka Penttinen

**On waves of motivation: motivational factors and employee experience of swimming hall employees**

Year 2024 Pages 59

---

The purpose of this study and thesis was to produce researched information about the components of the work motivation and employee experience of Rajamäki swimming hall's employees for the commissioner. The swimming hall is located in Nurmijärvi. The aim of the thesis was to find out which factors improve the work motivation of the employees, and which weaken it. The goal was to find out the current state of the employee experience of swimming hall employees. The objective of the thesis was also to produce development proposals for the commissioner based on the answers to the survey on how to improve employee motivation in the future and how to improve the company's employee experience.

In the theoretical reference framework of the thesis, different motivation theories, work motivation, employee experience and its different areas, measurement of employee experience, survey research and its preparation have been examined. The literature of the field, studies and articles have been used as the source of the theoretical basis.

The thesis research was carried out as an online survey. The questionnaire contained both opinion-clarifying statements and multiple-choice questions. The electronic questionnaire was sent to 58 swimming hall employees in November 2023 by e-mail. The responses were collected over a two-week period, and 36 employees eventually answered the survey. The survey response rate was 62 %.

The results showed that the motivation of swimming hall employees is increased mostly by customer encounters and feedback received from customers, salary and benefits system, and the meaningfulness of the work. Challenging customer situations emerged as the biggest factor reducing motivation. The results of the section dealing with employee experience served as a measure for different areas of employee experience, and based on them, the development needs of employee experience became recognized. Based on the results of the study, development proposals and action recommendations were prepared for the commissioner that support employee experience and work motivation. The results and development proposals were compiled into a PDF presentation material for the commissioner.

Keywords: motivation, employee experience, survey study

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Toimeksiantaja .....	9
2	Motivaatio .....	9
2.1	Motivaatioteoriat.....	13
2.1.1	Maslowin tarvehierarkia .....	13
2.1.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	14
2.1.3	Itseohjautuvuus .....	14
2.2	Työmotivaatio .....	15
3	Työntekijäkokemus .....	16
3.1	Työntekijäkokemuksen mittaaminen .....	18
3.2	Työntekijäkokemuksen johtaminen .....	20
4	Määrällinen tutkimus .....	21
4.1	Kyselytutkimus .....	21
4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	22
5	Tutkimuksen toteutus .....	23
6	Tulokset .....	25
6.1	Taustatiedot .....	25
6.2	Työn merkityksellisyys ja organisaation kulttuuri .....	26
6.3	Työn ominaispiirteet.....	28
6.4	Johtaminen ja sosiaalinen ympäristö.....	29
6.5	Hyvinvointi .....	31
6.6	Fyysinen työympäristö ja työvälineet .....	32
6.7	Työmotivaatiota parantavat tekijät ja kehittämissuhteet .....	33
6.8	Työmotivaatiota heikentävät tekijät ja kehittämissuhteet.....	35
6.9	Suositteluhaluus .....	37
7	Kehittämissuhteet ja jatkotoimenpiteet .....	37
8	Tulosten arviointi .....	42
	Lähteet.....	45
	Kuviot .....	48
	Taulukot .....	48
	Liitteet .....	49

## 1 Johdanto

Filosofi Frank Martela summaa ajatuksen siitä, kuinka merkityksellinen työ ja työn tarkoituksen sekä arvon ymmärtäminen on erittäin tärkeää työntekijöiden motivaation, omistautumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Tarkoituksellinen työ tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työnsä olevan merkityksellistä ja arvokasta itsessään, ei vain tapana ansaita palkkaa. Tätä ajatusta tukee laaja määrä tutkimuksia, ja se on noussut voimakkaasti esiin julkisessa keskustelussa useista eri syistä ja yhä useammat ihmiset etsivät merkitystä työstään ja pyrkivät tekemään työstään merkityksellisempää. (Martela 2020, 8.) Uraohjauspalveluja tarjoavan MPS Lifeworksin oman tutkimuksen mukaan motivaatio nykyistä tehtävää kohtaan on alimmillaan seitsemän vuoden kohdalla. Jumiutuminen on siis todennäköisempää, kun tekee samaa työtä pitkään. Kun urajumi pitkittyy, voi se johtaa osaamisen heikentymiseen ja kaventaa siten työmahdollisuuksia. (Kupila 2022.) Jopa 51 prosenttia työntekijöistä on halukkaita vaihtamaan työpaikkaa seuraavan vuoden aikana (Huhtaniemi 2023).

Opinnäytetyömme tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät parantavat Nurmijärven Rajamäellä sijaitsevan uimahallin työntekijöiden työmotivaatiota ja mitkä heikentävät sitä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa toimeksiantajalle työntekijöiden työmotivaation eri osatekijöistä ja työntekijäkokemuksesta. Kolmantena tavoitteena on tuottaa kyselytutkimuksen vastausten perusteella kehittämissuhteita toimeksiantajalle siitä, millä keinoin voitaisiin työntekijöiden motivaatiota parantaa tulevaisuudessa ja millä keinoin yrityksen työntekijäkokemusta voidaan kehittää. Työntekijäkokemuksella on merkittävä yhteys asiakaskokemukseen ja täten yrityksen menestymiseen. Työntekijäkokemuksensa huomiota kiinnittävät yritykset menestyvät paremmin kuin ne, jotka siihen eivät panosta. (Korkiakoski 2019, 140.)

Toimeksiantajan toiveesta toteutamme kyselytutkimuksen uimahallin koko henkilöstölle sähköpostitse, jolloin tavoitamme myös määräaikaissa työsuhteissa toimivat uimahallin työntekijät. Työntekijäkokemuksen mittaamisessa tulee huomioida myös vuokra- ja kausityövoima (Korkiakoski 2019, 135). Toteutettavaa tutkimusta voidaan hyödyntää eräänlaisena henkilöstötutkimuksen kaltaisena selvityksenä Rajamäen uimahallin henkilöstön työntekijäkokemuksen ja työn motivaatiotekijöiden kartoittamisessa. Henkilöstötutkimuksella tarkoitetaan henkilöstön parissa toteutettuja tutkimuksia, joilla selvitetään työhön, esihenkilötyöskentelyyn, työoloihin, tiedonkulkuun ja työkykyyn liittyviä asioita. Ne voivat olla myös ilmapiiriselvityksiä tai työolokartoituksia. Henkilöstötutkimuksen tekemisessä ja toteuttamisessa HR-asiantuntijalla on merkittävä rooli. Pienemmissä organisaatioissa, joissa työntekijöiden määrä ei ole suuri ja tietojen käsittely ja yhteenvetöjen laadinta ei täten vaadi isojen vastausmäärien käsittelyä, voidaan pienimuotoisella itse toteuttavalla henkilöstötutkimuksella saada kustannustehokkaasti arvokasta tietoa organisaation nykytilasta. (Joki 2021, 29-30.) Olemme



syventyneet liiketalouden opinnoissa henkilöstöhallintoon ja opinnäytetyöaiheemme tukee meitä kasvussa henkilöstöhallinnon ammattilaisiksi.

Opinnäytetyömme on tehty parityönä. Sauli on vastannut opinnäytetyöprojektin aikana pitkälti yhteydenpidosta toimeksiantajaan ja paneutunut teoriaosuudessa motivaation käsitteeseen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaation sekä itseohjautuvuusteoriaan. Mirikka on kirjoittanut muista motivaatioteorioista sekä työntekijäkokemuksesta. Tutkimusmenetelmän kuvaus, kyselylomake ja tulosten raportointi graafeineen on laadittu yhdessä. Kehittämisehdotusten osuuden on kirjoittanut Sauli ja arvioinnista vastasi Mirikka.

### 1.1 Toimeksiantaja

Rajamäen uimahalli Oy on Nurmijärven kunnan omistama osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1973. Yrityksen toimiala on uimahallipalveluiden tuottaminen. Lisäksi yrityksen toimitiloista löytyy liikuntakeskus ja kahvio. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2022 1,46 miljoona euroa ja kyseisen tilikauden tulos -830 tuhatta euroa. Liikevaihto nousi yli 50 prosenttia, mutta liikevoittoprosentti laski yli 36:lla vuonna v.2022. Uimahallissa työskentelee vakituisesti 21 henkilöä, ja muita sijaisia, tuntityöntekijöitä tai ohjaajia on yhteensä noin 60 henkilöä. (Ahonen 2023 & Finder 2023.) Uima-altaiden lisäksi yhtiö tarjoaa uimaopetusta eri ikäisille. Kuntokeskuksesta löytyy ryhmäliikuntatunteja ja kuntosali. Hyvinvointipalveluja täydentävät muun muassa Inbody-mittaukset, Tyhypäivät yrityksille ja personal trainerin valmennuspalvelut. Kahviosta löytyy myös lounas sekä pieni myyntipiste Rajamäen uimahallin omille oheistuotteille ja yhteistyökumppaneiden tuotteille. (Rajamäen uimahalli 2023.)

## 2 Motivaatio

Motivaatio juontaa juurensa latinankielisestä sanasta moveo, joka tarkoittaa liikuttamista tai liikkeelle laittamista. Motivaatio toimii kuin voima, joka saa ihmisen liikkeelle ja suuntaamaan ponnistelunsa kohti tavoitetta. Ilman motivaatiota ihminen olisi kuin paikalleen pysähtynyt patsas. (Pitkonen & Rasila 2010, 5.) Motivaatio toimii ikään kuin moottorina, joka antaa meille tarvittavaa energiaa ja suuntaa toimillemme, sekä säätelee käytöstämme. Motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka intensiivisesti teemme asioita, kuinka sitoutuneita olemme, mihin tehtäviin keskitymme ja miten laadukkaasti suoriudumme niistä. Motivaatio vaikuttaa moniin elämän osa-alueisiin, kuten oppimiseen, uravalintoihin, työsuoritukseen, harrastuksiin, liikuntaan ja elämäntapoihimme yleisesti. Motivaatio toimii voimavarana, joka käynnistää meidät toimintaan. (Sinokki 2016, 61.)

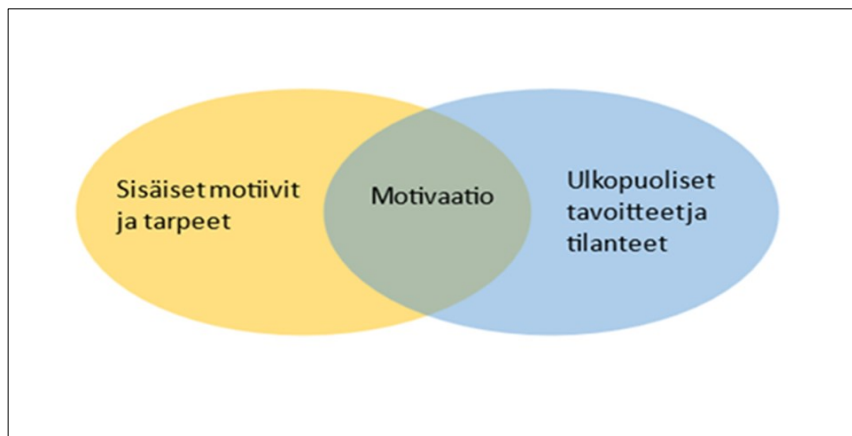
Motivaatio on mielen tila, joka ohjaa meidän energisyyttämme, aktiivisuuttamme ja omistautumistamme toimimaan omien päämääriemme saavuttamiseksi. Motivaation intensiteetti vaikuttaa siihen, kuinka pitkään ja sitkeästi henkilö jaksaa pyrkiä tavoitteidensa saavuttamiseen.

(Sinokki 2016, 60.) Motiivit voidaan ymmärtää haluina, pyrkimyksinä ja psykologisina tarpeina, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa ja ajattelua. Ne selittävät, miksi ihmiset käyttäytyvät ja ajattelevat niin kuin tekevät. Sisäiset motiivit johtuvat pääasiassa perimästämme ja lapsuuden kokemuksistamme, minkä vuoksi emme aina ole tietoisia siitä, mikä meitä todella motivoi. (Mayor & Risku 2015, 37.)

Sisäinen motivaatio on tila, jossa henkilö kokee vetoa tehdä asioita omasta halustaan, koska ne kiehtovat, innostavat tai tuntuvat hänestä merkityksellisiltä. Tällöin henkilö kokee luonnollista vetovoimaa toimia tietyllä tavalla, koska se vastaa hänen omia toiveitaan ja halujaan. Tämä tarkoittaa, että henkilö ei tarvitse ulkoista ponnistelua tai pakottamista suorittaakseen tehtävän, vaan hänelle virtaa energiaa spontaanisti. (Jarenko & Martela 2016, 26.)

Sisäisessä motivaatiossa on olemassa kaksi päätyyppiä. Ensimmäinen, sisäsyntyinen motivaatio, joka tuo mukanaan suoraa iloa ja on kaikkein voimakkain motivaation lähde. Toinen tyyppi, sisäistetty motivaatio, joka taas kehittyy henkilön omien arvojen ja pyrkimysten myötä ja tämä toiminta koetaan merkityksellisenä. (Jarenko & Martela 2014, 15.) Sisäinen motivaatio eroaa siten ulkoisesta motivaatiosta, että se ei rasita yksilöä samalla tavalla. Sisäinen motivaatio perustuu henkilökohtaisiin kiinnostuksen kohteisiin ja arvoihin ja se ohjaa toimintaa proaktiivisesti. (Jarenko ym. 2016, 26.)

Parhaimmassa skenaariossa sisäiset motivaatiot ovat linjassa tavoitteiden, elämäntilanteemme, ja ympäröivän kontekstin kanssa, ja siitä seuraa tyydytyksen tunne ja voimakas motivoituneisuus. Tämä korkea motivaatiotaso puolestaan kiihdyttää tuottavuutta ja luovuutta merkittävästi. Tällaisessa tilassa saavutamme huippusuoritukset vaivattomimmin. (Mayor & Risku 2015, 38.) Kyseistä tilaa voimme kutsua työn imuksi. Työn imu on pysyvä tila, jossa ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Tällöin työntekijä tuntee, että hänen ponnistelunsa ovat kaiken vaivan arvoisia. (Hakanen 2011, 38.) Kuviossa 1 esitetään sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät.



Kuvio 1: Motivaatiot (mukaillen Mayor & Risku 2015, 38.)

Motivaation eli työn imun merkitys työsuorituksen parantamisessa on huomattava. Henkilöt, jotka ovat sisäisesti motivoituneita ja innostuneita työstään, käyttävät enemmän energiaa ja näkevät työtehtävänsä laajemmassa kontekstissa, mikä suoraan parantaa työsuoritusta. Epäsuorasti työn imu edistää myös työntekijän hyvinvointia ja kestävyyttä, lisäten luovuutta, innovointikykyä ja positiivista asiakaskohtaamista. (Jarenko & Martela 2016, 50.) Työterveyslaitoksen (2024) määritelmän mukaan työssä koettu positiivinen tunne- ja motivaatiotila, eli työn imu, ilmenee kun työntekijä tuntee innostusta ja mielihyvää työstään. Henkilö, joka kokee työn imua, odottaa innokkaasti jokaista työpäivää, pitää työtään arvokkaana ja nauttii siitä.

Jarenko ym. (2016, 50) mukaan työn imun ansiosta työntekijät vaihtavat harvemmin työpaikkaa, sairastavat vähemmän ja voivat paremmin myös vapaa-ajalla, mikä tekee innostuksesta kestäväen tehokkuuden avaimen. Verrattuna stressiin ja tiukkoihin määräaikoihin, jotka voivat lyhyellä aikavälillä lisätä työtehoa, niin sisäisesti motivoituneet työntekijät saavuttavat parempia tuloksia pitkällä tähtäimellä välttämällä uupumuksen. Heidän sitoutumisensa organisaatioon ja haluttomuutensa työpaikan vaihtoon tukevat yrityksen tavoitteita pitkällä aikavälillä. Näin ollen, kestäväen työmallin rakentamisessa sisäinen motivaatio on avainasemassa.

Sisäisten motivaatioiden lisäksi meillä on ulkoisia motivaatioita, jotka muodostuvat omista odotuksistamme sekä niistä odotuksista, joita muut asettavat meille. Esimerkiksi työssä asetetut tavoitteet ovat yleensä ulkoisia, vaikka parhaassa tapauksessa olemme itse vaikuttaneet niihin tai ainakin omaksuneet ne omiksemme. Nämä ulkoiset tavoitteet ja siihen liittyvät odotukset ovat seurausta myös sosiaalisesta ympäristöstämme, kulttuurista ja kasvatuksestamme. (Mayor & Risku 2015, 37-38.)

Ulkoinen motivaatio on tila, jossa toimintamme perustuu ulkoisiin tekijöihin eikä itse tekemisen luonteeseen. Tällaisessa tilassa emme ole sisäisesti innostuneita tai motivoituneita tehtävästä, vaan suoritamme sen saadaksemme ulkoisen palkkion tai karttaaksemme ulkoista rangaistusta. Kun toimimme pelkästään rahan vuoksi, työn tekeminen itsessään ei ole motivaatiomme ydin. Voisi sanoa, että ulkoinen motivaatio on keppi tai porkkana -motivaatiota. (Jarenko & Martela 2016, 25.) Tällöin sitoutuminen toimintaan voi olla heikompaa, koska motivaation lähde ei ole henkilön sisäinen halu tai kiinnostus. Ulkoinen motivaatio voi tuntua kuin ulkoapäin asetetulta vaatimukselta ja henkilö voi kokea, että häneltä vaaditaan tietynlaista suoritustasoa. (Jaakkola, Liukkonen & Suvanto 2002, 115.)

