



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työilmapiiri, työmotivaatio sekä sitoutuminen Envimetria Oy:ssä työntekijöiden näkökulmasta

Patama, Terja

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työilmapiiri, työmotivaatio sekä sitoutuminen
Envimetria Oy:ssä työntekijöiden näkökulmasta

Terja Patama
Liiketelouden koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2018

Terja Patama

Työilmapiiri, työmotivaatio ja sitoutuminen Envimetria Oy:ssä työntekijöiden näkökulmasta

Vuosi 2018 Sivumäärä 75

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli työstää Envimetria Oy:lle konkreettisia ideoita työntekijöiden työmotivaation ja sitoutumisen parantamiseksi sekä tutkia yrityksen nykytilaa näiden asioiden tiimoilta. Opinnäytetyöllä pyrittiin ratkaisemaan seuraavat kysymykset: mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon ja millä keinoilla heidän työmotivaatiota pystytään parantamaan ja samalla sitouttamaan henkilöstö yritykseen? Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia tullaan käyttämään yrityksen henkilöstön sitouttamisstrategian pohjana sekä työmotivaatiota kohottavien toimenpiteiden ideointiin.

Opinnäytetyön tietoperusta kulminoitui vahvasti tutkimuskysymyksen kolmen teeman ympärille: työilmapiiriin, työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Työilmapiiriin katsottiin liittyvän kiinteästi työhyvinvointi, viestintä ja johtaminen. Erityisesti kiinnitettiin huomio eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen sekä taitojen ja osaamisen johtamiseen. Työmotivaation osuus koostui eri motivaatioteorioista ja palkitsemisen merkityksestä näihin asioihin. Sitoutumiseen otettiin mukaan sen eri muotoja ja paneuduttiin sitoutumista parantaviin tekijöihin, sekä asiantuntijayritykseen kiinteästi vaikuttavien avainhenkilöiden sitouttamiseen.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin elokuussa 2017. Haastattelut toteutettiin koko henkilökunnalle, mikä koostui 15 henkilöstä, joista neljä kuului johtoryhmään. Johtoryhmälle esitetyt haastattelukysymykset oli suunniteltu siten, että heiltä saatuja vastauksia pystyttiin vertailemaan työntekijöiltä saattuihin vastauksiin. Näin saatiin vertailupohjaa kysymysten välille. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointi tapahtui kahden päivän sisällä haastatteluista. Haastattelukysymykset rakentuvat kolmen pääteeman: työilmapiiriin, työmotivaation ja sitoutumisen ympärille, täten oli luontevaa analysoida aineisto teemoittelun avulla.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin nykytilan kuvaus Envimetrian työntekijöiden tuntemuksista työilmapiiristä, työmotivaatiosta ja sitoutumisesta. Työntekijöiltä saatuja tuloksia pystyttiin vertailemaan johtoryhmän ajatuksiin ja todettiin, että työntekijät ja johto ajattelevat hyvin samalla tavalla asioista, joka näkyy positiivisena asiana yrityskuvassa. Yrityksen kannalta oli huomion arvoista se, että kysyttäessä unelmien työpaikasta neljä asiaa, jokaisessa vastauksessa vähintään kolme asiaa toteutui jo tämän hetkessä työpaikassa.

Opinnäytetyön tuloksista voitiin päätellä, että työilmapiiri, työmotivaatio ja sitoutuminen linkittyivät hyvin kiinni toisiinsa. Tuloksissa toistui samat asiat useammassa teemakohdassa, jolloin näitä kolmea teemaa oli vaikea erottaa erillisiksi osioiksi.

Asiasanat: Työilmapiiri, työmotivaatio, sitoutuminen, johtaminen ja palkitseminen

Terja Patama

Work atmosphere, work motivation and engagement in Envimetria Oy from the employees' point of view

Year	2018	Pages	75
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to offer concrete ideas to Envimetria Oy to improve the employees' work motivation and engagement and to study the present state of the company considering these matters. The thesis aimed to find a solution for the following questions: What are the elements which influence the employees' dedication and work motivation and what kind of methods could be used to improve these matters, and at the same time how to get the employees to commit themselves to the company. Results that have been obtained from the thesis will be used as a basis for the company's engagement strategy, and to create ideas which will improve the employees' work motivation.

The theoretical frame reference culminated strongly around the three themes of the thesis question: work atmosphere, work motivation and engagement. Work atmosphere, work welfare, communication and management were considered to be closely connected to the working environment. Attention was paid especially to the management of people of different age groups, and management of skills and knowledge. The role of work motivation consisted of different motivation theories and the significance of rewarding in these matters. The engagement included different forms, and factors that improve engagement were studied in detail, as well as focusing on how to engage the essential key persons to the company.

Theme interviews were used as a part of the exploratory research for the thesis. The interviews were executed in August 2017. The interviews were carried out for the whole staff, consisting of 15 people, of which four were part of the management team. The management team's interview questions were designed so that they could be compared with the answers from the employees. Thus, a basis for comparison was created. The interviews were recorded, and the transcription was done within two days of performing the interviews. The interview questions were based on three principal themes: work atmosphere, work motivation and engagement, therefore it was logical to analyse the material in reference to these themes.

The outcome of the thesis was a description of the present state of Envimetria employees' feelings on work atmosphere, work motivation and engagement. The results which were obtained from the employees were compared with the thoughts of the management team and it was discovered that the employees' and the management's views were very similar, which is seen as a positive factor for the company image. When asked about four things presented that would make a dream job, the answers stated that their present job already had at least 3 of them.