Tällaisessa tilanteessa ihminen toimii passiivisena olentona ja hänen motivaationsa syntyy vastauksena ulkoisiin ärsykkeisiin ja tarpeeseen hankkia selviytymisen kannalta tärkeitä resursseja. Toiminta nähdään välineenä ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi. Huonoimmillaan tehtävän suorittaminen tuntuu ikään kuin velvollisuudelta, joka täytyy hoitaa, koska vaihtoehtoja ei ole. Ulkoinen motivaatio vaatii yksilöltä voimakasta ponnistelua saadakseen itsensä

toimimaan. Tämä voi kuluttaa henkisiä voimavaroja ja pitkällä aikavälillä pelkästään ulkoiseen motivaatioon perustuminen voi tuntua ahdistavalta ja uuvuttavalta. (Jarenko & Martela 2016, 26.) Taulukosta 1 nähdään sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja.

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
<b>Lähde</b>	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
<b>Tuntuu</b>	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”
<b>Seuraus</b>	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Taulukko 1: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (mukaillen Jarenko & Martela 2016, 27.)

Psykologi Steven Reissin näkemyksen mukaan jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on virheellinen. Hänen näkemyksensä mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio muodostavat modernin version mielen ja kehon dualismista, jossa sisäiset motiivit liittyvät mielen motiiveihin ja ulkoiset motiivit kehon motiiveihin. (Reiss 2013, 211.) Sanaparia sisäinen vs. ulkoinen motivaatio ei pidä tulkita liian yksioikoisesti. Vaikka voimme erottaa nämä kaksi motivaation muotoa käsitteinä, ne eivät usein toimi erillään toisistaan. Keskustelu siitä, onko motivaatiomme juuret meissä vai ympäröivässä maailmassa, voi jatkua loputtomiin filosofien keskuudessa. Kuitenkaan tärkeintä ei ole se, mistä motivaatio saa alkunsa, olipa se sitten peräisin sisältä tai ulkoa. Keskeisintä on, että nämä kaksi erilaista motivaation muotoa tuntuvat erilaisilta. (Jarenko & Martela 2016, 27.)

On tärkeää huomata, että todellisessa elämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio usein limittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi työstä saatava palkka voi olla ulkoinen motivaattori, joka auttaa turvaamaan perheen toimeentulon ja mahdollistaa erilaisten tavaroiden hankkimisen (ulkoinen motivaatio). Samalla se voi kuitenkin olla mittari omalle edistymiselle ja sille, että koetaan saavutettavan jotain merkityksellistä (sisäinen motivaatio). Lisäksi se voi tuottaa tyydytyksen tunteen siitä, että oma panos on hyödyllinen ja arvokas jollekin toiselle (sisäinen motivaatio). (Jarenko & Martela 2016, 28.)

## 2.1 Motivaatioteoriat

Ensimmäiset motivaatioteoriat tarkastelivat motivaatiota voimana, joka sai alkunsa sisäisistä haluista ja tarpeista. Samanaikaisesti tutkijat väittivät, että ihmisten perustarpeet ovat psykologisia ja opittuja. (Sinokki 2016, 72.) Teorioita ei ilmaistu suoraan, vaan ne johdettiin yleisistä olettamuksista. Oletettiin, että ihmisten psyykkiset mekanismit juontuivat varhaisista ihmissuhteista. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 11.)

Teorioiden kehittyessä eteenpäin, vallitsevaksi näkemykseksi muotoutui enemmän behavioristinen ajattelutapa, vaikka ne olivat edelleen mekanistisia luonteeltaan. Behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimus siirtyi kohti niin sanottua humanistista psykologiaa. (Sinokki 2016, 72.) Behavioristinen teoria sai vastustusta ja sen seurauksena syntyi joukko muita teorioita, jotka liittyivät humanistiseen psykologiaan. Yksi näistä teorioista oli Abraham Maslowin tarveteoria, joka laajensi aikaisempia käsityksiä ihmisten tarpeista. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 11.)

### 2.1.1 Maslowin tarvehierarkia

Psykologi Abraham Maslowin (1943) tarvehierarkiateoria voi auttaa ymmärtämään motivaatiotekijöitä ja turhautumista aiheuttavia tekijöitä työyhteisöissä. (Sinokki 2016, 75.) Tarvehierarkian perusajatus on se, että ihmisen fysiologiset perustarpeet täytyy tyydyttää ennen kuin ihminen alkaa hakea tyydytystä asteikossa korkeammille tarpeilleen. Ensin ilmenevät fysiologiset perustarpeet ja seuraavaksi turvallisuuden tarpeet. Näiden jälkeen hierarkiassa kolmanneksi ilmenee yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, ja sitä seuraavat arvostuksen tarpeet ja ylimpänä tarpeina ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. (Maslow 1970, 36-38,43 & 45-47.)

Hierarkian tasot on jaoteltu seuraavasti: fysiologiset perustarpeet käsittävät nälän, janon, unen, turvapaikan, vaatetuksen, lämmön tarpeen sekä seksuaaliset tarpeet. Turvallisuuden tarpeet sisältävät suojautumisen fyysisiltä ja tunne-elämän haitta- ja vaaratekijöiltä ja varmuuden tarpeen. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeisiin liittyy yhteenkuuluvuuden kokemus, tarve toimia ryhmässä, hyväksytyksi tuleminen, rakkaus ja välittäminen. Arvostuksen tarvekategoriassa olennaista ovat itsenäisyys, itsekunnioitus, asema, tunnustus ja muiden antama kunnioitus ja arvostus. (Maslow 1970, 36,39,43 & 45-46.) Korkeimmassa itsensä toteuttamisen kategoriassa olennaista on henkinen kasvu ja kehittyminen, omat saavutukset, luovuus ja tiedon määrän kasvaminen (Sinokki 2016, 73.) Maslowin (1970, 46) mukaan itsensä toteuttamisen tarpeiden kategoriassa yksilöllinen vaihtelu on suurinta. Jälkikäteen Maslow myönsi, ettei tarpeiden tyydyttäminen pakosti tapahdukaan hierarkisesti; mikä tarve tahansa saattaa korostua riippumatta siitä, onko hierarkia-asteikon alemmat tarpeet tyydytetty vai ei. (Martela 2016, 57 & Sinokki 2016, 75.)

### 2.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg (1968) kehitti kaksifaktoriteorian, jossa oletetaan, että työntekijän motivaatioon vaikuttaa työn ulkoiset ja sisäiset tekijät. Herzberg nimesi ulkoiset tekijät hygienia-tekijöiksi ja sisäiset motivaatiotekijöiksi. Kaksifaktoriteoria lähtee liikkeelle siitä, että työtyytyväisyyttä - ja tyytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat erillään. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation mitta-asteikko liikkuu välillä korkea työtyytyväisyys ja työtyytyväisyyden puuttuminen. Työtymättömyyden mitta-asteikko on päinvastainen, ja siinä liikutaan janalla työtymättömyyden puuttuminen--suuri työtymättömyys. Nämä asteikot eivät ole keskenään verrannollisia ja työntekijä voi olla eri kohdissa asteikkoja. (Sinokki 2016, 105-106.)

Hygieniatekijöiksi on määritelty palkka ja edut, johtaminen, turvallisuus, työolot ja organisaation käytänteet sekä henkilöiden väliset suhteet työpaikalla. (Herzberg 1966, 95-96 & Herzberg, Mausner & Snyderman 1992, 113.) Huonosti hoidettuina hygieniatekijät lisäävät työtytymättömyyttä, mutta hyvinkään hoidettuina ne eivät juuri vaikuta työtyytyväisyyteen. Nämä tekijät toimivat työtyytyväisyyden perustana, mutta pelkästään niiden kunnossa oleminen ei riitä kuvailemaan työntekijöiden motivaation tasoa. (Sinokki 2016, 105 & 107.)

Motivaatiotekijöitä ovat työ ja sen luonne itsessään, uralla eteneminen, saavutukset & tunnustus sekä henkilökohtainen kasvu ja kehitys (Herzberg 1966, 95). Nämä tekijät syntyvät ihmisessä itsessään ja ovat seurausta ihmisten omasta toiminnasta. Jos motivaatiotekijöistä on huolehdittu hyvin, ne vaikuttavat voimakkaasti työtyytyväisyyteen. Silti huonosti hoidettuina ne ei eivät juuri vaikuta työtymättömyyteen. (Sinokki 2016, 105.)

### 2.1.3 Itseohjautuvuus

Self-Determination Theory (SDT) eli itseohjautuvuusteoria on Richard Ryanin ja Edward Decin luoma teoria ihmisten motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Teorian ytimessä on ajatus siitä, että ihmiset ovat luonnostaan motivoituneita toimimaan ja oppimaan. Ihmiset pyrkivät toteuttamaan itseään ja itse valitsemiaan päämääriä. (Deci & Ryan 2012, 437.) Tämä teoria kuuluu positiivisen psykologian tutkimuskenttään, jossa ihmisen motivaatio ymmärretään sisäsyntyisinä tavoitteina ja vetovoimina, joita ulkopuoliset seikat enimmäkseen rajoittavat. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 12.)

Itseohjautuvuus merkitsee kykyä toimia täysin omasta tahdostaan ilman ulkopuolista ohjausta tai valvontaa. Saavuttaakseen tämän on täytettävä kolme keskeistä edellytystä: Ensinnäkin on oltava sisäinen motivaatio ja halu toimia ilman ulkopuolista pakottamista. Toisekseen on oltava selkeä päämäärä tai tavoite, jonka suuntaan itseohjautuvasti pyrkii. Kolmantena on omattava tarvittavat taidot, jotka mahdollistavat päämäärän saavuttamisen. Ilman näitä taitoja yksilö tarvitsee ulkoista tukea, joka estää täyden itseohjautuvuuden saavuttamisen. (Jarenko & Martela 2017, 12.)

Decin ja Ryanin luoma teoria eroaa monista muista käyttäytymisteorioista siinä, että se käsittelee kuinka ihmiset reagoivat positiivisiin ja negatiivisiin palkkioihin ja miten he pyrkivät ajamaan omaa etuaan tai käsittelevät sisäisiä psykologisia ristiriitoja. Itsemääräämisteoria keskittyy siihen, että ihmisillä on kolme synnynnäistä psykologista tarvetta. Kyky tuntee itsensä taitavaksi ja tehokkaaksi (kyvykkyys), halu ohjata omaa elämäänsä (vapaaehtoisuus) ja tarve tuntee yhteenkuuluvuutta ja yhteyttä muihin ihmisiin (yhteenkuuluvuus). Kun nämä perustarpeet täyttyvät, ihmiset kokevat motivaatiota, tuottavuutta ja onnellisuutta. Jos nämä tarpeet eivät täyty, nämä positiiviset tunteet heikkenevät. Ryanin mukaan ihmisen luontoon kuuluu olennaisesti mielenkiinnon tunne ja tämän tunteen vahvistuminen tai heikentyminen elämässämme riippuu siitä, tukevatko ympäröivät olosuhteet sitä. (Pink 2010, 65.) Filosofit Martela lisää listaan myös hyväntekeemisen. Martela ja Ryan ovat tutkineet kahden vuoden ajan, liittyykö halu tehdä hyvää muille ihmisten perustarpeisiin samalla tavalla, kuin kolme aiempaa perustarvetta. (Jarenko & Martela 2016, 56.)

Kyvykkyys tarkoittaa sitä, että ihmiset haluavat kokea olevansa päteviä ja kykeneviä suoriutumaan tehtävistään ja tavoitteistaan. Kyvykkyys liittyy itsetuntoon ja itseluottamukseen. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisten perustarvetta ja halua kokea, että heillä on vapaus ja valta päättää omista toimistaan ja valinnoistaan. Tämä voi liittyä esimerkiksi oman työn valintaan ja päätöksiin omassa elämässä. (Jarenko & Martela 2016, 57, 59.)

Yhteenkuuluvuuden tunteessa ihmiset tarvitsevat sosiaalista yhteyttä ja läheisyyttä muiden ihmisten kanssa. Tämä voi tarkoittaa ystävyysuhteita, perhesuhteita ja muita ihmissuhteita, joissa koetaan yhteenkuuluvuutta ja tukea. Hyväntekeeminen on Frank Martelan lisäämä perustarve, joka korostaa halua tehdä hyvää muille ihmisille ja yhteiskunnalle. Hyväntekeeminen voi tuoda merkitystä ja tyydytystä elämään, kun ihminen kokee voivansa vaikuttaa positiivisesti ympäröivään maailmaan. (Jarenko & Martela 2016, 61-62.)

## 2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio on laaja kokonaisuus, joka antaa voimaa ja ohjaa yksilön toimintaa työssään. Työntekijä, jolla on vahva työmotivaatio, pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet ja on valmis käyttämään sekä fyysisiä että henkisiä voimavarojaan työssään. Motivaatio ja työnilo kulkevat käsi kädessä. Motivaatio lisää työniloa, ja ilo puolestaan kasvattaa motivaatiota. Työntekijöiden motivaatiolla on merkittävä rooli organisaation menestyksessä, sillä se vaikuttaa suoraan toimivuuteen, tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Lisäksi työmotivaatio vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja vuorovaikutuksen laatuun. Motivoitunut työntekijä tekee työnsä innostuneesti ja ilolla, eikä tätä innostusta voi pakottaa. Se syntyy työntekijässä itsensä. Vaikka motivaatiota ei voi määrätä, sitä voi tukea eri tavoin. (Sinokki 2016, 11 & 81-82.)

Työmotivaatiota kannattaa tarkastella myös suhteessa aikaan ja työtehtävän laajuuteen. Ihmiset motivoituvat todennäköisemmin, kun he kokevat olevansa oikealla alalla. Jos

ammattilliset unelmat eivät ole toteutuneet ja henkilö kokee olevansa väärällä alalla, motivaation löytäminen voi olla vaikeampaa. Ammatinvalintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten halu auttaa muita, mahdollisuus hyvään elintasoon tai alan työllisyystilanne. Jotkut valitsevat uransa selkeästi, kun taas toiset vaihtavat alaa useamman kerran elämässään. (Sinokki 2016, 12-13.)

Bäckmanin (2022, 3) esihenkilön johtamistyylin vaikutusta työmotivaatioon selvittäneessä laadullisessa tutkimuksessa selvisi, että ainakin sosiaali- ja terveysalan työntekijöiltä löytyi sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia esihenkilön johtamistavan vaikutuksista työmotivaatioon. Tutkimuksen mukaan työmotivaatioon vaikutti etenkin työaika, työn rajaaminen, työssä kehittyminen ja vuorovaikutus. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että itseohjautuvuutta tukevalla johtamistavalla on yhteys parempaan työmotivaatioon.

### 3 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus (englanniksi employee experience) on sitä, miten työntekijä kokee työpaikkansa. Se on työntekijän henkilökohtainen kokemus siitä, miten hänen odotuksensa ja annetut lupaukset törmäävät työn tekemisen arjen ja organisaation kulttuurin kanssa, synnyttäen joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä sekä lisäten tai vähentäen sitoutumista. (Luukka 2019, 128.) Korkiakoski (2019, 22) sanoo, että henkilöstökokemus, joka voidaan rinnastaa työntekijäkokemukseen, ”on työntekijän näkemys työnantajasta, ja se on syntynyt vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella”. Työntekijäkokemuksen voi määrittellä myös työntekijöiden odotusten, tarpeiden ja toiveiden ja organisaation muodostamien työntekijöiden odotusten, tarpeiden ja toiveiden risteyskohdaksi (Morgan & Goldsmith 2017, 8). Työntekijäkokemus syntyy työntekijän ja organisaation välisissä vuorovaikutustilanteissa eli kohtaamispisteissä, joita työntekijät pitävät merkityksellisinä (Huhta & Myllyntaus 2023, 4.6.1). Fambition (2023) tiivistää, että työntekijäkokemus sisältää kaiken työsuhteen aikana havaitun, koetun ja tunnetun. Tässä opinnäytetyössä käytetään työntekijäkokemuksen käsitettä.

Työntekijäkokemuksen voidaan nähdä sijoittuvan kolmeen eri ympäristöön; kulttuuriympäristöön, teknologiseen ympäristöön ja fyysiseen ympäristöön. Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan fyysistä työpaikkaa. Fyysinen ympäristö määrittelee noin 30 prosenttia työntekijäkokemuksesta. Viihtyisä työtila lisää luovuutta ja sitoutumista organisaatioon. Etätöyön yleistyttyä kotona työskentelemisen mahdollistaminen on olennainen osa hyvän työntekijäkokemuksen rakentamista. Työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että työntekijän on ylipäättään mahdollista valita milloin ja missä työskentelee. Tämän kaltainen joustavuus lisää tuottavuutta ja työhyvinvointia, vähentää stressiä ja on kustannustehokasta. Se lisää myös luottamusta organisaation ja työntekijöiden välillä. (Morgan & Goldsmith 2017, 8 & 57-59.)



Teknologinen ympäristö rakentuu kaikesta laitteistosta, ohjelmistoista ja sovelluksista, joita työn tekemiseen ja viestintään käytetään. Teknologia toimii työn ja työntekijäkokemuksen mahdollistajana ja on organisaation toiminnan ja elinvoimaisuuden edellytys. Hyvä teknologinen työympäristö on kaikkien saatavilla. Työntekijöiden tarpeet otetaan huomioon teknologian hankinnoissa ja sovellutuksissa työntekijöiden käyttöön (Morgan & Goldsmith 2017, 58 & 81.)

Olennessa ympäristö työntekijäkokemuksen kannalta on organisaation kulttuuri (Morgan & Goldsmith 2017, 89). Organisaatiokulttuuri tarkoittaa yrityksen sisäisiä tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja. Ne ohjaavat yrityksen työntekijöiden käyttäytymistä ja ajattelua, toimivat työntekijöitä yhdistävänä tekijänä ja erottavat yrityksen muista organisaatiosta. Organisaatiokulttuuri opitaan ja se on opetettavissa. Organisaatiokulttuuri on aina yksilöä vahvempi. Se vaikuttaa ryhmässä arvojen, oletusten ja käyttäytymisen tasolla. (Luukka 2019, 25-26.) Morgan & Goldsmithin (2017, 90) mukaan kukoistavaan organisaatiokulttuuriin lukeutuu useita ominaisuuksia. Kukoistavassa organisaatiossa kaikkia arvostetaan ja työntekijöillä on kokemus arvostetuksi tulemisesta. Työhön liittyy merkityksellisyyden tunne. Organisaation työntekijät kokevat kuuluvansa yhteisöön ja heitä kohdellaan tasapuolisesti. Kukoistavassa organisaatiossa työntekijät ovat aloitteellisia ja uuden oppiminen ja kehittyminen mahdollistetaan tarjoamalla tarpeelliset resurssit siihen. Kukoistavan organisaation kulttuuri pohjautuu monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen. Kukoistavan organisaation esihenkilöt ovat henkilöstönsä valmentajia tai mentoreja. Kukoistavassa organisaatiossa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen on sitouduttu.

Työntekijäkokemusta voidaan lähestyä myös Huhta & Myllyntauksen (2021, 4.9) viitekehyksen kautta, joka esittää tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat osatekijät. Huhta & Myllyntauksen määrittelemä kokemukshahdeksikko (kuvio 2) sisältää organisaation ytimessä vaikuttavia, abstrakteja tekijöitä ja rahalla ratkaistavia, konkreettisia tekijöitä. Eri tekijät eivät ole kuviossa tärkeysjärjestyksessä, vaan järjestys kuvaa tekijöiden luonnetta asteikolla abstrakti---konkreettinen.



Kuvio 2: Työntekijäkokemuskahdeksikko (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 4.9.)

Kuviossa esitettyyn olemassaolon tarkoitukseen sisältyy organisaation olemassaolon oikeutus. Sen voidaan määritellä syntyvän organisaation kyvystä palvella sekä yhteiskuntaa että kaikkia sidosryhmiään asiakkaista työntekijöihin. Merkityksellisyuden kokemus työssä on jokaisen työntekijän henkilökohtainen kokemus. Se on sisäisen motivaation muoto, joka ohjaa ihmisen toimintaa. Työn ominaispiirteet sisältävät työhön ja sen suorittamiseen suoraan liittyvät asiat kuten työn määrä, laatu, haastavuus ja monipuolisuus. Lisäksi työn ominaispiirteisiin kuuluu työntekijän suhde omaan työhönsä. Hyvinvoinnin osa-alueessa työntekijäkokemuksen kannalta tärkeitä ovat työturvallisuus sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi. Sosiaalisessa ympäristössä on oleellista työntekijäkokemuksen näkökulmasta suhteet kollegoihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, yhteisöllisyys ja työpaikan sosiaaliset tapahtumat. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.9.1-4.9.6.) Opinnäytetyössämme on käytetty työntekijäkokemuskahdeksikkoa kyselylomakkeen laatimisen pohjana.

### 3.1 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Työntekijäkokemusta voidaan mitata monin eri tavoin. Työntekijäkokemuksen mittaristo on jaoteltavissa avainhetkiin, työsuhteeseen ja henkilöstöön. Työntekijän avainhetkiä ovat esimerkiksi työpaikan hakuvaihe, rekrytointiprosessi, työsuhteen alkuun kuuluva perehdyttäminen, työsuhteen muutosvaihe esim. uusien tehtävien kautta sekä päätös lähteä työpaikasta. On suositeltavaa rakentaa työntekijäkokemuksen mittausmalli, joka käsittää vähintään nämä avainhetket. Kerätty tieto auttaa ymmärtämään, miten edellä mainituissa avainhetkissä on onnistuttu. (Korkiakoski 2019a, 130 & 137.)

Fred Reichheld kehitti yhdessä Bain & Companyn kanssa vuonna 2003 suositteluindeksin asiakasuskollisuuden mittaamiseksi. He antoivat tälle mittaustekniikalle nimeksi Net Promoter Score (NPS). Ajan myötä organisaatiot kehittivät, laajensivat ja paransivat menetelmää. He laajensivat sen käyttöä asiakkaiden ulkopuolelle, soveltaen sitä työntekijöiden sitoutumisen ja osallistumisen edistämiseen. Net Promoter Score:a alettiin käyttää asiakasuskollisuuden mittaamisen lisäksi myös organisaatioiden muuttamiseen. (Bain & Company 2023.) Henkilöstön avainhetkien hyvä mittari on myös eNPS eli Employee Net Promoter Score (kuvio 3). Sitä on alkujaan käytetty mittaamaan halukkuutta suositella työpaikkaa tutuille ja ystäville. (Korkiakoski 2019a,131.)

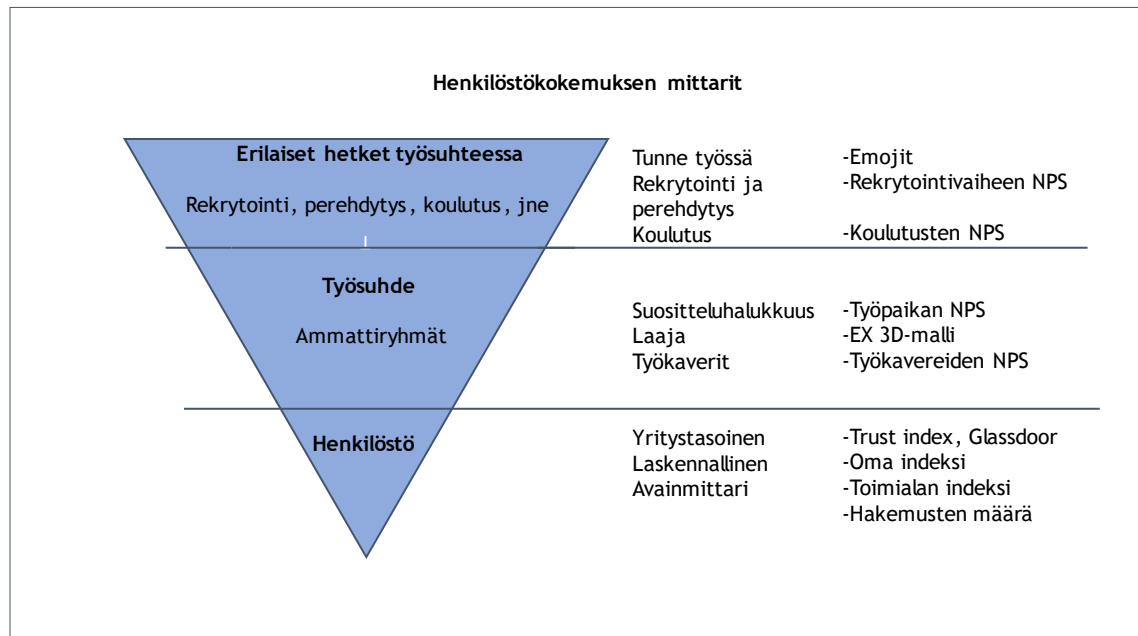


Kuvio 3:eNPS-mittari (mukaillen Korkiakoski 2019a,131.)

Asiakkaat antavat NPS:ssä pisteitä välillä 1-10. Net Promoter Score, eli NPS, muodostuu kun kriittisten asiakkaiden prosenttiosuus vähennetään suositteijoiden prosenttiosuudesta, mikä voi johtaa mihin tahansa lukuun välillä -100 ja +100. Pisteet 9-10 kuvaavat suositteijoita, eli uskollisia asiakkaita, jotka jatkavat tuotteiden tai palveluiden ostamista ja suosittelevat yritystä myös muille. Pisteet 7-8 edustavat neutraaleja asiakkaita, jotka ovat kyllä tyytyväisiä mutta eivät välttämättä kovin sitoutuneita ja saattavat siksi siirtyä toisen palvelun käyttäjiksi, jos löytävät paremman tarjouksen. Pisteet 0-6 tarkoittavat arvostelijoita eli asiakkaita, jotka eivät ole tyytyväisiä ja voivat potentiaalisesti vahingoittaa yrityksen mainetta jakamalla negatiivisia kokemuksiaan. Tämä ryhmä on kuitenkin tärkeä oppimisen kannalta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24.)

Mittaaminen työsuhteen tasolla on myös oleellista. Kuviossa 4 esitetään NPS-mittarin käyttämistä sekä avainhetkissä että työsuhteen tasolla. Vaikka eNPS on toimiva yksinkertaisena avainmittarina, työsuhteen tasolla tehtävän mittauksen tulee olla laaja-alaisempi kysely. Kysely toimii kehittämisen ja tavoitteiden asettamisen lähtökohtana ja sen tulee olla riittävän

laaja. Kyselyn tulee antaa riittävästi tietoa niin organisaation kuin yksilötason työntekijän kehittämisen tueksi. (Korkiakoski 2019a, 130-133 & 138.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään työsuhteen tasolla tapahtuvaan mittaamiseen.



Kuvio 4: Henkilöstökokemuksen mittarit (mukaan Korkiakoski 2019a, 130.)

Koko organisaation henkilöstölle tehtävä henkilöstökysely on kokonaiskysely. Kokonaiskyselyiden etuna on se, että saadaan laajasti tuotettua tietoa koko organisaatiosta. Kokonaiskyselyitä pyritään markkinoimaan organisaatioissa aktiivisesti ja kaikkia motivoidaan vastaamaan niihin, jolloin vastausprosentti nousee korkeaksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 3.3.1.)

### 3.2 Työntekijäkokemuksen johtaminen

Työntekijäkokemusta johdetaan tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Työntekijäymmärryksen ja -tuntemuksen perusteella rakennetulla työnantajalupauksella houkutellessa innostuvia ja motivoituneita työntekijöitä. Sen avulla luodaan yrityskulttuuri, joka lunastaa annetut lupaukset arjessa saaden henkilöstön toimimaan kunnianhimoisesti kohti tavoitteiden saavuttamista. Työntekijäymmärrys on tietoon pohjautuvaa ymmärrystä siitä, mitkä tekijät motivoivat ja mitkä sitouttavat yrityksen yksittäisiä työntekijöitä, sekä näiden tietojen pohjalta kertyvää kokonaisnäkemystä työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista organisaatiossa ja sen eri yksiköiden välillä. Työnantajalupauksen tehtävänä on kuvata arvo, jonka henkilöstö saa vastineeksi antamastaan työpanoksesta. Realistinen työnantajalupaus ja sen toteuttamiseen panostaminen synnyttää positiivisia työntekijäkokemuksia. (Luukka 2019, 118 & 129.) Positiivisen työntekijäkokemuksen pohja rakennetaan henkilöstön aidosta arvostamisesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta organisaatiossa (Viitala 2021, 2.10).

Työntekijäkokemus itsessään voidaan nähdä johtamismallina, jossa työntekijöiden tarpeet on nostettu keskiöön. Usein työntekijäkokemuksen kehittämistä vastaa yrityksen HR-osasto, mutta vastuu käytännön työstä on kaikilla. Henkilöstöhallinnon osaajat laativat työntekijäkokemuksen strategian, toimintasuunnitelman, mittarit ja työkalut. Työntekijäkokemusstrategia sisältää ne työntekijäkokemuksen tekijät, joilla organisaatio pyrkii erottautumaan muista työnantajista. Se liittyy tiiviisti yrityksen työnantajabrändin kehittämiseen. Työnantajabrändi kuvaa organisaatiota työnantajana ja lupausta siitä, millaisen työpaikan organisaatio tarjoaa. Työntekijöille jaetaan vastuuta toiminnan kehittämisessä niissä asioissa, joihin heillä on realistisia vaikuttamisen mahdollisuuksia ja jotka ovat työntekijöiden hallinnassa. Esihenkilöiden tai keski johdon tehtävänä on jalkauttaa työntekijäkokemuksen kehittämisen käytänteet omassa tiimissään tai yksikössään. Ylimmän johdon tuki on välttämätöntä työntekijäkokemuksen kehittämishankkeille, sillä johto osoittaa suunnan sille, mihin kannattaa panostaa ja innostaa kaikki toimimaan kohti yhteistä tavoitetta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.12, 4.13.1 & 5.)

#### 4 Määrällinen tutkimus

Määrällisessä tutkimuksessa keskitytään yleensä ilmiöiden selittämiseen ja kuvaamiseen. Yleisesti ottaen tutkimustoiminta nähdään toimintana, jonka päätavoitteena on luoda uutta tietoa tutkittavista ilmiöistä ja tehdä ympäröivää maailmaa selkeämmäksi. Tämä liittyy vahvasti olemassa olevan tiedon ja tulkintojen kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin. (Broberg, Laakkonen & Tähtinen 2020, 13-14.) Määrällisen tutkimuksen onnistuminen vaatii sen, että otos on tarpeeksi suuri ja monipuolinen edustaakseen tutkittavaa ryhmää. Aineiston keräämisessä käytetään yleensä valmiita kyselylomakkeita, joissa on valmiina vastausvaihtoehdot. Tämä varmistaa, että kerätyt tiedot ovat vertailukelpoisia ja helposti ymmärrettäviä. (Heikkilä 2014, 8.)

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimusmenetelmän valintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137). Tutkimusongelman muotoileminen kysymyksen muotoon helpottaa tutkijoiden työskentelyä, sillä kysymykseen on helpompi vastata kuin ongelmaan (Kananen 2014, 44). Määrällisessä tutkimuksessa kysymykset voivat olla muodoltaan esimerkiksi mitä, miten, miksi tai paljonko-alkuisia kysymyksiä (Kananen 2011, 26).

##### 4.1 Kyselytutkimus

Määrällisessä tutkimuksessa keskitytään empiirisen ilmiön tutkimiseen mitattavien suureiden avulla. Joitakin tekijöitä, kuten sukupuoli, ikä ja tulotaso, voi helposti mitata ja määritellä. Toisenlaisten tekijöiden, kuten älykkyyden, luovuuden ja kouluviihtyvyyden, mittaaminen numeerisesti on monimutkaisempaa. Tämä vaatii syvällistä tuntemusta tutkimusaiheesta ja

ilmiöstä. Tiedot kerätään yleensä haastattelujen tai kyselylomakkeiden muodossa. Kyselylomakkeen voi myös laatia ja toteuttaa sähköisesti ja vastaukset voidaan tallentaa Excel-tiedostoina. (Broberg ym. 2020, 24-25.) Kyselylomakkeen laatimisessa voidaan käyttää apuna esitutkimusta. Lomakkeen esitestauksella voidaan tarkistaa ja korjata kysymysten muotoilua ennen varsinaisen tutkimuksen tekemistä. (Hirsjärvi ym. 2010, 204.)

Kyselytutkimuksessa tutkija esittää kysymyksiä vastaajille käyttäen kyselylomaketta. Tämä lomake toimii välineenä, jota voidaan soveltaa monilla eri aloilla. (Vehkalahti 2019, 8.) Kyselytutkimus sopii erityisen hyvin aineiston keräämiseen sellaisissa tutkimuksissa, joissa ollaan kiinnostuneita tutkittavien mielipiteistä, arvoista, asenteista ja kokemuksista. Tällä tavoin saadaan tutkimusaineisto numeerisessa muodossa. Numeerista aineistoa voidaan käyttää tutkimusongelmien analysoinnissa esimerkiksi tarkastelemalla vastausten jakautumista tai luomalla erilaisia skaalamittareita. (Broberg ym. 2020, 25.)

Määrällisessä tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksiin, ja ne voivat olla joko strukturoituja eli valmiilla vastausvaihtoehdoilla taikka avoimeksi jätetyllä vastausvaihtoehdolla varustettuja. Strukturoitujen kysymysten vastausten käsittely on nopeaa, koska vastausvaihtoehdot ovat jo ennalta numerokoodattuja. Strukturoituihin kysymyksiin kuuluvat erilaiset asteikkokysymykset sekä vaihtoehdokysymykset. (Kananen 2011, 30-31.)

Mielipidekysymyksissä voidaan käyttää viisiportaista taikka seitsemänportaista asteikkoa, jossa ääripäinä ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Jokaisen asteen ero on yhtä suuri. Samaa mieltä kuvaavat vaihtoehdot ovat yleensä +-merkittyjä ja eri mieltä kuvaavat -merkkisiä. Vastausvaihtoehdoissa on oltava myös numerolla koodattu vaihtoehto kuvaamaan tilannetta, jolloin kyselyyn vastaaja ei osaa sanoa asiasta mitään tai hänellä ei ole kantaa asiaan. (Kananen 2014, 148-149.) ”En osaa sanoa”-vastausvaihtoehto sulkee pois niin kutsutun pakkovastaamisen. Vastaajan ei siis tarvitse valita pakolla jotain vastausta vaikei hänellä olisikaan mielipidettä asiaan. (Valli 2015, 57.)