The results of the thesis conclude that work atmosphere, work motivation and engagement are linked very tightly together. The same matters were repeated in the results in several theme sections, making it difficult to separate these three themes from each other.

Keywords: Work atmosphere, work motivation, engagement, management and rewarding

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus.....	7
1.2	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Envimetria Oy.....	9
3	Työilmapiiri	10
3.1	Työhyvinvointi	10
3.2	Viestinnän merkitys työyhteisöön ja työilmapiiriin	13
3.3	Johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä.....	16
3.3.1	Eri-ikäisten johtaminen	17
3.3.2	Taitojen ja osaamisen johtaminen	18
4	Työmotivaatio	20
4.1	Motivaatioteorioita	20
4.1.1	Maslowin tarvehierarkia.....	20
4.1.2	Edward Decin motivaatioteoria	21
4.1.3	Steven Reissin motivaatioprofiili	23
4.2	Positiivinen psykologia, työn imu ja sisäinen motivaatio	25
4.3	Palkitsemisen vaikutus työntekijän motivaatioon	28
5	Työntekijän sitoutuminen	30
5.1	Sitoutumisen muodot ja merkitys	30
5.2	Työntekijöiden sitoutuneisuutta parantavat tekijät	33
5.3	Työntekijöiden sitouttaminen	35
5.3.1	Sitouttamisstrategia	35
5.3.2	Avainhenkilöiden sitouttaminen	36
6	Metodologia	37
6.1	Tutkimuksen lähtökohdat	37
6.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	38
6.3	Teemahaastattelu.....	39
6.4	Tapaustutkimus.....	41
6.5	Näytteen koko ja valinta.....	42
6.6	Analyysimenetelmä	42
7	Tutkimuksen toteuttaminen	44
8	Työilmapiiri, työmotivaatio ja sitoutuminen	47
8.1	Tulokset työilmapiiristä	48
8.1.1	Työilmapiiriin yhdistetyt asiat	48
8.1.2	Työilmapiirin nykytila ja kehityskohteet	49
8.1.3	Esiin tulleita ratkaisuja kehitysideoihin	50
8.2	Tulokset työmotivaatiosta	51

8.2.1	Työntekijöiden työmotivaatiota nostattavat asiat	51
8.2.2	Tavoitteena urakehitys ja ammatillinen kehittyminen	53
8.2.3	Palkkioiden merkitys työmotivaatioon	54
8.2.4	Kehityskohteet ja työmotivaatiota parantavat toimenpiteet	55
8.3	Tulokset sitoutumista	55
8.3.1	Työntekijöiden näkemyksiä sitoutumisesta.....	55
8.3.2	Sitouttavat asiat.....	57
8.3.3	Envimetrian nykytila ja kehitysajat	58
9	Johtopäätökset	59
9.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja yleistettävyyys	61
9.2	Kehitysajat.....	62
9.3	Yhteenveto	63
	Lähteet	65
	Kuviot.....	68
	Kuvat.....	69
	Taulukot	70
	Liitteet.....	71

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus

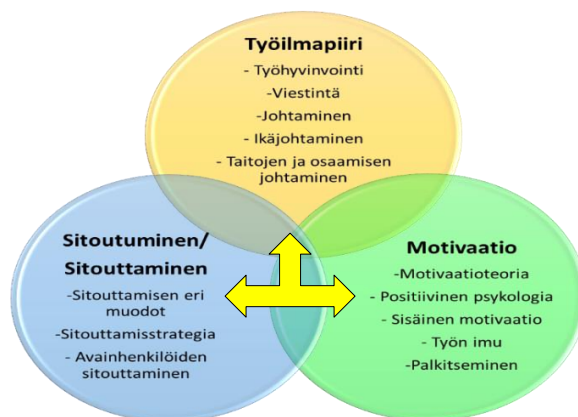
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on työstää kohdeyritykselle konkreettisia ideoita työntekijöiden työmotivaation ja sitouttamisen parantamiseksi, sekä kartoittaa nykytilaa. Tarkoituksena on minimoida työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä. Tämä edesauttaisi vähentämään uusista työntekijöistä aiheutuvia perehdyttämiskustannuksia, jolloin tuottavuus paranisi.

Tutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan seuraavien kysymyksiä avulla:

1. Miten työilmapiiri, työmotivaatio ja sitoutuminen näkyy Envimetria Oy:ssä?
2. Millä keinoilla saadaan työntekijöiden työmotivaatiota paremmaksi ja samalla sitoutumaan yritykseen?

Tutkimusongelmaa tullaan tarkastelemaan pääasiallisesti liiketaloudellisesta näkökulmasta, sekä yrityksen kannattavuuden parantamisen lähtökohdista. Työssä tullaan sivuamaan asiaa myös työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Työhön tehty rajaus on kulminoitunut sitoutumiseen ja motivaatioon. Työssä halutaan tuoda esille mahdollisimman laaja-alaisesti asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen sekä työmotivaatioon. Näihin asioihin katsottiin kiinteästi liittyvän työilmapiiri, johtaminen, sisäinen motivaatio ja palkitseminen. Sisäisen motivaation näkökulmasta tärkeimpinä ovat urakehitys, vaikuttamismahdollisuudet ja oikeudenmukaisuus. (Liukkonen, Jaakola & Kataja 2006, 28-125.) Yksittäisiin palkitsemisen muotoihin työssä ei niin syvästi paneuduta, vaan enemmänkin palkitsemisen vaikutukseen työmotivaation kohottajana. Johtajuudessa tullaan nostamaan esille asiantuntijaorganisaatioissa tärkeään asemaan nouseva osaamisen ja taitojen johtaminen eli talent management, sekä eri ikäisten työntekijöiden huomioiminen. Kuviossa yksi on kuvattuna opinnäytetyön teemat ja niiden vaikuttavuus toisiinsa.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tärkeimmät teemat