#### 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Ulkoisen validiteetti kuvaa saatujen tulosten yleistettävyyttä (Kananen 2011, 121). Verkko-tutkimuksissa ongelmaksi nousee vastausprosenttien alhaiseksi jääminen. Tämä vaikuttaa siihen, että voidaanko kyselyn tulokset yleistää koskemaan perusjoukkoa eli koko kohderyhmää. (Kananen 2014, 167-168.) Saatujen tulosten yleistäminen koskemaan perusjoukkoa, josta havaintoyksiköt on poimittu, on tilastollisen päättelyn lähtökohta (Kananen 2011, 85).

Sisäinen validiteetti kuvaa oikeanlaista syy-seuraussuhdetta. Sillä voidaan ymmärtää tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta; sitä heikentäviä tekijöitä voidaan pyrkiä poistamaan tutkimusprosessin tarkalla dokumentoinnilla sekä käsitteiden määrittelemisellä tarkasti teoriaan pohjautuen. (Kananen 2011, 121 & 124). Reliaabelius tutkimuksessa tarkoittaa

tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käytetty mittari tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla (Kananen 2011, 118).

#### 4.4 Tutkimusetiikka

Tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta sekä muita oikeuksia yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti. Tärkeä periaate on myös pyrkiä välttämään aiheuttamasta minkäänlaisia merkittäviä vahinkoja, haittoja tai riskejä tutkimuskohteena oleville ihmisille tai yhteisöille. (Vuori 2024). Tutkimusaiheen valitseminen on eettinen kysymys itsessään. Tutkimuksen eettiseen pohdintaan sisältyy tieto siitä, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimusta aiotaan tehdä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153-154.)

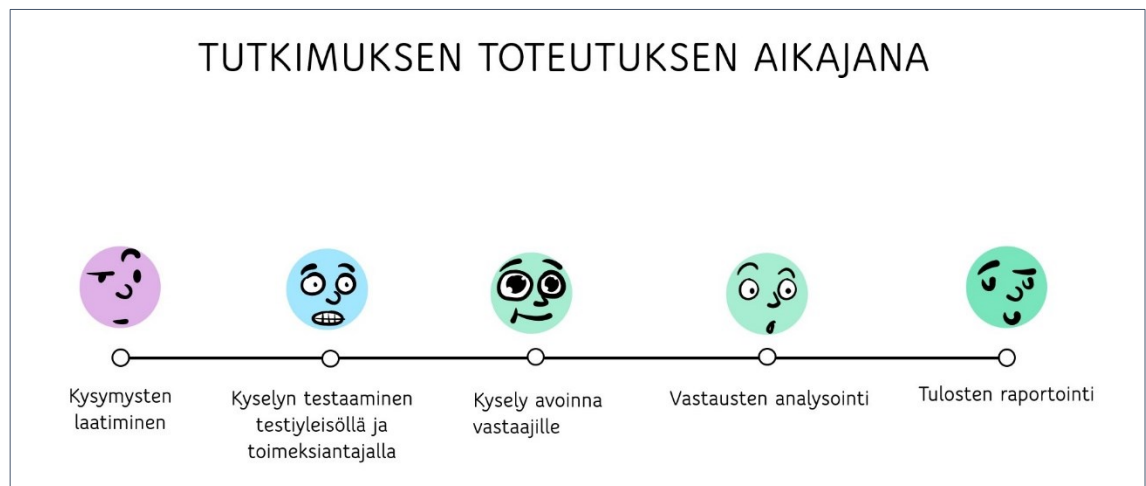
Tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden voi parhaiten taata noudattamalla hyviä tieteellisiä tapoja. Tiedeyhteisön tunnustamiin tapoihin kuuluu yleinen huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus tutkimustyön eri vaiheissa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien, joilla tutkimus toteutetaan, on oltava tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tuloksia julkaistaessa on noudatettava tieteellisen tiedon luonteeseen sisältyvää avoimuutta. (Kuula 2011.)

Jos tutkittava on tutkimusvuorovaikutuksessa tutkijan kanssa, esimerkiksi kyselyjen täyttämisen myötä, edellytetään, että tutkittavalta hankitaan tietoon perustuva eettinen suostumus osallistua tutkimukseen. Suostumusta varten tutkittavan tulee saada tieto tutkimuksen tekijöistä ja taustaorganisaatiosta. Tutkittavalle tulee myös tiedottaa henkilötietojen käsittelemisestä tutkimuksessa ja siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa. Tutkimuksen toteutuksen kuvauksessa tulee myös kertoa, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkittavan tulee saada riittävä ja realistinen käsitys tutkimuksen tavoitteista sekä osallistumiseen liittyvistä riskeistä tai haitoista. Henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa tulee informoida tutkimukseen osallistuvia. Tämä velvoite on lähtöisin tietosuojalainsäädännöstä. (Kuula-Luumi 2024.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksemme tarkoitus on kuvattu johdannossa. Tutkimusongelma on muotoiltu seuraavalla tavalla: toimeksiantajan toiveena on saada tutkittua tietoa Rajamäen uimahallin vakituisten ja määräaikaisten motivaation vaikuttavista tekijöistä sekä tietoa työntekijöidensä työntekijäkokemuksesta. Tutkimuskysymykset opinnäytetyössämme ovat seuraavat: Mitkä tekijät lisäävät uimahallin työntekijöiden työmotivaatiota? Mitkä tekijät vähentävät uimahallin työntekijöiden työmotivaatiota? Miten ne vaikuttavat työntekijäkokemukseen?

Kyselytutkimuksen toteutus käynnistyi sähköisen kyselylomakkeen laatimisella. Kuviosta 5 selviää tutkimuksen toteutuksen aikajana. Kyselylomake (Liite 1) luotiin käyttämällä Microsoft Forms-lomaketyökalua. Kyselylomake jakautuu kahteen osioon, työntekijäkokemusta koskeviin väittämiin sekä työmotivaatiota kartoittaviin kysymyksiin. Lisäksi se sisälsi kaksi avointa kysymystä, joissa vastaaja pystyi omin sanoin kertomaan lisää työmotivaatiota lisäävistä ja heikentävistä asioista. Työntekijäkokemusta koskevien väittämien laatimisessa käytettiin apuna Huhta & Myllyntauksen (2021) kirjassa esiteltyjä esimerkkiväittämiä.



Kuvio 5: Tutkimuksen toteutuksen aikajana

Kyselylomaketta esiteltiin pyytämällä muutamaa henkilöä vastaamaan siihen ennen varsinaista tutkimusvaihetta. Lomakkeen muoto ja sisältö hyväksyttiin uimahallin toimitusjohtajalla ennen sen lähettämistä uimahallin työntekijöille. Korkean vastausprosentin saavuttamiseksi toimitusjohtaja toimitti tekemämme esittelymateriaalin opinnäytetyöstämme uimahallin työntekijöiden nähtäväksi lokakuussa 2023. Täten heille saatettiin etukäteen tieto tulossa olevasta henkilöstökyselystä. Linkki kyselyyn saatekirjeineen lähetettiin sähköpostitse kaikille uimahallin työntekijöille. Kyselylomakkeen vastaamiseen annettiin kahden viikon aika marraskuussa 2023. Tämän jälkeen lähetettiin vielä kertaalleen kehoitus vastaamiseen sähköpostitse. Vastausaikaa jatkettiin viidellä päivällä.

Vastausten keräämisen jälkeen edettiin tutkimusaineiston analysointivaiheeseen. Kerätty aineisto tallennettiin Excel-tiedostona. Tulokset visualisoitiin ja koottiin teemoittain Excel-graafeiksi. Saadut tulokset raportoitiin myös sanallisesti opinnäytetyön tuloksissa. Tutkimuksen tulosten pohjalta laadittiin toimeksiantajalle kehittämissuhteita. Tutkimuksen toteutuksen viimeisessä vaiheessa tulokset esiteltiin toimeksiantajalle Teams-tapaamisessa helmikuussa 2024. Tapaamista varten laadittiin visuaalinen esitysmateriaali tuloksista ja kehittämissuhteista. PDF-muotoinen esitysmateriaali luovutettiin toimeksiantajan käyttöön. Tapaamisen yhteydessä pyydettiin toimeksiantajalta sekä suullista että kirjallista palautetta kyselytutkimuksen toteutusprosessista ja yhteistyöstä.

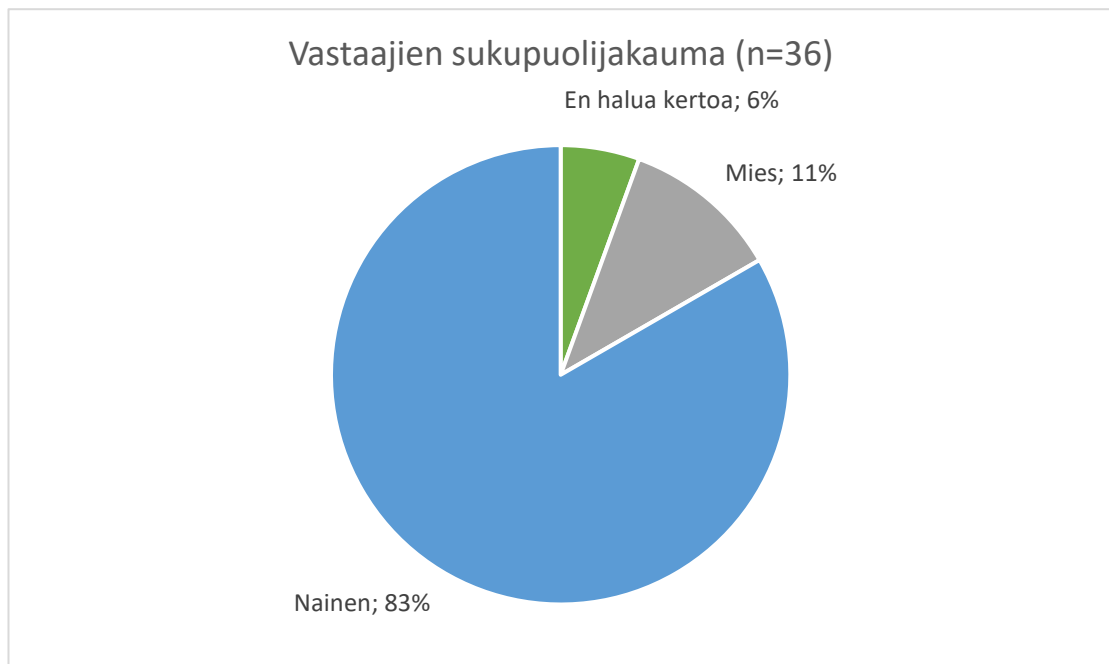


## 6 Tulokset

Kyselytutkimus keskittyi uimahallin työntekijöiden työmotivaation ja työntekijäkokemuksen arviointiin. Kyselyyn vastasi 36 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 62. Tuloksissa käsitellään monipuolisesti työntekijöiden näkemyksiä eri aihealueista. Tulokset on koottu teemoittain Excel-graafeiksi ja lisäksi kuvailtu sanallisesti graafien yhteydessä.

### 6.1 Taustatiedot

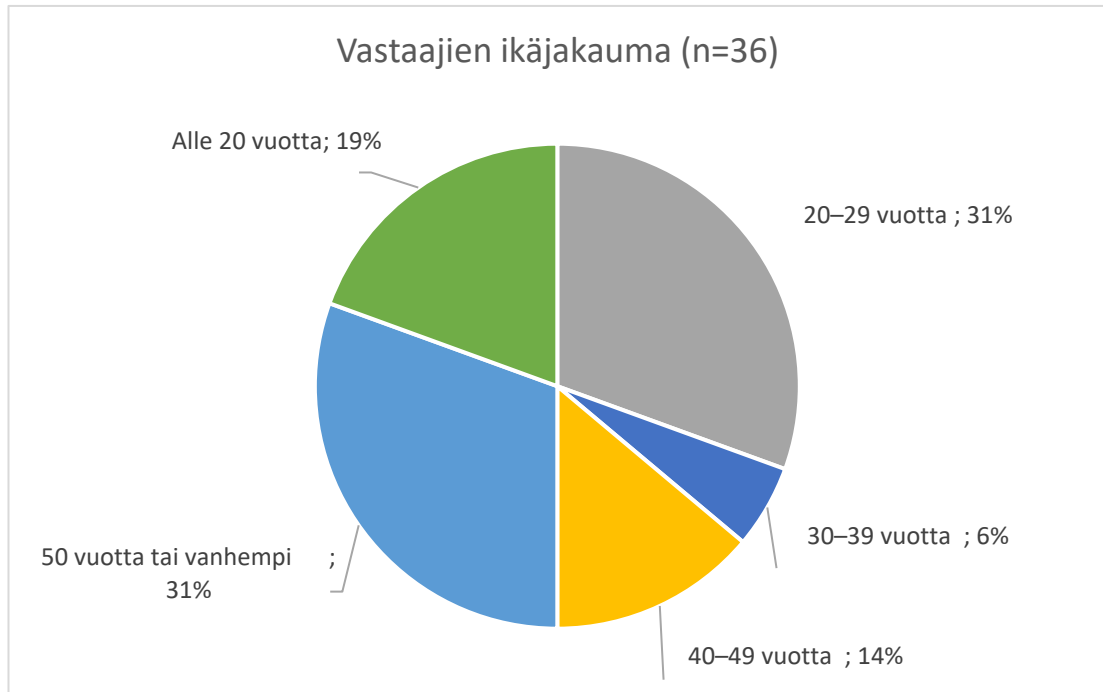
Kyselylomakkeessa oli kolme taustatietokysymystä, joista ensimmäisellä selvitettiin vastaajien sukupuolijakauma. Kuviota 6 tarkastellessa voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli naisia eli 83 %. Kyselyyn vastanneista oli vain 11 % miehiä ja 6 % ei halunnut kertoa sukupuolensa laisinkaan.



Kuvio 6: Vastaajien sukupuolijakauma

Toisella taustakysymyksellä selvitettiin vastaajien ikäjakaumaa. Vastaajat jaettiin seuraaviin ikäluokkiin: alle 20 vuotta, 20-29 vuotta, 30-39 vuotta, 40-49 vuotta ja 50 vuotta tai vanhempi. Kuvioista 7 selviää, että suurimmat ikäryhmät olivat 20-29-vuotiaat ja 50 vuotta tai vanhemmat. Näihin ryhmiin kuului 62 % vastaajista. Alle 20-vuotiaita vastaajia oli 19 %, 40-49-vuotiaita 14 % ja 30-39-vuotiaita 6 %. Viimeisessä taustakysymyksessä selvitettiin vastaajien

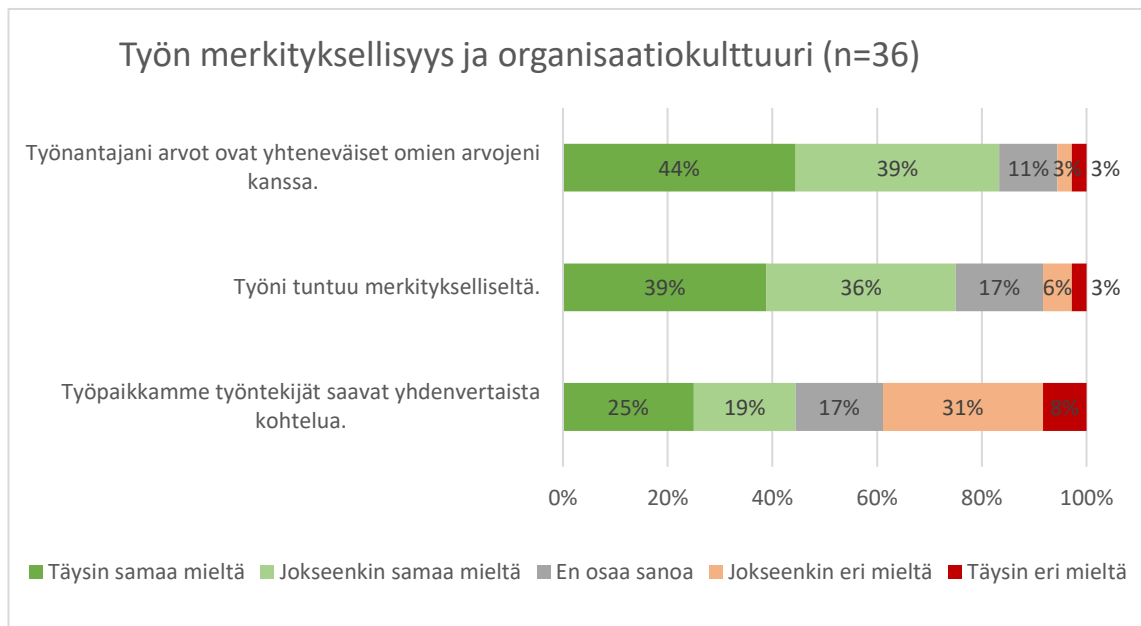
työsuhteen muotoa. Vastausten analysointi paljasti, että vastaajista 58 % oli määräaikaisessa ja 42 % vakituksessa työsuhteessa.



Kuvio 7: Vastaajien ikäjakauma

## 6.2 Työn merkityksellisyys ja organisaation kulttuuri

Tässä osiossa tarkastelemme työn merkityksellisyyttä ja organisaation kulttuuria työntekijäkokenemuksen kannalta. Kuvioista 8 selviää, kuinka organisaation arvot yhtenevät työntekijän omien arvojen kanssa, saavatko työntekijät yhdenvertaista kohtelua sekä tuntuuko työ merkitykselliseltä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että uimahallin työntekijöistä suurin osa kokee arvojensa olevan yhdenmukaiset työnantajan arvojen kanssa. ”Työnantajan arvot ovat yhteneväiset omien arvojeni kanssa” -väittämän kanssa ”täysin samaa mieltä” oli 44 % ja ”jokseenkin samaa mieltä” 39 % vastaajista. Vain pieni osa, 3 % vastaajista, oli ”täysin eri mieltä” tai ”jokseenkin eri mieltä”, kun taas 11 % vastasi ”en osaa sanoa”.