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi valikoitui työilmapiiri, työmotivaatio ja sitouminen. Työilmapiirin määrittely on haastavaa, mutta lyhyesti sitä voisi kuvailla seuraavasti: Jokapäiväisestä toiminnasta syntyy työyhteisön ilmapiiri, jonka syntyyn vaikuttaa ratkaisevasti ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat työorganisaation menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia. Työmotivaatio ja -hyvinvointi vähenee ja sisäiset epäkohdat syövät voimavaroja, jos työyhteisö voi huonosti. Tämä heijastuu myös ulkoiseen tehokkuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2017; Juuti & Vuorela 2015, 52-53; Kauhanen 2010, 201-202; Österberg 2014, 174-175.)

2000-luvun alussa työhyvinvointi-käsitettä alettiin käyttämään laajemmin. Työterveyslaitos ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijat määrittelivät sitä seuraavasti: ”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona, sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.” (Kauhanen 2016, 25.) Hyvä työilmapiiri ei yksin riitä työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Organisaation tulee kiinnittää huomiota myös työntekijöiden terveyteen, jonka tulisi lähteä johdon esimerkistä. (Jabe 2010, 186.)

Motiivit ja motivaatio ovat usein käytettyjä sanoja työelämässä. Mitä nämä sanat tarkoittavat tässä yhteydessä? Motiivilla kuvataan usein haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita. Motivaatio taas löytää vastauksen kysymykseen: ”Miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat niin kuin toimivat ja ajattelevat?” (Mayor & Risku 2015, 37.) Motiivien toteuttaminen on tavoitteena elämässämme. Sisäisiin motiiveihin vaikuttavat geeniperimät ja lapsuuden kokemukset, siksi niitä on usein vaikea tiedostaa. Sisäisten motiivien ohella meille asetetaan ulkopuolelta tavoitteita, jotka ovat itsemme tai muiden meille asettamia odotuksia ja päämääriä. Tämä tulee hyvin esille työelämässä, mutta tilanne on silloin positiivinen, jos voimme itse vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen. Kasvatuksen, kulttuurin ja sosiaalisen ympäristön vaikutukset peilautuvat meille asetettuihin tavoitteisiin ja odotuksiin. (Mayor & Risku 2015, 38; Kauhanen 2010, 114.) Mayor ja Risku (2015, 38) kuvasivat motiivia ideaaliteilanteeksi, jossa sisäiset motiivit ovat harmoniassa tavoitteiden, elämäntilanteen ja olosuhteiden kanssa. Kun motivaatio, tavoitteet ja elinolosuhteet vastaavat toisiaan, koetaan tyydytystä ja motivoituneina he kokevat, että olemme erityisen tehokkaita ja luovia. Tekeminen, oleminen ja käyttäytyminen kuluttavat vähiten energiaa, kun sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet saadaan vastaamaan toisiaan. (Chmiel 2010, 29-30).

Työntekijöiden sitoutuminen (Employee engagement) käsitteenä nousi esille vuonna 1990 William Kahnin toimesta. Hänen mukaansa sitoutunut työntekijä käyttäytyy ja ilmaisee itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työtehtävissään. (Armstrong 2016, 162.) Hän ko-

rosti psykologista läsnäoloa tehtävää suoritettaessa (Saks 2006, 601). Kahnin tutkimusten jälkeen työntekijöiden sitoutumisesta on tehty tuhansia erilaisia tutkimuksia. Truss esitti sitoutumisen seuraavasti: Sitoutuminen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan positiivista suhtautumista työhön. Sitoutunut työntekijä on intohimoinen työntekijä, joka on täysin uppoutunut, energinen, sitoutunut ja omistautunut työlleen. (Armstrong 2016, 162; Ojala & Ahonen 2005, 130-136; Rothlin & Werder 2008, 15-16.) Lampikoski taas (2005, 46) kuvaa sitoutumista seuraavasti: Uskotaan vahvasti organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja hyväksytään ne, halutaan ponnistella organisaation hyväksi erityisen kovin, halutaan säilyttää organisaation jäsenyys.

Lampikosken (2005, 46) mukaan sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin ja nauttii organisaation jäsenyydestä. Sitoutunut työntekijä on myös halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaansa. Suhde lujittuu, kun työntekijä hyväksyy yrityksen tai organisaation arvot, visiot ja strategiat. Luottamusta ja sitoutumista lisää se, että työsuhte on jatkossakin hänelle hyödyllinen ja kannattava. Sitoutuminen voi olla myös organisaatiolähtöistä sitoutumista, jolloin sitoudutaan enemmän organisaatioon, kuin työtehtäviin.

2 Envimetria Oy

Envimetria Oy on lohjalainen ympäristötekniisiin mittauksiin ja niihin liittyviin asiantuntijapalveluihin erikoistunut yritys. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Lohjalla sekä Kuopiossa. Envimetrian asiakkaina ovat erilaiset yritykset, teollisuuslaitokset, kaupungit ja kunnat sekä yhteisöt. Envimetria on perustettu jo vuonna 1990 nimellä ML Envimetria Ky, mutta vuonna 1997 yrityksen yhtiömuutoksen myötä, nimeksi tuli Envimetria Oy. (Envimetria 2017.) Toiminnan laadun takaamiseksi Envimetria on luonut SFS-EN ISO/IEC 17 025 standardiin perustuvan laatu-järjestelmän. Laatu-järjestelmän tavoitteena on laitteiden kalibrointien ja huoltojen, laadun tarkkailun sekä dokumentoinnin järjestelmällisyys. (Envimetria 2017.)

Tutkimuskohteena olevassa yrityksessä työyhteisö koostuu 15 henkilöstä, joista kaksi työskentelee Kuopion ja loput 13 Lohjan toimipisteessä. Johtoryhmään kuuluu näistä neljä henkilöä, joista yksi on jo siirtynyt käytännöntyöskentelystä eläkkeelle, jolloin hänen panoksensa työyhteisössä on minimaalinen. (M. Rintala, haastattelu 2017.)

Työnkuva on monella hyvin moninainen, mikä koostuu useista erilaisista työtehtävistä ja työntekijät saattavat kuulua useampaan eri työtiimiin. Työntekijät kuvasivat omaa rooliaan yrityksessä: ”Yrittäjä yrityksen sisällä.” Tällä halutaan kuvata työntekijöiltä tarvittavaa asennetta suoritua työtehtävistään. Työ on hyvin omatoimista ja työntekijöiltä vaaditaan erityisen paljon oma-aloitteisuutta ja heidän on pystyttävä työskentelemään itsenäisesti. Työntekijät työstävät koko prosessin asiakkaan hankinnasta laskutukseen asti. Tällaisia prosesseja saattaa

olla yhtäaikaan käynnissä useita ja eri työvaiheissa olevia. Tämä tuo haasteita myös osaltaan työssä suoriutumiseen ja organisointiin. (M. Rintala, haastattelu 2017.)

Envimetria tarjoaa laajan kirjon erilaisia palveluja, joita ovat kosteuskartoitukset, melu- ja akustiikkamittaukset, päästömittaukset, pilaantuneet maat, sisäilmatutkimukset, työympäristömittaukset, leijuvaan pölyn mittaukset, vesien tarkkailu, hajupäästöt, sekä ympäristöpäällikön palvelut (Envimetria 2017). Envimetrian työntekijät ovat suurimmalta osin koulutukselta insinöörejä, jotka ovat kehittäneet erikoisosaamistaan, jonkin edellä mainitun palvelun asiantuntijaksi. Työ vaatii erittäin vankkaa asiantuntemusta, sekä jatkuvaa perehtymistä asiaan, tämä siitä syystä, että ala muuttuu hyvin nopeasti uusien innovaatioiden, sekä uusien standardien ja lakien myötä. (M. Rintala, haastattelu 2017.)

Envimetrialla huolehditaan työntekijöiden ajantasaisesta kouluttamisesta. Kun ala on nopeasti muuttuva, on työntekijöiden ammattiosaamista päivitettävä säännöllisin väliajoin. Tämä ei tarkoita välttämättä viikkoja tai kuukausia kestäviä koulutuksia, vaan ne voivat olla asiaan liittyviä seminaareja tai vastaavia tapahtumia. Osalla työntekijöistä on henkilökohtaisia sertifiikaatteja erityisosaamisen alalta. Sertifikaattien pitäminen voimassa vaatii tietyn väliajoin tapahtuvaa koulutusta, johon yritys satsaa. (M. Rintala, haastattelu 2017.)

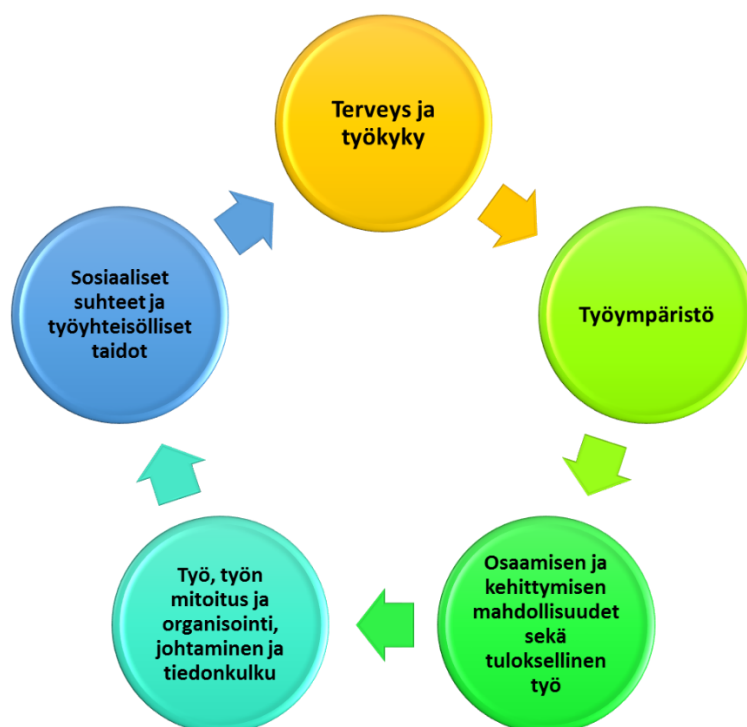
Yritys on antanut työntekijöille rajattomat etätyömahdollisuudet. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä ei ole kiinteätä työaika, vaan työntekijä voi itse päättää, milloin tekee töitä. Työnantajalle on tärkeintä, että vaadittavat työtunnit tulee tehtyä. Näin toimiessa yritys haluaa korostaa joustavuutta ja valinnan vapautta. Tällä halutaan parantaa työntekijöiden työn tekemisen ja muun elämän mahdollisimman helppoa yhdistämistä. Kyseisellä toimintamallilla halutaan kohottaa myös työntekijöiden työmotivaatiota ja innovatiivisuutta. Yritys osoittaa samalla luottamusta työntekijöitä kohtaan. Envimetrialla on lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, johon kuuluu muun muassa sairaskuluvakuutus. (M. Rintala, haastattelu 2017.)