Kuvio 8: Työn merkityksellisyys ja organisaatiokulttuuri

Vastausten pohjalta voidaan todeta, että merkittävä osa kyselyyn vastanneista uimahallin työntekijöistä kokee työnsä merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyyttä koskevaan väittämän kanssa ”täysin samaa mieltä” on 39 % vastaajista ja ”jokseenkin samaa mieltä” 36 %. Vastaajista 17 % ei osannut kertoa mielipidettään. Yhteensä 9 % oli työn merkityksellisyyttä koskevasta kysymyksessä ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”.

Uimahallin työntekijöiden vastauksissa havaitaan merkittävää hajontaa yhdenvertaisen kohtelun osalta. Kuvioista 8 nähdään, että yhdenvertaista kohtelua koskevaan väittämän kanssa ”täysin samaa mieltä” oli 25 % vastaajista ja ”jokseenkin samaa mieltä” 19 % vastaajista. 17 % vastanneista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Vastaajista 31 % oli ”jokseenkin eri mieltä” ja 8 % ”täysin eri mieltä” yhdenvertaista kohtelua selvittävässä kysymyksessä.

Työn merkityksellisyyttä ja organisaatiokulttuuria selvittävän teeman avoimen kysymyksen vastauksista tuli ilmi, että osa työntekijöistä kokee eriarvoisuutta työvuorojen jakamisessa, henkilöstöetuuksien myöntämisessä, palkkauksessa, tauottamisessa ja kohtelussa. Tuntityöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden kohtelussa koettiin eriarvoisuutta. Seuraavassa kootuna vastaajien suoria siteerauksia koskien työn merkityksellisyyttä ja organisaatiokulttuuria.

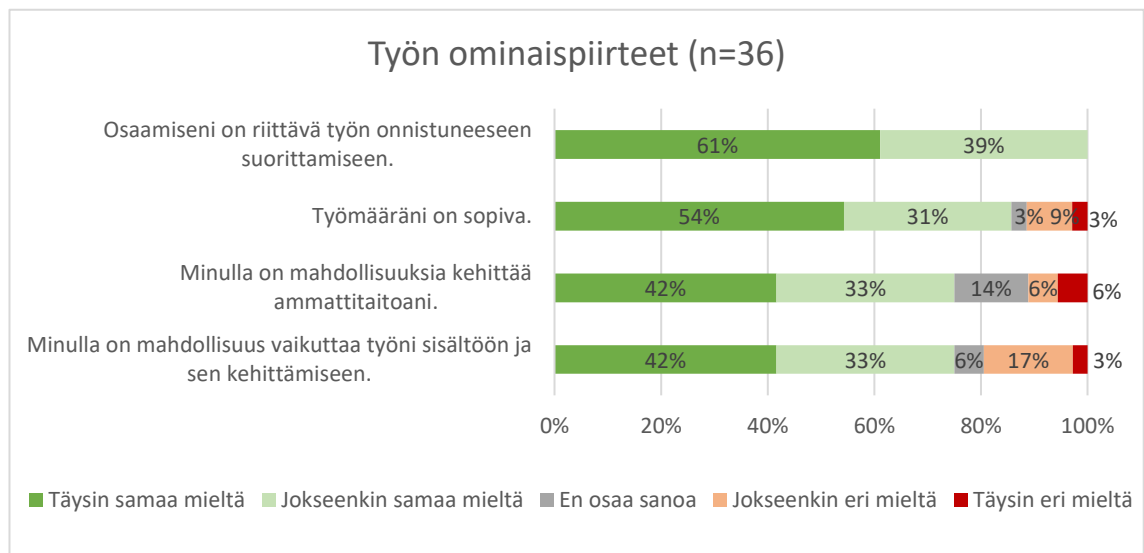
*”Eriarvoisuutta työvuorojen jakamisessa, palkkauksessa, eriarvoisuutta extrojen ja vakkareiden kohtelussa, huono informaation kulku, extrojen palkkaus ei tess:in mukainen, tauottelut huonot ja tauot eivät aina toteudu.”*

*”Työ on päivittäin samaa ja harvemmin saa kehuja omasta työstään.”*

*”Työntekijät eivät moikkaa kaikki kaikkia sekä ilmapiiri on epämurkka.”*

### 6.3 Työn ominaispiirteet

Työn ominaispiirteet-osiossa selvitettiin vastaajien mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön ja sen kehittämiseen, työmäärän sopivuutta, mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen ja osaamisen riittävyyttä työn onnistuneeseen suorittamiseen. Kuviosta 9 selviää vastaajien mielipiteet suhteessa väittämiin. Työmäärän koki sopivaksi yli puolet (54 %) vastanneista työntekijöistä vastatessaan ”täysin samaa mieltä”. ”Jokseenkin samaa mieltä” kertoi olevansa 31 % ja ”Jokseenkin eri mieltä” oli 9 %. Neutraalin tai ”täysin eri mieltä” vastauksen antoi 3 % vastaajista.



Kuvio 9: Työn ominaispiirteet

Tuloksista voidaan päätellä, että vaikutusmahdollisuudet työnsä sisältöön ja työn kehittämiseen hyväksi kokee kolme neljästä vastanneesta. Kuviosta 9 havaitaan, että ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön ja sen kehittämiseen”-väittämän kanssa ”täysin samaa mieltä” oli 42 prosenttia ja ”jokseenkin samaa mieltä” 33 prosenttia kyselyyn vastanneista. Vastaajista ”täysin eri mieltä” on vain 3 prosenttia ja ”jokseenkin eri mieltä” 17 %. 6 prosentilla vastaajista ei ole selkeää mielipidettä aiheesta.

Vastauksista voidaan tulkita, että suurimmalla osalla vastaajista on mielestään hyvät mahdollisuudet oman ammattitaidon kehittämiseen. Ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksia selvittävän väittämän kanssa ”täysin samaa mieltä” oli 42 % ja ”jokseenkin samaa mieltä” 33 %. ”Täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” oli 6 % vastanneista.

Kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat oman osaamisensa riittävän hyvin tai kohtuullisen hyvin työn menestykselliseen suorittamiseen. 61 % vastasi olevansa ”täysin samaa mieltä”

ja ”jokseenkin samaa mieltä” 39 % väittämän ”Osaamiseni on riittävä työn onnistuneeseen suorittamiseen” suhteen.

Työn ominaispiirteitä koskevassa avoimen kysymyksen vastauksissa muutama tuntityöntekijä oli kuitenkin kertonut, että ei koe itsellään olevan mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Eräs vastaaja kertoi, että ei itseasiassa tiedä millaisia vaikutusmahdollisuuksia on olemassa. Työmäärän arvioitiin myös vaihtelevan suuresti. Seuraavassa koottuna kolmen vastaajan kommentit aihealuetta koskien.

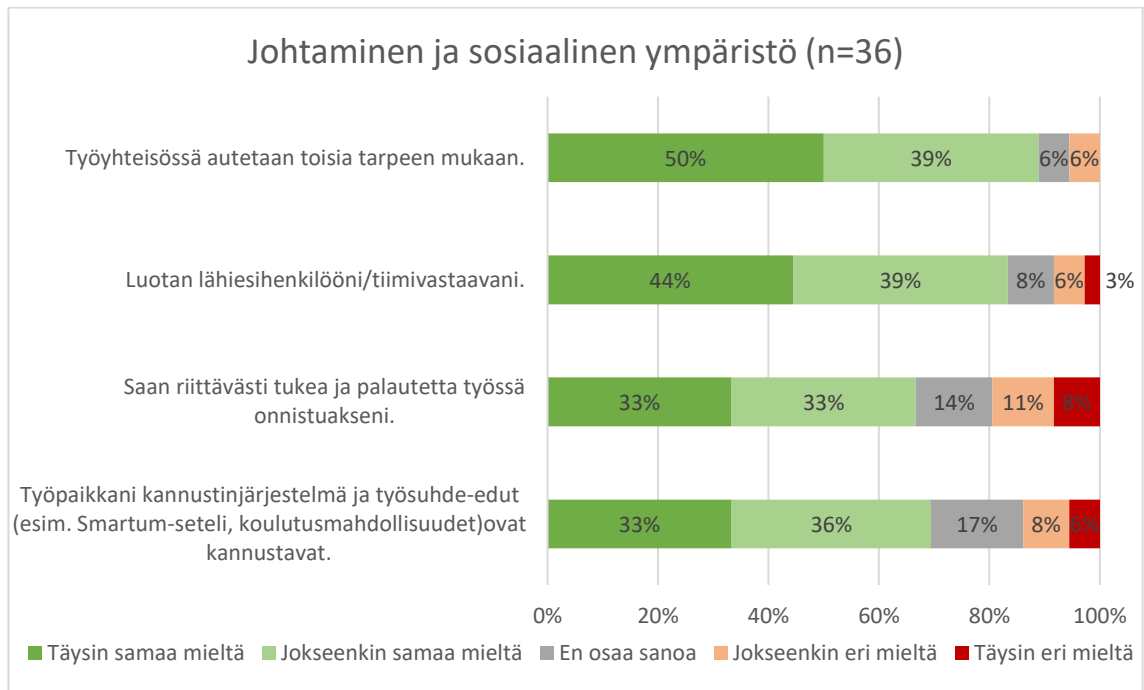
*”Töitä tarjottiin aivan liian vähän enkä koe minulla olevan suuria mahdollisuuksia vaikuttaa työni sisältöön.”*

*”Työmäärä vaihtelee niin paljon, että on mahdotonta sanoa sen sopivuudesta mitään. Joskus on hyvä, joskus on liikaa. En osaa sanoa, mitkä on tuntityöntekijän mahdollisuudet kehittää työtehtävään liittyvää ammattitaitoa. En siis tiedä mikä tähän on politiikka.”*

*”Extrat eivät voi vaikuttaa ollenkaan työn sisältöön.”*

#### 6.4 Johtaminen ja sosiaalinen ympäristö

Johtaminen ja sosiaalinen ympäristö osiossa tarkastelemme neljään keskeiseen kysymykseen kerättyjä vastauksia. Tulokset on koottu kuvioon 10. Kysymykset liittyvät työpaikan tarjoamien kannustimien ja etujen vaikutukseen, työyhteisön antamaan tukeen, saatuun palautteeseen sekä lähiesimiesten tai tiiminvetäjien luotettavuuteen ja niiden koettuun merkitykseen työntekijöiden näkökulmasta.



Kuvio 10: Johtaminen ja sosiaalinen ympäristö

Kuviosta 10 ilmenee, että suurin osa kokee, että työpaikalla autetaan toisia tarpeen vaatiessa. Aihetta koskevan väittämän suhteen ”täysin samaa mieltä” oli 50 % ja ”jokseenkin samaa mieltä” 39 %. 6 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”Jokseenkin eri mieltä” tai ei osannut ilmoittaa kantaansa väittämään.

Lähiesihenkilöönsä tai tiimivastaavaansa kokee luottavansa enemmistö vastaajista. Tätä aihetta koskevaan väittämän kanssa 44 % on vastannut ”täysin samaa mieltä” ja 39 % ”jokseenkin samaa mieltä”. Vain pieni osa, 6 %, oli jokseenkin eri mieltä, kun taas 3 % oli täysin eri mieltä. 8 prosenttia ei osannut kertoa mielipidettään asiassa.

Tuloksista nähdään, että yli puolet katsoi saavansa riittävästi tukea ja palautetta työssään menestyäkseen. 33 % vastaajista oli ”täysin samaa mieltä” tai ”jokseenkin samaa mieltä” väittämästä ”Saan riittävästi tukea ja palautetta työssä onnistuakseni”. 14 % vastanneista ei osannut ilmaista kantaansa, 11 % oli ”jokseenkin eri mieltä” ja 8 % ”täysin eri mieltä” kyseisen väittämän kanssa.

Työpaikan kannustinjärjestelmät ja työsuhte-edut koki kannustaviksi noin kolmannes työntekijöistä vastatessaan ”täysin samaa mieltä”. ”Jokseenkin samaa mieltä” oli 36 %. Neutraalin vastauksen antoi 17 % vastanneista ja ”jokseenkin eri mieltä” oli 8 % ja ”täysin eri mieltä” 6 %.

Avoimen kysymyksen vastauksissa tuotiin esille, että epäselvyyttä on siitä, mitkä työsuhte-edut kuuluvat tuntityöntekijöille. Yksi vastaaja kertoi, että ei koe saavansa tarpeeksi tukea

tai positiivista palautetta esihenkilöltään. Myös työntekijän ja esihenkilön välisten keskustelujen luottamuksellisuus koettiin kyseenalaiseksi. Alla esiteltynä neljän työntekijän kuvaukset sanasta sanaan aihetta koskien.

*”Mikä palaute? Mikä kannustinjärjestelmä? Ai joillain on sellaisiakin?”*

*”Tuntityöntekijänä mahdollisuus käyttää uimahallin palveluita on mukava, mutta muista eduista en edes tiedä.”*

*”Kuten aiemmin jo totesin, epäselvyyttä ihan käytännössä ollut siitä, että mitä tuntityöntekijälle kuuluu tai ei kuulu.”*

*”Koen, että asioita mitä puhutaan luottamuksellisesti niin eivät jää vain kahden kesken. En koe saavani tarpeeksi tukea töissä, tai positiivista palautetta tiimivastaavaltani.”*

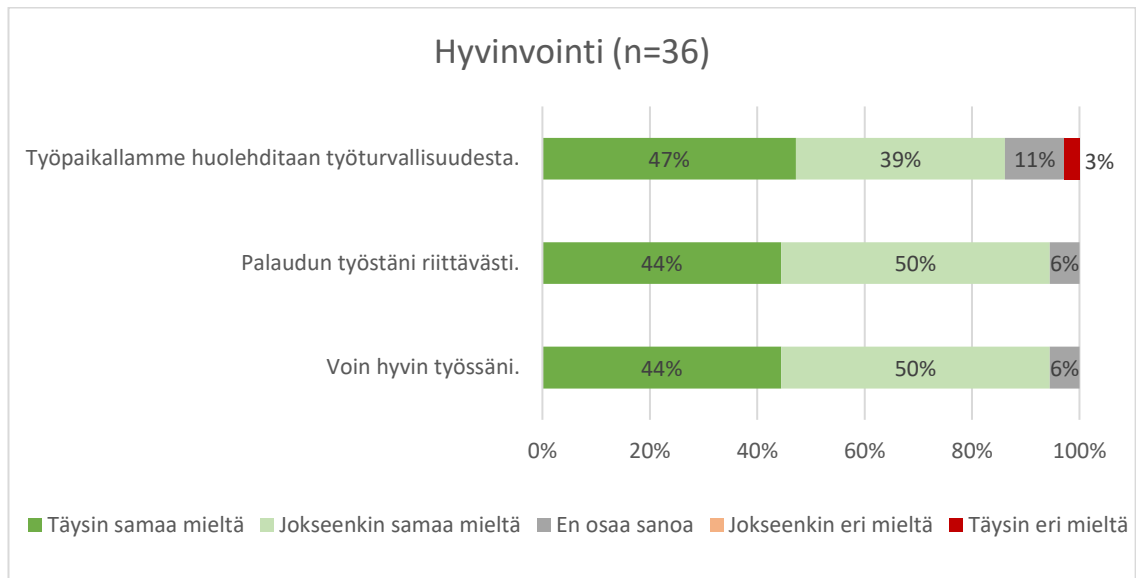
## 6.5 Hyvinvointi

Työntekijäkokemusta selvitettiin myös hyvinvointia kartoittavien väittämien avulla. Väittämät selvittävät työturvallisuutta, työstä palautumista sekä hyvinvointia työssä. Tulokset on koottu kuvioon 11.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista kokee, että työturvallisuudesta huolehditaan uimahallilla. Kuviosta 11 nähdään, että kyselyyn vastanneista 47 % totesi olevansa ”täysin samaa mieltä” ja 39 % ”jokseenkin samaa mieltä” työturvallisuutta koskevan väittämän suhteen. Vain 3 % oli ”täysin eri mieltä” ja 11 % vastasi ”en osaa sanoa”.

Vastauksista voidaan tulkita valtaosan kokevan palautuvansa työstään riittävästi. Väitteen ”palaudun työstäni riittävästi” kanssa ”täysin samaa mieltä” on 44 % ja ”jokseenkin samaa mieltä” 50 % vastaajista. 6 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”.

Suurin osa kokee voivansa työssään hyvin. 44 % oli tämän väittämän suhteen ”täysin samaa mieltä” ja 50 % ”jokseenkin samaa mieltä”. Neutraalin vastauksen antoi 6 prosenttia.



Kuvio 11: Hyvinvointi

Yhteenvetona voidaan todeta, että enemmistö vastaajista näyttää olevan tyytyväinen työturvallisuuteen, palautumiseen työstä ja yleiseen hyvinvointiin työssä uimahallilla. Hyvinvointia koskevaan avoimeen kysymykseen eräs vastaajista kommentoi, ettei tiennyt onko uimahallilla tehty Työturvallisuuslain edellyttämä riskinarviointi. Yksi vastaajista koki työn kuormittavaksi selän takana pahan puhumisen vuoksi. Seuraavassa suora lainaus hänen kommentistaan.