3 Työilmapiiri

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Tässä keskeiseksi nousee yksilön ominaisuudet ja osaaminen ja miten ne sopivat työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Yksilöllä on tässä välitysmekanismina mukautuminen, jonka avulla hän kykenee kohtaamaan menetyksiä, uhkia ja haasteita. Mukautumisen voimavarat jaetaan kahteen ryhmään: yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Yksilöllisiä voimavaroja ovat: terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Ympäristöstä johtuvia voimavaroja voivat olla sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset. (Manka & Manka 2016, 65-66.) Ympäristöstä johtuviin voimavaroihin voidaan laskea myös

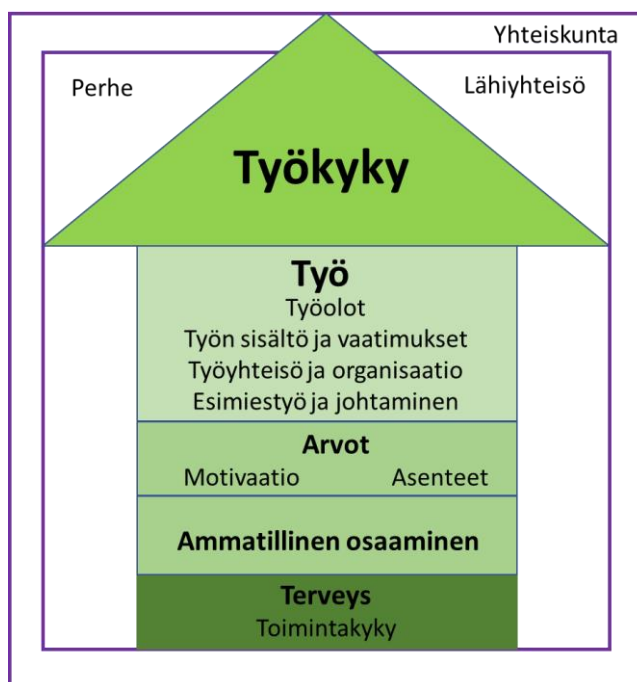
organisaatio. Organisaatioon liittyvät tekijät voivat olla työn sisältö, työympäristö, työaika, sisäinen viestintä, esimiestyö, kehittymismahdollisuudet ja työyhteisön toimivuus. (Kauhanen 2016, 29). Kuviossa kaksi on kuvattuna työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28).



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016)

1990-luvulla otettiin yleisesti käyttöön työntekijän työkykyä edistävä kolmiomallin tarkoituksena on koordinoitusti kehittää työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Malliin kuuluu kiinteästi myös osaamisen kehittäminen sekä työyhteisön ja työpaikan yhteistoimintaan perustuva aktiivinen sitoutumisen ja osallistumisen kehittäminen. Työterveyshuolto tekee tätä organisaation kanssa kiinteässä yhteistyössä. (Manka & Manka 2016, 66.) Nykyisin työkykyyn kiinnitetään yrityksissä erityistä huomiota koko vuoden. Aikaisemmin työkykyä kohennettiin lyhyillä jaksoilla tai päivillä. (Kauhanen 2016, 23.) Kappaleessa kaksi kerrottiin opinnäytetyön kohdeyrityksestä ja siitä, kuinka hyvin tämä asia on otettu heillä huomioon.

Työkyky on yksi keskeinen osa ja lähtökohta työhyvinvoinnissa. Työkyky rakentuu yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Yksilön voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Työ kattaa työympäristön ja työyhteisön sekä itse työn sisällön, työn vaatimukset ja työn organisoimisen. Työhön liittyy myös työn johtaminen. Kuviossa kolme työkykyä kuvataan talona, jossa on eri kerroksia. (Kauhanen 2016, 23.)



Kuvio 3: Työkykytalo (Kauhanen 2016)

Talon perusta ja sen kestävyys koostuvat fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Muutokset toimintakyvyssä tai terveydessä heijastuvat työkykyyn ja saattavat vaarantaa sen jopa kokonaan. Talon toisessa kerroksessa sijaitsee ammattitaito ja osaaminen. Tietojen ja taitojen aktiivisella päivityksellä vastataan työelämän haasteisiin. Haasteet ja vaatimukset muuttuvat tämän päivän työelämässä jatkuvasti ja ne asettavat haasteita työkyvylle. Osaamiseen voidaan lukea pätevyys oman työn kehittämisessä, sekä työyhteisössä toimiminen. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä kerroksessa painitaan työn ja omien voimavarojen tasapainon kanssa, sekä yritetään sovittaa työ ja vapaa-aika. Tämä kerros on hyvin avoin erilaisille vaikutteille, joita ovat esimerkiksi yhteiskunnan tai lainsäädännön muutokset. Neljännessä kerroksessa kuvataan työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Tämä kerros on kerroksista suurin. Työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät kerroksesta monimuotoisen. Kerros on myös vaikeasti hahmotettava sekä mitattava. (Kauhanen 2016, 23-24.)