*”Työ on kuormittavaa, koska siellä puhutaan paljon paha toisista selän takana ja arvostellaan toisten ulkonäköä/vartaloa. Sekä esim. jos hallissa tapahtuisi tulipalo niin meitä ei ole ohjeistettu miten toimittaisiin tässä tilanteessa.”*

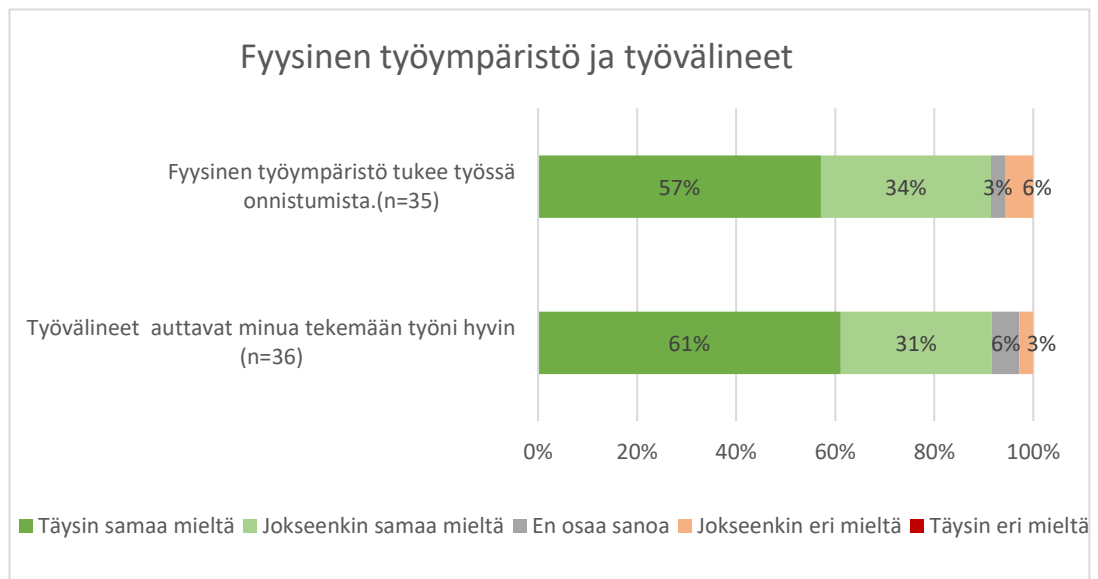
## 6.6 Fyysinen työympäristö ja työvälineet

Työntekijäkokemusta uimahallin fyysisessä ympäristössä kartoitettiin kuviossa 12 esitetyillä väittämillä. Väittämät selvittävät fyysisen työympäristön ja työvälineiden merkitystä työssä menestymisen edellytyksenä. Vastauksista nähdään, että fyysinen työympäristö tukee työn menestyksellistä hoitamista enemmistön mielestä. ”Täysin samaa mieltä” kertoi olevansa 57 % ja ”jokseenkin samaa mieltä” 34 % vastanneista. ”Jokseenkin eri mieltä” oli 6 % vastaajista ja neutraalin vastauksen antoi 3 %.

Tulokset osoittavat, että uimahallilla käytössä olevat työvälineet auttavat suurinta osaa työntekijöistä tekemään työnsä hyvin. Työvälineitä koskevaan väittämään 61 % oli valinnut vastaukseksi ”täysin samaa mieltä” ja 31 % ”jokseenkin samaa mieltä”. Kukaan vastaajista ei ollut ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” vain 3 % ja 6 % ei ollut mielipidettä asiaan. Tämän



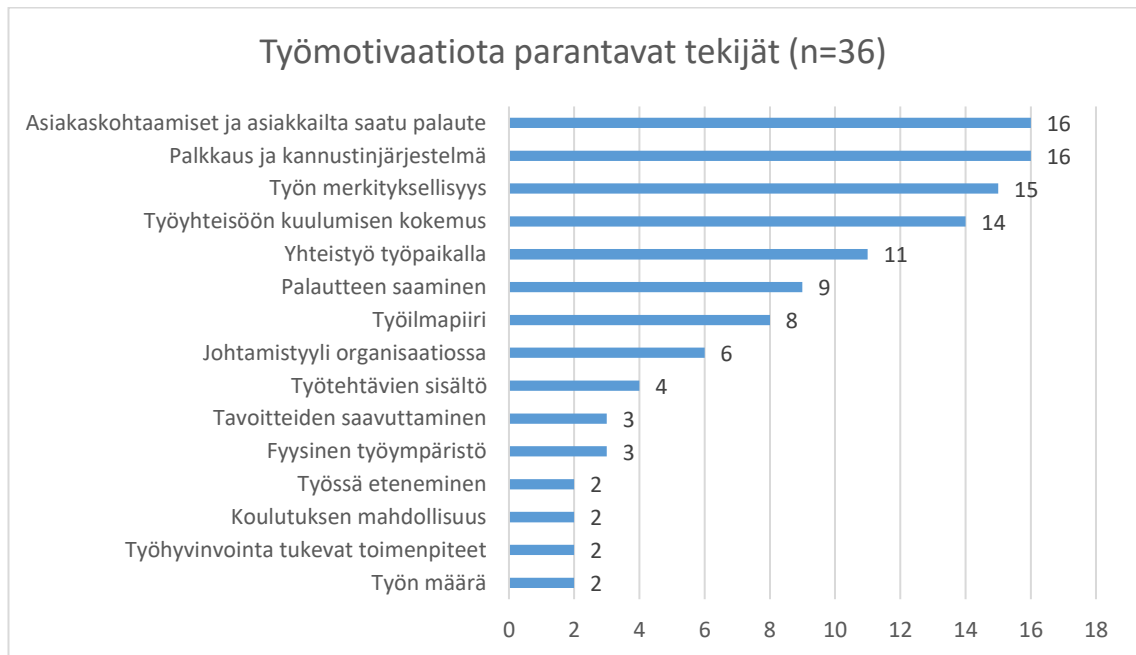
osion avoimeen kysymykseen oli eräs työntekijä kommentoinut, että kassan työympäristö on hänen mielestään epäergonominen.



Kuvio 12: Fyysinen työympäristö ja työvälineet

## 6.7 Työmotivaatiota parantavat tekijät ja kehittämisehdotukset

Työmotivaatiota parantavat tekijät osiossa selvitettiin, mitkä tekijät henkilöstö kokee motivaatiotaan eniten parantaviksi. Kuvio 13 antaa kuvan siitä, mitkä tekijät ovat työntekijöille tärkeimpiä heidän motivaationsa ylläpitämisessä ja parantamisessa. Analyysin kautta voidaan tunnistaa keskeiset alueet, joissa uimahalli voi kehittää käytäntöjään työntekijöiden motivaation maksimoimiseksi.



Kuvio 13: Työmotivaatiota parantavat tekijät

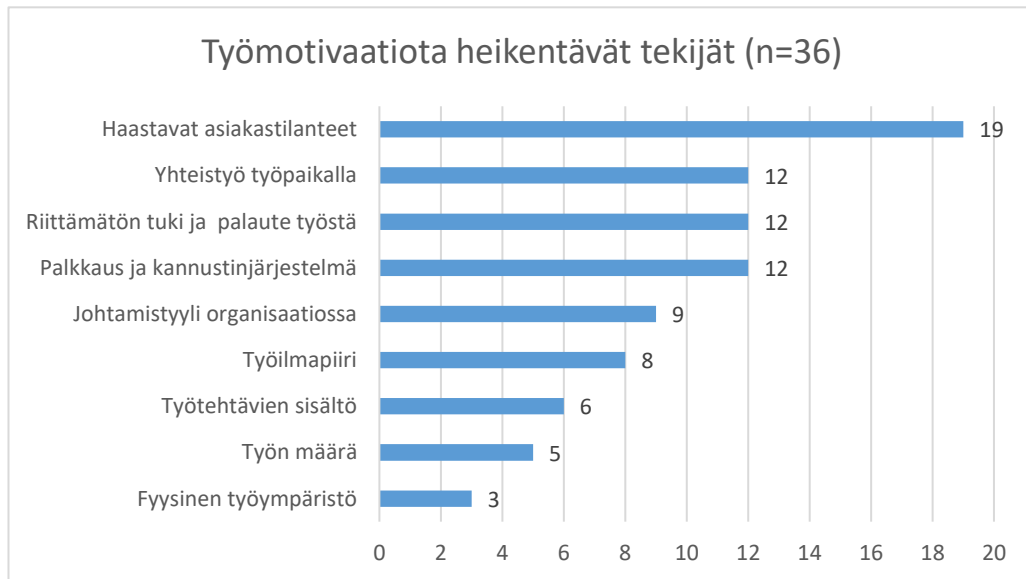
Kysymyksessä ”Työmotivaatitani parantaa” pyydettiin vastaajia valitsemaan kolme heille tärkeintä tekijää. Tämän kysymyksen olisi kuitenkin voinut muotoilla toisin Microsoft Forms -lomakkeessa, jotta varmistetaan, että vastaajat keskittyvät valitsemaan vain kolme tekijää. Joissakin tapauksissa vastaukset eivät rajoittuneet tähän määrään, vaan oli valittu kaksi tai useampi tekijä.

Kuviota 13 tarkastellessa selviää, että ”asiakaskohtaukset ja asiakkailta saatu palaute” ja ”palkkaus ja kannustinjärjestelmä” ovat kumpikin saaneet 16 mainintaa ja näin ollen ovat eniten motivaatiota parantavia tekijöitä. Seuraavaksi tärkeimmäksi nousi ”työn merkityksellisyys”, joka on saanut 15 mainintaa. ”Työyhteisöön kuulumisen kokemus” on saanut 14 ja ”yhteistyö työpaikalla” 11 mainintaa. ”Palautteen saaminen” 9 ja ”työilmapiiri” on saanut 8 vastaajan maininnan. 6 vastaajaa uimahallin työntekijöistä kokee ”johtamistyylin organisaatiossa” parantavan työmotivaatiota ja 4 ”työtehtävien sisällön”. ”Tavoitteiden saavuttaminen” ja ”fyysinen työympäristö” ovat saaneet 3 mainintaa. ”Työssä eteneminen”, ”koulutuksen mahdollisuus” ja ”työn määrä” ovat kaikki saaneet 2 mainintaa.

”Asiakaskohtaukset ja asiakkailta saatu palaute” on tärkein työmotivaatiota parantava tekijä. Tämä viittaa siihen, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, kun he saavat olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja saada heiltä palautetta. Samoin ”palkkaus ja kannustinjärjestelmä” nähdään tärkeänä, heijastaen arvostusta työn tuloksia kohtaan ja että heitä palkitaan hyvin tehdystä työstä. ”Työn merkityksellisyys” ja ”työyhteisöön kuuluminen” ovat myös keskeisiä motivaation lähteitä, korostaen työn vaikutusta ja yhteisöllisyyttä työpaikalla.

## 6.8 Työmotivaatiota heikentävät tekijät ja kehittämisehdotukset

Työmotivaatiota heikentävät tekijät osiossa käydään läpi työmotivaation heikkenemiseen vaikuttavia seikkoja. Kuvio 14 antaa kuvan niistä haasteista, jotka vaikuttavat eniten työntekijöiden motivaation laskuun. Tulokset voivat ohjata uimahallia tunnistamaan ja puuttumaan näihin negatiivisiin tekijöihin, mikä on ensiarvoisen tärkeää työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta.



Kuvio 14: Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Kysymyksessä ”työmotivaatiotani heikentävät tekijät” eniten motivaatiota heikentäväksi tekijäksi on mainittu ”haastavat asiakastilanteet”, joka on saanut 19 mainintaa ”Yhteistyö työpaikalla”, ”riittämätön tuki ja palaute työstä”, sekä ”palkkaus ja kannustinjärjestelmä” ovat kaikki saaneet 12 mainintaa. ”Johtamistyyli organisaatiossa” on saanut 9 mainintaa ja ”työilmapiiri” seuraa kahdeksalla maininnalla. Vähemmän mainintoja, mutta silti huomionarvoisia, ovat ”työtehtävien sisältö” 6 mainintaa, ”työn määrä” 5 mainintaa ja ”fyysinen työympäristö” 3 mainintaa.

Näiden havaintojen perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat moninaiset tekijät, joista erityisesti vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, työyhteisön sisäinen tuki ja kannustimet, sekä johtamiskäytännöt korostuvat. ”Haastavat asiakastilanteet” laskevat uimahallin työntekijöiden motivaatiota eniten. ”Yhteistyö työpaikalla” on myös merkittävä työmotivaatiota heikentävä tekijä. Sillä jos työyhteisön ilmapiiri on huono tai yhteistyötä ei ole, niin työntekijät voivat tuntea olonsa yksinäiseksi ja syrjäytetyksi. ”Riittämätön tuki ja palaute työstä” voi laskea työntekijän motivaatiota ja tämä taas johtaa työsuoritusten heikkenemiseen. ”Palkkaus ja kannustinjärjestelmä” laskee työmotivaatiota, jos työntekijä kokee, ettei hän saa riittävää palkkaa työstään.

Kyselylomakkeen lopussa oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat antaa muutosehdotuksia tai muuta palautetta työmotivaation ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Näiden vastausten pohjalta tehtiin johtopäätöksiä työmotivaatioon ja työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä Rajamäen Uimahallin työntekijöiden keskuudessa. Vastauksissa korostetaan esimiehen avoimuutta ja parempaa johtajuutta, kuin myös työntekijöiden tasavertainen ja neutraali kohtelu nähdään tärkeänä. Avoimuus päätöksenteossa ja työhön liittyvissä asioissa mainitaan useaan otteeseen.

Monet vastaukset painottavat lisää palkkaa ja koulutusmahdollisuuksia. Lisäksi on ehdotettu tulospalkkiojärjestelmää vakinaiselle henkilökunnalle selkeine tavoitteineen. Palkkauksen kerrotaan olevan alan työehtosopimuksen mukainen ja yhdenvertainen. Kiusaamisvapaan ja ymmärtäväisemmän ilmapiirin tärkeys korostuu ja työntekijät toivovat parempaa työilmapiiriä ja enemmän yhteistä tekemistä. Onnistumisten kehuminen ja positiivinen palaute nähdään tärkeänä.

Uusien työntekijöiden perusteellinen perehdytys ja tuki mainitaan ja tarve sille, että työntekijät uskaltavat puolustaa omia oikeuksiaan. Kehityskohteiden tuominen johdon tietoon nähdään myös tärkeänä. Näiden vastausten perusteella voidaan päätellä, että uimahallin työntekijät arvostavat avointa ja tasapuolista johtajuutta, oikeudenmukaista palkitsemisjärjestelmää, myönteistä ja turvallista työympäristöä sekä riittävää tukea ja mahdollisuuksia ammatilliseen kehitykseen.

Työmotivaatiota ja työntekijäkokemusta koskevaa palautetta on esitetty seuraavassa suorina sitaatteina.

*”Johtamiseen enemmän avoimuutta, parempaa johtajuutta ja organisointia, yhdenvertainen jakaminen extrojen työvuoroissa, extrojen palkkaus tessin mukaiseksi ja yhdenvertaiseksi, kehittämisenä olisi myös pörstäkertoimen mukainen suosiminen extrojen keskuudessa.”*

*”Jonkinlaista tulospalkkiojärjestelmää pitäisi kehitellä vakinaiselle henkilökunnalle. Selkeät tavoitteet ja palkkiot kun ne saavutetaan.”*

*”Kiusaamisvapaa ilmapiiri olisi erittäin tärkeää työmotivaation kannalta. Tuntyöntekijänä ei toisinaan tule otettua vuoroja vastaan, sillä pelottaa, mitä itsestä taas puhutaan.”*

*”Samanlainen kohtelu kaikille, ymmärtäväisempi ilmapiiri, kehuminen onnistumisesta. Osa työntekijöistä ei uskalla puolustaa omia oikeuksia mitkä heille kuuluvat, sillä pelkäävät saavansa liian jyrkkää palautetta tiimivastaavalta*

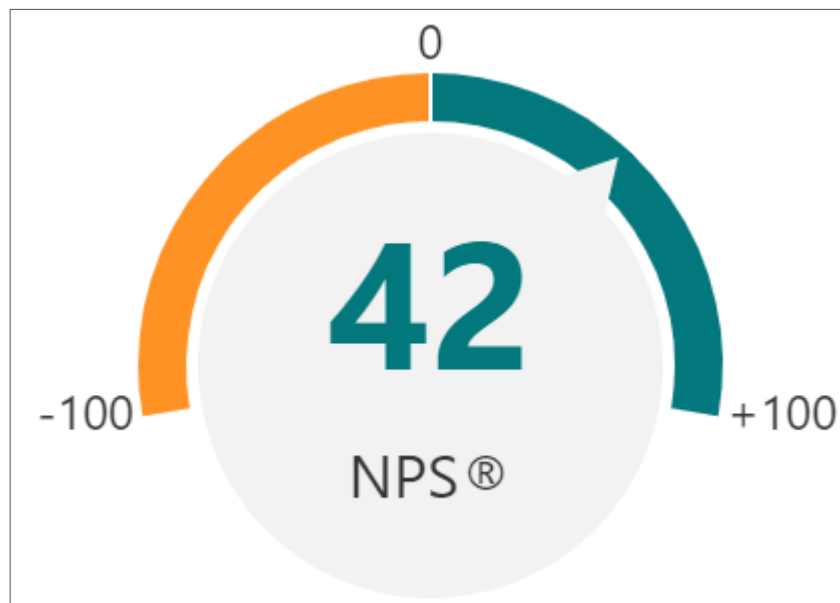
*jne. Usein saa olla varpaillaan, kun ei aina tiedä millä tuulella työnantajani on. Jos on huono päivä niin se puretaan \_lähes aina\_ työntekijöihin.”*

*”Parempi työilmapiiri, enemmän yhteistä tekemistä ja tutustumista.”*

*”Uusille työntekijöille perusteellinen perehdytys ja tuki uusien työtehtävien kanssa, tämä helpottaisi kaikkien työntekijöiden työtä ja ilmapiiriä työpaikalla.”*

## 6.9 Suosittelemuus

Kuviosta 15 selviää, että Rajamäen uimahallin NPS suosittelemuus oli 42. Vastaajista 22 suosittelisi Rajamäen uimahallia työpaikkana ystävilleen ja tutuilleen. Neutraaleja vastauksia oli 11 ja 5 ei suosittelisi työpaikkaa muille.



Kuvio 15: NPS suosittelemuus

## 7 Kehittämisehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Työn merkityksellisyys ja organisaation kulttuuri osiossa lähes puolet vastaajista eivät ole täysin samaa mieltä tai on jokseenkin samaa mieltä yhdenvertaisesta kohtelusta. Lisäksi noin viidesosa ei osaa sanoa mielipidettään, mikä voi viitata epävarmuuteen tai tietämättömyyteen asiasta. Tämä voi olla merkki siitä, että uimahallilla on kehitettävää tasa-arvoisessa kohtelussa ja diversiteetin hallinnassa. Organisaatiokulttuuri määrittää laajasti työpaikan ilmapiiriä

ja on keskeinen tekijä työntekijäkokemuksessa luoden puitteet ja raamit, joiden sisällä työkokemus muovautuu. (Huhta & Myllyntaus 2021, 106.)

Suurin osa kyselyyn vastaajista kokee, että heidän omat arvonsa ovat yhdenmukaiset työnantajan arvojen kanssa. On tärkeää, että työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta yrityksen arvojen kanssa. Mikäli nämä arvot ovat vastakkaisia, se saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä ja vähentää motivaatiota. Ihanteellinen yrityskulttuuri rakentuu selkeille ja johdonmukaisille arvoille, jotka ohjaavat sekä toimintaa että päätöksentekoprosesseja. Nämä arvoperusteet pitäisi olla avoimia ja selkeitä kaikille organisaation jäsenille. (Trinet 2021.) Merkittävä osa vastaajista myös kokee työnsä merkityksellisenä. Työn merkityksellisyys on tärkeä tekijä työtyytyväisyyden ja motivaation kannalta, sillä koettu merkityksellisyys voi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia työssä.

Avoimet vastaukset paljastavat, että osa työntekijöistä kokee eriarvoisuutta monissa työelämän osa-alueissa, kuten työvuorojen jaossa, palkkauksessa, tauottamisessa ja henkilökohtaisessa kohtelussa. Erityisesti tuntityöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden välillä on koettu eriarvoisuutta. Tästä voimme päätellä, että työympäristössä on kehitettävää tasa-arvoisuuden, kommunikaation ja johtamiskäytäntöjen suhteen. Huhta & Myllyntaus (2021) mukaan kulttuuri ilmenee jokapäiväisissä valinnoissa, yhdenvertaisessa kohtelussa ja kommunikaatiossa työpaikalla. Siksi on tärkeää, että organisaatio rakentaa strategiaansa tukevan ja työntekijöitä tasapuolisesti kohtelevan kulttuurin.

Maininnat huonosta informaation kulusta, epäjohdonmukaisesta kohtelusta ja työyhteisön ilmapiiriongelmista kertovat, että organisaation sisäisessä kommunikaatiossa ja työyhteisön dynamiikassa on parannettavaa. Erityisesti maininnat siitä, että työntekijöiden kohtelu riippuu esihenkilöiden mielialasta ja kokemukset siitä, ettei kaikkia työntekijöitä tervehditä tai että ilmapiiri on epämukava, viittaavat tarpeeseen kehittää johtamistaitoja ja työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta. Ehdotammekin avointa vuorovaikutusta työntekijöiden ja johtoryhmän välillä. Tämä voi sisältää säännölliset palautteenantotilaisuudet, kysymys- ja vastaustilaisuudet johdon kanssa ja anonyymin palautteen antamisen mahdollistamisen.

Positiivisena asiana voidaan nähdä, että suurin osa työntekijöistä kokee työnsä merkityksellisenä ja arvonsa yhteneväisinä työnantajan arvojen kanssa. Toisaalta huomattava osuus työntekijöistä kokee puutteita yhdenvertaisessa kohtelussa ja organisaatiokulttuuriin liittyvät haasteet, kuten eriarvoisuus ja heikko kommunikaatio nousevat esille. Kappaleessa 3. Morgan & Goldsmith (2017, 90) mukaan kukoistavassa organisaatiossa kohdellaan kaikkia tasapuolisesti ja työntekijät kokevat kuuluvansa yhteisöön.

Työn ominaispiirteet osiossa suurin osa uimahallin työntekijöistä kokee, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön ja sen kehittämiseen. Vain pieni osa on tästä eri mieltä. Tämä viittaa siihen, että työntekijät kokevat jonkinasteisen autonomian ja

vaikutusvallan työssään. Yli puolet vastanneista pitää työmäärää sopivana, mutta pieni vähemmistö on eri mieltä. Kommenteista käy ilmi, että tuntityöntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työtunteihinsa. Kolme neljäsosaa vastanneista uskoo, että heillä on hyvät mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoaan, mikä on positiivinen merkki työntekijöiden kehittymismahdollisuuksista. Lähes kaikki vastaajat kokevat osaamisensa riittäväksi työnsä suorittamiseen, mikä viittaa hyvään työntekijöiden itsevarmuuteen ja ammattitaitoon.

Erityisesti tuntityöntekijöiden kommentit paljastavat, että vaikka yleinen käsitys työpaikasta voi olla positiivinen, niin on tärkeää tunnistaa ja käsitellä myös niitä yksilöitä ja ryhmiä, jotka kokevat jäävänsä vaille vaikutusmahdollisuuksia tai tietoa työpaikan käytännöistä. Näin luodaan inklusiivisempi ja tasapuolisempi työympäristö, missä kaikkien äänet tulevat kuulluiksi ja arvostetuiksi.

Mikael Nederströmin, sitouttamisen viisi tekijää - artikkelissa (2019) kerrotaan, että paras keino sitouttaa työntekijää on luoda vahva luottamus johtoon. Tämä saavutetaan, kun työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja näkevät, että heidän työpanoksensa on yritykselle tärkeä. Lisäksi työntekijöiden kokemus työnsä merkityksellisyydestä, kehittymismahdollisuuksista, saamastaan tunnustuksesta ja sosiaalisesta tuesta ovat olennaisia tekijöitä, jotka edistävät heidän sitoutumistaan. (Nederström 2019.)

Johtaminen ja sosiaalinen ympäristö osion avoimissa vastauksissa tuotiin esiin, että on epäselvyyttä työsuhde-etujen jaolla, erityisesti tuntityöntekijöiden kohdalla. Joitakin huolenaiheita herätti myös tuen ja positiivisen palautteen puute sekä tiimivastaavan ja esihenkilön luottamuksellisuus. Tästä voidaan todeta, että vaikka suurin osa työntekijöistä kokee työyhteisön auttavaksi, ja luottaa esimiehiinsä on selvää, että työsuhde-etujen jakamisessa ja kommunikaatiossa on parannettavaa. Lisäksi työntekijöiden kokema tuki ja palaute vaativat huomiota, etenkin tuntityöntekijöiden keskuudessa. Eriarvoisuuden ja luottamuspuolan käsittely sekä avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden edistäminen ovat keskeisiä tekijöitä työntekijäkokemuksen ja työyhteisön hyvinvoinnin parantamisessa.

Hyvinvointi-osiossa lähes kaikki vastaajat kokivat, että uimahallissa kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen. Vain pieni osa oli täysin eri mieltä tai ei osannut sanoa kantaansa. Nämä luvut viittaavat siihen, että työturvallisuusasiat ovat pääosin hyvin hallinnassa, mutta on myös pieni joukko työntekijöitä, jotka eivät ole yhtä varmoja tai tyytyväisiä työturvallisuuskäytäntöihin. Vaikka suurin osa työntekijöistä kokee työturvallisuuden olevan hyvin hoidettu, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miksi jotkut työntekijät eivät koe samaa tai ovat epävarmoja. Tämä voi vaatia lisäselvitystä ja mahdollisia toimenpiteitä työturvallisuuskäytäntöjen parantamiseksi, jotta ne ovat helposti saatavilla kaikille työntekijöille.

Fyysinen työympäristö ja työvälaineet-osiossa ei ollut juurikaan hajontaa vastaajien mielipiteissä. Lähes kaikki vastaajat kokivat fyysisen työympäristön ja työvälaineiden tukevan heidän

työssä onnistumistaan. Fyysinen työympäristö viittaa kaikkiin niihin paikkoihin, joissa työskennellään. Se toimii työntekijäkokemuksen ja yrityskulttuurin konkreettisenä ilmentymänä. Fyysinen ympäristö toimii ikään kuin organisaation näyteikkunana. Fyysisen työympäristön, kuten työvälineiden muokkaaminen voi olla muita työntekijäkokemuksen osa-alueita yksinkertaisempaa ja nopeampaa. Tällaisia muutoksia voidaan usein toteuttaa taloudellisin investoinnein ja niiden vaikutukset näkyvät välittömästi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 118.)

Uimahallilla tulisi keskittyä avoimen viestinnän edistämiseen työntekijöiden välillä. Lisäksi on tärkeää luoda yhteisiä tavoitteita ja visioita, jotka innostavat ja sitouttavat koko henkilöstöä. Tiiminrakennusaktiviteetit ovat keskeisiä luottamuksen ja yhteistyön vahvistamisessa. Työntekijöiden saavutusten arvostaminen ja niiden yhteinen juhlistaminen lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Konfliktien oikeudenmukainen ja läpinäkyvä käsittely on myös olennainen osa terveen tiimihengen rakentamista.

Kyselytutkimuksen tuloksista saatua NPS arvoa 42 voidaan pitää hyvänä. Yli 30:n NPS kertoo, että yritys menestyy ja sillä on enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä asiakkaita. NPS yli 70 viittaa siihen, että asiakkaat rakastavat yritystä, mikä tuottaa paljon positiivista suositte-  
lua. Toimialakohtaiset NPS -arvot kuitenkin vaihtelevat suuresti eri sektoreiden ja maiden vä-  
lillä, mikä tekee yleispätevän rajan asettamisen hyvälle tai huonoille tuloksille haastavaksi.  
(Raileanu 2023.) Asiakkaiksi tulkitaan kyselytutkimuksessa uimahallin työntekijät.

Suosituksena toimeksiantajalle on toteuttaa kyselytutkimus säännöllisesti, esimerkiksi vuosit-  
tain osana organisaation laajempaa henkilöstöstrategiaa. Suositus perustuu tarpeeseen seu-  
rata ja arvioida työntekijäkokemusta ja työympäristön kehittymistä. Säännöllinen palaute ja  
dialogi työntekijöiden kanssa tukee avoimuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Lisäksi on  
tärkeää, että tutkimuksen tuloksia käytetään aktiivisesti päätöksenteon ja jatkuvan kehityk-  
sen tukena. Taulukossa 2 ovat tulokset ja kehittämissuositukset yhteen koottuna.



TULOKSET	KEHITTÄMISEHDOTUKSET
<p>Maininnat huonosta informaation kulusta, epäjohdonmukaisesta kohtelusta ja työyhteisön ilmapiiriongelmistä kertovat, että organisaation sisäisessä kommunikaatiossa ja työyhteisön dynamiikassa on parannettavaa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehdotus avoimesta vuorovaikutuksesta työntekijöiden ja johtoryhmän välillä.</li> <li>• Säännöllisten palautteenanto-tilaisuuksien järjestäminen.</li> <li>• Kysymys- ja vastaustilaisuuksien järjestäminen johtoryhmän kanssa.</li> <li>• Anonyymien palautteen antamisen mahdollistaminen.</li> </ul>
<p>Joillakin tuntityöntekijöillä on käsitys, ettei heillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja jotkut eivät tiedä millaisia vaikutusmahdollisuuksia heillä on.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöllisten palavereiden ja foorumien järjestäminen uimahallilla.</li> <li>• Työntekijöiden huolien ja ehdotusten esille tuomisen mahdollistaminen.</li> <li>• Avoimen dialogin edistäminen ja työntekijöiden äänen kuulumisen varmistaminen päätöksenteossa.</li> <li>• Sellaisen järjestelmän luominen, jonka kautta työntekijät voivat antaa anonyymisti palautetta ja ehdotuksia.</li> </ul>
<p>Osa työntekijöistä kokee eriarvoisuutta monissa työelämän osa-alueissa, kuten työvuorojen jaossa, palkkauksessa, tauottamisessa ja henkilökohtaisessa kohtelussa. Erityisesti tuntityöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden välillä on koettu eriarvoisuutta. Tästä voimme päätellä, että työympäristössä on kehitettävää tasa-arvoisuuden, kommunikaation ja johtamiskäytäntöjen suhteen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittyminen avoimeen ja rehelliseen viestintään työntekijöiden välillä.</li> <li>• Yhteisten tavoitteiden ja visioiden luominen, jotka motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä.</li> <li>• Tiiminrakennusaktiviteettien järjestäminen luottamuksen ja yhteistyön vahvistamiseksi.</li> <li>• Työntekijöiden saavutusten tunnustaminen ja niiden juhlistaminen yhdessä, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.</li> <li>• Konfliktien oikeudenmukainen ja läpinäkyvä käsittely osana terveen tiimihengen rakentamista.</li> </ul>

Taulukko 2: Kehittämisehdotukset

Maslowin tarvehierarkian (kappale 2.1.1) mukaan työyhteisössä on tärkeää huomioida motivaation lähteet, sillä niiden puuttuminen voi heikentää työmotivaatiota. Kehittämisprosessin aikana onkin tärkeää, että työntekijöiden sosiaalisia, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen

tarpeita sekä henkilökohtaisia tarpeita vaalitaan. Näitä tarpeita onkin tärkeää pyrkiä tyydyttämään mahdollisimman hyvin työympäristössä.

## 8 Tulosten arviointi

Tutkimuksen perusjoukko oli 58 työntekijästä muodostuva uimahallin henkilöstö, joista yli 60 % eli 36 vastaajaa osallistui verkkokyselyä toteutettuun tutkimukseemme. Huhta & Myllyntauksen (2021, 3.3.2) kokonaiskyselyn minimivastausmäärän eli otoksen tulisi olla 50-70 työntekijän populaation kokoisessa tutkimuksessa vähintään 45-60 henkilöä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävissä koskemaan koko työyhteisöä. Tutkimustuloksia ei voida siis välttämättä yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, eli kaikkia Rajamäen uimahallin työntekijöitä. Toisaalta kokonaisvastausprosentti on korkea verrattuna siihen, että usein verkkokyselyinä toteutettavien tutkimusten vastausprosentit jäävät hyvin kohdennetuissakin kyselyissä 30 % tasolle (Kananen 2014, 208). Kyselytutkimuksen tuloksia voidaan pitää vähintään suuntaa antavina.

Opinnäytetyön tietoperustassa on määritelty tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet luotettaviin ja monipuolisesti aihetta koskevaan teoriaan ja lähteisiin nojaten. Tietoperustassa on tehty erilaisten motivaatioteorioiden vertailua. Tutkimuksen kannalta oleellisten käsitteiden määrittelyssä ei olla nojaututtu vain yhden tieteellisen teorian varaan. Myös työntekijäkoke-musta ja sen mittaamista on tarkasteltu usean eri lähteen näkökulmasta. Tutkittu tieto ohjasi kyselylomakkeen laatimista.

Tutkimusprosessia on kuvailtu opinnäytetyöraportissa mahdollisimman tarkasti. Tutkimusprosessimme aikajana on esitelty kappaleessa 5. Aikataulullisesti pysyimme tavoitteissamme ja tutkimus eteni alkuperäisten suunnitelmien mukaan. Koko opinnäytetyöprosessia arvioitaessa suurin yksittäinen kehittämiskohde on jälkikäteen ajateltuna kyselylomakkeen kysymysten muotoilu motivaatiotekijöitä kartoittavien kysymysten osalta. Emme olleet onnistuneet vastausteknisesti määrittämään vastausten minimi- tai maksimimäärää kolmeen kysyttäessä motivaatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä. Osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoja liikaa ja osa liian vähän. Tulosten analysointivaiheessa jouduimme manuaalisesti poimimaan ja laskemaan nämä vastaukset tutkimusaineistosta. Kyselylomakkeen muotoilussa tehty virhe lisäsi työn määrää myös analysointivaiheessa. Avointen kysymysten sanalliset vastaukset antoivat meille paljon syventävää lisätietoa työntekijäkokemuksesta ja motivaatiotekijöistä.

Haastavimmaksi vaiheeksi opinnäytetyöprosessissa koimme tulosten analysointivaiheen ja niiden saattamisen Excel-graafien muotoon. Tähän saatiin paljon ohjausta ja apua opinnäytetyön ohjaajalta. Yhteistyö ohjaajan ja opinnäytetyötiimin kesken oli sujuvaa. Myös opinnäytetyötiimin keskinäinen avoin kommunikointi mahdollisti tehokkaan vastuunjaon opinnäytetyön

eri vaiheissa. Tarjosimme toisillemme apua ja kannustusta aina, kun toinen meistä kohtasi vaikeuksia oman osuutensa kanssa.