Työkyvyssä ensisijaisena kysymyksenä on tasapaino työn ja ihmisen voimavarojen välillä. Työelämänsä aikana yksilö etsii kokoajan optimaalista tasapainoa, johon tarvitaan työn ja yksilön voimavarojen jatkuvaa yhteensovittamista. Yksilön voimavarat muuttuvat esimerkiksi iän ja sairauksien myötä, kun taas työn vaatimuksia muuttavat kansainvälinen kilpailu ja digitalisaatio. Työntekijän ja esimiehen yhteistyö on edellytys työkyvyn ylläpitämiselle ja kehittämiseksi. Perhe ja lähipiiri vaikuttavat myös työntekijän työkykyyn, jonka takia työn ja vapaaajan sovittamiseen on alettu kiinnittää enenemässä määrin huomiota. (Kauhanen 2016, 24-

25.) Envimetri Oy:ssä tämä asia on otettu hyvin huomioon mahdollistamalla etätömahdollisuus (M. Rintala, haastattelu 2017).

Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, joka pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan. Hän tuntee työnsä tavoitteet ja saa palautetta työstään. Hyvinvoiva työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi ja kokee työssään riittävästi itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Hän onnistuu ja innostuu työstään ja kokee työn imua. (Työterveyslaitos 2017.) Nykyisissä tutkimustuloksissa on todettu, että tietotyöläisellä on ristiriitaisia asioita, jotka saattavat edistää työuupumusta ja madaltaa työkykyä, mutta taas toisaalta tietotyö on sisällöllisesti antoisaa. Tietotyö vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja uuden osaamista. Tietotyössä aikataulut ovat tiukkoja, sekä tiukasti kontrolloituja. Tietotyössä korostuu työtä tukeva työnjohto, hyvä työilmapiiri ja joustavat työjärjestelyt. (Ojala & Ahonen 2005, 58-59.)

On tehty tutkimuksia siitä, miten työhyvinvointiin sijoitetut rahat tulevat takaisin parempana tuloksena, sekä vähentyneinä sairaspöissaoloina. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työhyvinvointiin sijoitetut rahat tulevat takaisin yhdeksänkertaisina. (Martela & Jarenko 2014, 23.) Työhyvinvoinnin nykytilaa voidaan analysoida erilaisilla kyselyillä, joita voidaan toteuttaa esimerkiksi suunnittelu tai kehityskeskusteluissa. Analyysissa voi olla erilaisia osa-alueita: työtyytyväisyys, henkilöstön motivaation taustat, vaihtuvuus ja pysyvyys, pöissaolot, pöissaolokustannukset, työtapaturmien lukumäärä ja -kustannukset, työkykyindeksi, eläköitymisiät ja ennen-aikaisen eläköitymisen kustannukset. (Kauhanen 2016, 75.)

3.2 Viestinnän merkitys työyhteisöön ja työilmapiiriin

Viestintä ei ole vain tiedon välitystä. Ennen ajateltiin, että viestintä on prosessi, joka on viestin välittämistä henkilöltä toiselle eri kanavia käyttäen. Nykyisin viestimisellä annetaan asialle jokin merkitys, jonka kautta tulkitaan asioiden tilaa, joka taas välitetään muiden tietoisuuteen vuorovaikutuksen kautta. Tästä tullaankin siihen, että jokainen tulkitsee asioita useinkin eri tavalla kuin toinen. Viestiminen on kuitenkin molemminpuolista kommunikointia, mikä antaa mahdollisuuden pohtia yhdessä epäselviä asioita. Tällä tavalla viestintä luo yhteisöllisyyttä, sekä yrityksen oman viestintäkulttuurin. (Åberg 2006, 83-84.)

Viestinnällä tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Viestintä on näin ollen työyhteisön suuri voimavara. Ilman viestintää työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä tavoitteitaan, miten työt jaetaan tai miten ovat työssään ja tavoitteissaan onnistuneet. Taulukossa yksi on kerrottuna viisi syytä viestiä työyhteisössä. (Åberg 2006, 97.)

<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa tukevaa viestintää tarvitaan tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, ja niiden siirtämiseen asiakkaille.
<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisöä profiloivaa viestintää tarvitaan luomaan pitkäjänteinen yhteistyö-, johtaja- tai palveluprofiili.
<ul style="list-style-type: none"> • Informointiviestintää tarvitaan työyhteisön tapahtumista viestimiseen.
<ul style="list-style-type: none"> • Kiinnittävää viestintää käytetään työntekijöiden perehdyttämiseen työhön, sekä työyhteisöön.
<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutteista viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen.

Taulukko 1: Viisi syytä viestiä työyhteisössä (Åberg 2006)

Neljää ensimmäistä viestinnän osiota työyhteisö voi itse muokata heille sopivaksi toimintata- vaksi, mutta viidettä kohtaa on vaikeampi ennalta suunnitella ja järjestää (Åberg 2006, 97). Viestimisessä on tärkeätä viestiin nopea reagoiminen, tämä rakentaa luottamusta (Jabe 2010, 211).

Työyhteisössä on yleisesti käytössä sisäisen viestinnän kanavat, niitä ovat: esimies-alainen- verkko, osastokokoukset, työkavereiden keskeinen viestintä, luottamusmiesverkko, tiedotusti- laisuudet, ilmoitustaulu, pikatiedotteet, tiedotus- tai henkilöstölehti ja organisaation intra- net. Nykypäivänä viestintä on yhä enemmän siirtynyt internettiin, joka on korvannut osan edellämainituista viestinnän kanavista. (Åberg 2006, 109.) Työyhteisön kannalta ehkä tärkein viestimismuoto on kasvokkain tapahtuva viestiminen, jossa erityisesti esimiehen ja alaisen vä- linen viestiminen korostuu. Tällä tavalla viestiessä tunteet pääsevät vaikuttamaan viestiin, mikä johtaa paremman me-hengen syntymiseen. Kun työyhteisö kokee vahvaa tunnesitoutu- mista, niin silloin koetaan työhön meno mukavaksi ja innostavaksi, sekä työntekijät puhuvat työnantajasta positiiviseen sävyyn. Tämä auttaa hyvän ja avoimen työilmapiirin rakentumi- seen, joka näkyy myös ulkopuolisille. (Åberg 2006, 110; Jabe 2010, 221.) Sisäisen viestinnän ansiosta henkilöstö saa yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle, joka vaikuttaa työtyytyväi- syyteen sekä työilmapiiriin, jotka taas vaikuttavat työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen (Åberg 2006, 111).

Sisäiseen viestintään liittyy yleisesti neljä haastetta: tietojen liikkuminen, tietojen saatavuus, esimiehet ja ”tietotorit”. Usein tieto ei liiku tarpeeksi nopeasti tai sitä liikkuu liian vähän, jolloin syntyy huhuja. Hyvä sisäinen tiedotus katkaisee huhuilta siivet, jolloin asiat eivät muuta muotoaan. Tietojen saatavuudessa on usein haasteita, tieto ei ole henkilöllä, joka sitä tarvitsisi. Näin työnteko hidastuu, kun joudutaan hakemaan ja kyselemään tietoa jostain muu- alta. Esimiehellä on suuri vastuu oman tiimensä viestinviejänä. Hänen kauttaan kulkevat vies- tit ylemmältä taholta omalle yksikölle ja taas päinvastoin. Jos tämä ei toimi, aiheuttaa se suuria ongelmia työtyytyväisyydessä. Viimeisen haasteen, ”tietotorin” tarkoituksena olisi

luoda uusia innovatiivisia ideoita tai toisaalta päästä lepuuttamaan aivoja antamalla rakentavaa palautetta johdolle tai esimiehelle, tai jakamaan sitä muiden työntekijöiden kanssa. (Åberg 2006, 111-112.)

Viestimisessä esiintyvät ongelmat saattavat vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Negatiivisesti siihen vaikuttaa myös, jos työyhteisössä syytellään toisia, käydään avoimia riitoja ja ruokitaan yleistä negatiivisuutta. On todettu myös, että jos johtajuus on hämärtynyt, niin sillä on negatiivinen vaikutus työilmapiiriin. Positiivisesti työilmapiiriin on todettu vaikuttavan muun muassa työtehtävien ja vastualueiden selkeys, tieto yhteisistä tavoitteista, varmuus tulevaisuudesta, selkeistä pelisäännöistä ja toimintatavoista ja sujuvasta yhteistyöstä. On myös tärkeätä, että organisaatiossa otetaan huomioon henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Työilmapiirin kannalta on erittäin tärkeätä kiinnittää huomiota avoimeen keskustelukulttuuriin. On hyvin tärkeätä, että jokainen voi vapaasti ilmaista omat mielipiteensä, ilman pelkoa siitä, että omien mielipiteidensä takia joutuu ulkopuoliseksi työyhteisöstä. Toimivassa työyhteisössä voi reilusti myöntää virheensä tai esittää hullujakin ideoita, ja onnistumiset ja epäonnistumiset kohdataan yhdessä ja opitaan niistä. (Jabe 2010, 76.) Omien tunteiden näyttäminen työyhteisössä on ristiriitainen asia. On selvää, että omien tunteiden piilottaminen on hankalaa, mutta omien ongelmien kaataminen työtovereiden niskaan ei ole työilmapiiriä parantavaa, eikä näin ollen suotavaa. Omista henkilökohtaisista ongelmista on kyllä hyvä mainita esimiehelle. Positiivisen ajattelun viljely on todettu parantavan työilmapiiriä. Hyvän työ-kaverin tunnusmerkkejä ovat: rehellisyys ja avoimuus, asiallinen käytös, myönteinen asenne työhön ja työyhteisöön, ystävällisyys ja luotettavuus. (Jabe 2010, 94-95.) On hyvä muistaa, että jokainen työntekijä osallistuu päivittäin työilmapiirin rakentamiseen, joko nostattamalla tai latistamalla sitä (Jabe 2010, 101). Työilmapiirin rakentaminen ei ole pelkästään esimiehen tehtävä (Jabe 2010, 210).