Tutkimuksen reliiabiiliutta eli tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta arvioidessa voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa kyselyllä tuotetut mittaustulokset voitaisiin toistaa, jos tutkimus toteutettaisiin samalla tavalla ja samalle kohdejoukolle samana ajankohtana. Verkko-tutkimuksissa kustannukset uusintamittaukseen ovat pienet, mutta saman tutkimuksen toistattamista tutkittavilla ei suositella (Kananen 2014, 261). Tutkimuksen voisi kuitenkin toistaa myöhempanä ajankohtana, esimerkiksi vuoden päästä, mittarina niille mahdollisille toimenpiteille, joita Rajamäen uimahallin johto ja organisaatio on tehnyt tämän tutkimuksen tulosten pohjalta uimahallin työntekijöiden työntekijäkokemuksen ja työmotivaation kehittämiseksi ja parantamiseksi.

Tutkimusluvan myönsi suullisesti organisaation toimitusjohtaja. Kyselylomakkeen saatteessa on kerrottu olennaiset seikat tutkimuksesta tutkimuseettisiä ohjeita noudattaen: keitä tutkijat ovat ja mitä organisaatiota varten tutkimus toteutetaan, mikä tutkimuksen tavoite on, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä anonymiteetin takaaminen. Kaikki vastaukset kerättiin täysin anonymisti ja tutkimusaineisto poistettiin opinnäytetyön julkaisuvaiheessa. Emme käsitelleet kenenkään tutkittavan henkilötietoja, joten tietosuojan näkökulmasta riskejä ei noussut tutkittavien osalta. Linkin kyselyyn toimitti uimahallin toimitusjohtaja, joten emme saaneet tietoomme myöskään vastaajien sähköpostiosoitteita. Täten tarvetta erilliselle tietosuojailmoitukselle ei ollut. Kerättyjä epäsuoria tunnistetietoja kuten ikää ja sukupuolta ei voi tulosten perusteella yhdistää kehenkään yksittäiseen vastaajaan sillä ne on muutettu tilastolliseen muotoon.

Toimeksiantajan kuvaili kirjallisessa palautteessa yhteistyötä opinnäytetyötiimin kanssa innostuneeksi, helpoksi, luontevaksi ja asiantuntevaksi. Toimeksiantaja totesi, että tutkimus oli ensimmäinen sellainen uimahallin henkilöstölle tehty kysely, jossa myös tuntiohjaajat pääsivät vastaamaan. Tutkimus tuotti toimeksiantajalle tärkeää tietoa siitä, mitä kehitettävää toiminnassa on myös tuntityöntekijöiden näkökulmasta. Toimeksiantaja jäi kaipaamaan tuntityöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden vastausten vertailua ja erittelyä. Erittelemällä vastaukset toimeksiantaja olisi saanut vielä tarkempaa tietoa työntekijäkokemuksesta ja motivaatiotekijöistä eri työntekijäryhmissä. Toimitusjohtajan mukaan tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään uimahallin organisaation tasavertaisuuden, paremman johtamisen ja työntekijätaitojen kehittämisessä. Toimitusjohtaja tiivisti: ”Eli lisäämään motivaatiota ja kykyä nähdä mitä olemme tekemässä ja kenelle”. Toimeksiantaja antoi myös suullisesti hyvää palautetta tulosten esitysmateriaalista. Toimeksiantaja suunnitteli hyödyntävänsä luvallamme tutkimuksen tulosten esitysmateriaalia. Osa materiaalista tullaan mahdollisesti liittämään organisaation vuosikertomukseen.

Tutkimuksen tulokset antavat kattavaa ja luotettavaa tietoa Rajamäen uimahallin työntekijäkokemuksesta ja työntekijöiden motivaatiotekijöistä siihen vastanneiden työntekijöiden osalta. Tulokset antavat hyvät lähtökohdat Rajamäen uimahallin johdolle ja organisaatiolle kehittää työntekijäkokemusta omassa työympäristössään, ja tietoa siitä, mitkä tekijät lisäävät ja mitkä tekijät heikentävät työntekijöiden työmotivaatiota nykyisellään. Tulokset eniten motivaatiota lisäävistä tekijöistä (vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja heiltä saatu palaute, palkkaus ja kannustinjärjestelmä sekä työn merkityksellisyys) tukevat Jarenkon & Martelan (2016, 28) teoriaa siitä, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat ja limittyvät toisiinsa ja että esimerkiksi palkkaus voi olla sekä sisäinen että ulkoinen motivaattori.

Luvussa 2.2 esiteltiin Sinokin (2011) väittämään palaten voidaan todeta, että kun työntekijöiden työmotivaation edistämiseen panostetaan, hyötyy siitä lopulta koko organisaatio. Tutkimuksemme pohjalta tehdyt kehittämissuositukset tukevat työntekijöiden motivaation lisäämistä ja työntekijäkokemuksen edelleen kehittämistä uimahallilla. Toimeksiantajan palautteesta voidaan päätellä, että tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään aidosti organisaatiossa; tutkimus tuotti uutta ja hyödyllistä tietoa työntekijäkokemuksen, johtamisen ja organisaation toiminnan kehittämisen tueksi. Tutkimuksemme toimi henkilöstötutkimuksen omaisena selvityksenä organisaation nykytilasta. Kyselytutkimus voitaisiin toistaa sellaisenaan samassa organisaatiossa vuosittain tehtävänä henkilöstötutkimuksena. Samaa kyselylomaketta voitaisiin pienin korjauksin ja kysymyksiä muokkaamalla käyttää missä tahansa organisaatiossa mittaamaan työntekijäkokemusta ja motivaatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä. Jatko-tutkimusaiheeksi voisi nousta työntekijätaidot organisaation ja työyhteisön hyvinvoinnin edellytyksenä.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J., Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 3. Painos. Viro: Meedia Zone OÜ

Bain & Company 2023. About the Net Promoter System. Viitattu 1.10.2023. <https://www.netpromotersystem.com/about/>

Broberg, M., Laakkonen, E. & Tähtinen, J. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Painosalama Oy. Viitattu 1.10.2023. [https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen\\_aineiston\\_k%C3%A4sittelyn\\_ja\\_tulkinnan\\_perusteita\\_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Bäckmän, J. 2022. Esihenkilön johtamistyylin vaikutus työmotivaatioon. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.3.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202205037004>

Deci, E., L. & Ryan, R., M., Self-Determination Theory 2012. Teoksessa Handbook of Theories of Social Psychology, Volume 1. Higgins, E., T., Kruglanski, A., W., Van Lange, P., A., M. (Toim.) E-kirja. UK: Sage Publications Ltd, 437-458.

Fambition. 2022. Opas: Opas työntekijäkokemukseen. Viitattu 25.10.2023. <https://static1.squarespace.com/static/6316f9fd27c2cc4b429285cf/t/633e9b1cbd7c0e71705b3d93/1665047350368/Fambition-tyontekijakokemus-opas-2022.pdf>

Finder. 2023. Rajamäen Uimahalli Oy. Viitattu 19.9.2023. <https://www.finder.fi/Uimahalli/Rajam%C3%A4en+Uimahalli+Oy/Rajam%C3%A4ki/yhteystiedot/170778>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. E-kirja. Tampere: Tammerprint Oy.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 2.10.2023. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Herzberg, F. 1966. Work and the nature of Man. Canada: Fitzhenry & Whiteside Limited.

Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. 1992. The motivation to work. US: Transaction Publishers.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: Tammi.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Huhtaniemi, J. 2023. Työnantajat, tämä on hurja viesti: Työntekijät ovat nyt ennätyskellisen halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. Talouselämä. Helsinki: Alma Media. Viitattu 20.9.2023. <https://www-talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/tyonantajat-tama-on-hurja-vesti-tyontekijat-ovat-nyt-ennatyskellisen-halukkaita-vaihtamaan-tyopaikkaa/0901cf96-d391-4515-b3f6-95bb7ffa18e9>

Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy

Jarenko, K., Martela, F. 2016. Draivi -voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Jarenko, K., Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus -miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

- Jarenko, K., Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio - tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä - laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korkiakoski, K. 2019a. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. 2019b. Net Promoter Score - onko aika ajanut jo sen ohi? Viitattu 1.10.2023. <https://karikko.wordpress.com/tag/nps/>
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuula-Luumi, A. 2024. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.1.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>
- Kupila, P. 2022. Motivaatio omaa työtä kohtaan notkahtaa keskimäärin seitsemässä vuodessa - Mitä tehdä, kun ura jumittaa? Talouselämä. Helsinki: Alma Media. Viitattu 3.10.2023. <https://www-talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/motivaatio-omaa-tyota-kohtaan-notkahtaa-keskimäärin-seitsemassa-vuodessa-mita-tehda-kun-ura-jumittaa/85405b41-67b5-425f-854c-0178d7c1796e>
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ- Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Työn tuuli 1/2020, 8-17. Viitattu 1.10.2023. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf)
- Martela, F. 2016. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. 5. painos. Helsinki: Gummerus.
- Maslow, A. H. 1970. Motivation and personality. 2. painos. US: Harper & Row, Publishers Inc.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.
- Menetelmän tyyppiä ja soveltuvan menetelmän valinta. 2023. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen verkkoarkisto. Viitattu 28.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/menetelma/menetelmatyyppit>
- Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. 2023. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen verkkoarkisto. Viitattu 28.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/ominaisuudet/#asteikot>
- Morgan, J. & Goldsmith, M. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. E-kirja. US: John Wiley & Sons, Incorporated.

- Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Blogi. Viitattu 29.1.2024. <https://psycon.fi/sitouttamisen-viisi-tekijaa/>
- Nurmi, J-P. & Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pink, D. 2010. Drive the surprising truth about what motivates us. UK: Canongate books
- Pitkonen, M., Rasila, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Raileanu, G. 2023. What is a Good Net Promoter Score? (2023 NPS Benchmark). Blogi. Viitattu 4.2.2024. <https://www.retenly.com/blog/good-net-promoter-score/>
- Rajamäen Uimahalli. 2023. Rajamäen uimahallin etusivu. Rajamäen uimahalli: Nurmijärvi. Viitattu 18.9.2023. <https://www.rajamaen-uh.fi>
- Reiss, S. 2013. Reiss Motivation Profile. Mikä sinua motivoi? Helsinki: Suomen Motivaatiotalo.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio-innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Trinet 2021. What is Organizational Culture and Why Is It Important? Blogi. Viitattu 28.2.2024. <https://www.trinet.com/insights/what-is-organizational-culture-and-why-is-it-important>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. 2024. Työn imu. Viitattu 30.3.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Finn Lectura.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Vuori, J. 2024. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.1.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

#### Julkaisemattomat lähteet

- Ahonen, J. 2023. Toimitusjohtajan haastattelu. Teams-tapaaminen 23.8.2023.

## Kuviot

Kuvio 1: Motivaatiot (mukaillen Mayor & Risku 2015, 38.).....	10
Kuvio 2: Työntekijäkokemuskahdeksikko (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 4.9.) .....	18
Kuvio 3: eNPS-mittari (mukaillen Korhikoski 2019a,131.) .....	19
Kuvio 4: Henkilöstökokemuksen mittarit (mukaillen Korhikoski 2019a, 130.) .....	20
Kuvio 5: Tutkimuksen toteutuksen aikajana .....	24
Kuvio 6: Vastaajien sukupuolijakauma .....	25
Kuvio 7: Vastaajien ikäjakauma .....	26
Kuvio 8: Työn merkityksellisyys ja organisaatiokulttuuri .....	27
Kuvio 9: Työn ominaispiirteet.....	28
Kuvio 10: Johtaminen ja sosiaalinen ympäristö .....	30
Kuvio 11: Hyvinvointi.....	32
Kuvio 12: Fyysinen työympäristö ja työvälineet.....	33
Kuvio 13: Työmotivaatiota parantavat tekijät .....	34
Kuvio 14: Työmotivaatiota heikentävät tekijät .....	35
Kuvio 15: NPS suositteluhalukkuus .....	37

## Taulukot

Taulukko 1: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (mukaillen Jarenko & Martela 2016, 27.) .....	12
Taulukko 2: Kehittämisehdotukset .....	41



Liitteet

Liite 1: Kyselylomake ..... 50

## Liite 1: Kyselylomake

# Rajamäen Uimahallin työntekijöiden työntekijäkokemus ja motivaatiotekijät

Hei, olemme tradenomiopiskelijoita Laureasta ja teemme opinnäytetyötä Rajamäen Uimahallin työntekijöiden motivaatiotekijöistä ja työntekijäkokemuksesta. Opinnäytetyön tavoitteena on oheisen kyselylomakkeen avulla kartoittaa työmotivaation vaikuttavia tekijöitä ja työntekijäkokemusta. Mielenkiinnolla on meille suuri merkitys ja haluamme varmistaa, että jokaisella teistä on mahdollisuus jakaa näkemyksiänne. Kysely lähetetään kaikille uimahallin työntekijöille. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömästi. Kyselylomake on suunniteltu siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa vastauksista. Kyselylomakkeen täyttäminen vie n. 5 minuuttia aikaasi, ja se on avoinna 1.11.2023-15.11.2023. Kaikki vastaukset käsitellään huolellisesti ja luottamuksellisesti. Kyselyaineisto hävitetään sen käsittelyn päätyttyä.

## Taustatiedot

### 1. Työsuhteen muoto

- Vakituinen
  - Määräaikainen/Tuntityöntekijä
-

## 2. Sukupuoli?

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua kertoa

## 3. Minkä ikäinen olet?

- Alle 20 vuotta
  - 20–29 vuotta
  - 30–39 vuotta
  - 40–49 vuotta
  - 50 vuotta tai vanhempi
-

## Työntekijäkokemus

### 4. Työn merkityksellisyys ja organisaation kulttuuri

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni tuntuu merkitykselliseltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani arvot ovat yhteneväiset omien arvojeni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkamme työntekijät saavat yhdenvertaista kohtelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jos vastasit kysymyksessä 4 Täysin eri mieltä tai Jokseenkin eri mieltä, voit halutessasi täsmentää vastaustasi tähän.

## 6. Työn ominaispiirteet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Osaamiseni on riittävä työn onnistuneeseen suorittamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittää ammattitaitoni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön ja sen kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jos vastasit kysymyksessä 6 Täysin eri mieltä tai Jokseenkin eri mieltä, voit halutessasi täsmentää vastaustasi tähän.

## 8. Johtaminen ja sosiaalinen ympäristö

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Luotan lähiesihenkilöni/tiimivastavani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea ja palautetta työssä onnistuakseni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä autetaan toisia tarpeen mukaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani kannustinjärjestelmä ja työsuhteet (esim. Smartum-seteli, koulutusmahdollisuudet) ovat kannustavat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jos vastasit kysymyksessä 8 Täysin eri mieltä tai Jokseenkin eri mieltä, voit halutessasi täsmentää vastaustasi tähän.

---

## 10. Hyvinvointi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Voin hyvin työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaudun työstäni riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme huolehditaan työturvallisuudesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jos vastasit kysymyksessä 10 Täysin eri mieltä tai Jokseenkin eri mieltä, voit halutessasi täsmentää vastaustasi tähän.

## 12. Fyysinen työympäristö ja työvälineet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työvälineet auttavat minua tekemään työtäni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysinen työympäristö tukee työssä onnistumista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

13. Jos vastasit kysymykseeni 12 Täysin eri mieltä tai Jotseenkin eri mieltä, voit halutessasi täsmentää vastaustasi tähän.

---



## Motivaatiotekijät

### 14. Työmotivaatiosi parantaa

Valitse kolme itsellesi tärkeintä tekijää.

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| Työn merkityksellisyys                         | <input type="radio"/> |
| Tavoitteiden saavuttaminen                     | <input type="radio"/> |
| Palautteen saaminen                            | <input type="radio"/> |
| Työssä eteneminen                              | <input type="radio"/> |
| Koulutuksen mahdollisuus                       | <input type="radio"/> |
| Työyhteisöön kuulumisen kokemus                | <input type="radio"/> |
| Palkkaus ja kannustinjärjestelmä               | <input type="radio"/> |
| Fyysinen työympäristö                          | <input type="radio"/> |
| Johtamistyyli organisaatiossa                  | <input type="radio"/> |
| Asiakaskohtaukset ja asiakkailta saatu palaute | <input type="radio"/> |
| Työtehtävien sisältö                           | <input type="radio"/> |
| Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet           | <input type="radio"/> |
| Työilmapiiri                                   | <input type="radio"/> |
| Työn määrä                                     | <input type="radio"/> |
| Yhteistyö työpaikalla                          | <input type="radio"/> |

## 15. Työmotivaatiotani heikentää

Valitse kolme itsellesi tärkeintä tekijää.

- Johtamistyyli organisaatiossa
- Haastavat asiakastilanteet
- Työtehtävien sisältö
- Työilmapiiri
- Fyysinen työympäristö
- Palkkaus ja kannustinjärjestelmä
- Työn määrä
- Riittämätön tuki ja palaute työstä
- Yhteistyö työpaikalla

## 16. Onko sinulla muutosehdotuksia tai muuta palautetta työmotivaation ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi?

## 17. Miten todennäköisesti suosittelisit Rajamäen uimahallia työpaikkana ystävällesi tai kollegoillesi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En lainkaan todennäköisesti

Erittäin todennäköisesti