Työilmapiiriä tulee kehittää samalla kuin muutakin kehittämistoimintaa, jolloin siitä tulee yhteisöllistä. Tämä vaatii myös johdolta ohjausta ja sitoutumista. Hyvä lopputulos vaatii työntekijöiltäkin aktiivista osallistumista ja sitoutumista, jokainen voi vaikuttaa omalta osaltaan ilmapiiriin ilmentymiseen. Työilmapiirin kehittämisessä voidaan käyttää apuna yleisen ilmapiirin ja työyhteisön sisäisen toimivuuden kartoituksia. Kartoitus voidaan toteuttaa esimerkiksi haastatteluilla, kyselyillä tai havainnoinneilla. (Työturvallisuuskeskus 2017; Juuti & Vuorela 2015, 53-56; Österberg 2014, 177-178.) Hyvällä työkuultuurilla luodaan myös pohja työilmapiirille. Työkuulttuuri kuvaa, työpaikan toimintatapoja, työpaikan työmoraalia, työntekoa sääteleviä sääntöjä ja ehtoja, työyhteisön vuorovaikutusta toisiinsa sekä, miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Työilmapiiri vaikuttaa osaltaan myös motivaatioon ja sen syntyyn (Liukkonen ym. 2006, 95).

3.3 Johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

Työympäristön ja -ilmapiirin tärkeimpänä rakentajana on johtaminen (Jabe 2010, 221). Työilmapiiriin kiinnitetään yleisesti huomiota vasta silloin, kun asiat eivät ole enää kunnossa (Kiviranta 2010, 119). Työntekijät haluavat luottaa ja olla ylpeitä työnantajastaan, mutta jos luottamusta ei ole johtoon, niin luottamusta ja ylpeyttä ei synny työnantajaankaan. Johdon tulee olla lähellä työntekijöitä ja osoittaa heille kunnioitusta, jolloin saavutetaan pitkälle kantava luottamus työpaikkaa kohtaan. (Jabe 2010, 221.) Huono työilmapiiri ja työkuultuuri saattavat olla merkki huonosta tai puutteellisesta johtamisesta tai siitä, että sisäisissä toimintatavoissa on kehitettävää. Kielteisen työilmapiirin kehittämiseen saattaa vaikuttaa työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhkat ja epävarmuus työn jatkuvuudesta. (Työturvallisuuskeskus 2017; Juuti & Vuorela 2015, 52-53; Kauhanen 2010, 201-202; Österberg 2014, 174-175.)

Johtaminen on ihmisten johtamista, jossa korostuu vuorovaikutus, motivointi ja sitoutumista korostava viestintä (Åberg 2006, 94). Johtamisviestintä on organisaatiossa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuu asioiden tulkinta, tiedon tuottaminen ja jakaminen, jota tarvitaan toiminnan ylläpitämiseen, yksilöiden ja ryhmien töiden suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Åberg 2006, 93). Vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä, joka korostuu esimiesasemassa (Åberg 2006, 93). Esimiehen tehtävänä on työskennellä jatkuvasti yhteishengen vaalimisen puolesta. Hänen tulee panostaa kokonaisuuteen ja madaltaa raja-aitoja työryhmien väliltä. Esimiehen toiminta luo yhteisöllisyyttä ja me-henkeä, jolloin viestintä tulee olla kaikkia kunnioittavaa ja oikeudenmukaista. Esimiehen tulee pitkäjänteisellä toiminnallaan luoda avoin ja luottavainen ilmapiiri työyhteisöön, jolloin työntekijät alkavat luottaa toisiinsa ja jakamaan osaamistaan ja tietoaan kaikkien kanssa. Tällä tavalla parannetaan myös tuottavuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 48-49.)

Rötkin (2015, 15-16) ehdotti, että itse esimiestyön määritelmää olisi hyvä miettiä organisaatiossa, jotta asian ydin selkeytyisi myös työntekijöille. Työntekijät eivät välttämättä tiedä, mitä esimiehiltä kuuluisi odottaa ja saada. Tämä on ongelmallista, jos itse esimieskään ei tiedä. Hän saattaa tietää hänen tehtävänsä, mutta ei tarkoitusta ja päämäärää. Määrittelemällä esimiestyön odotukset voidaan silloin helpommin arvioida ja perustella, miksi esimies tekee tai jättää tekemättä tiettyjä asioita. Rötkin (2015, 16) kehotti miettimään, mikä merkitys esimiehillä on organisaatiolle ja miksi heitä on ja mitä esimiestyöllä tarkoitetetaan ja mitä siihen sisältyy.

On muistettava, että hyvän johtajan tulee luottaa ihmisiin ja uskoa heistä hyvää. Alaisilleen uskollinen johtaja puhuu heistä aina hyvää. Hyvä johtaja muistaa kiittää ja kannustaa ja puuttuu epäkohtiin ystävällisesti. Hän haluaa puuttumalla auttaa työntekijää kehittymään paremmaksi. (Hämäläinen 2015, 27.) Esimiehen omalla esimerkillä ja kannustuksella työntekijät

ylittävät itsensä, he alkavat kukoistaa ja luottaa itseensä. Tämän johdosta työntekijän osaaminen saattaa moninkertaistua. Palautteen antoon on hyvä kiinnittää myös huomiota. Palaute tulisi olla spesifioitua, eriteltyä ja yksilöllistä. Jotta esimies voi antaa tällaista palautetta, hänen täytyy seurata, missä mennään ja mitä kukin tekee. (Hämäläinen 2015, 51-52.)

Matti Alahuhta (2015, 141) listasi viisi perusasiaa, jotka hänen mielestään kuuluvat ihmisten johtamiseen. Niitä ovat luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen ja aikaan saamisen halu.

3.3.1 Eri-ikäisten johtaminen

Yhtenä opinnäytetyön tarkoituksena on löytää erilaisia näkökulmia henkilöstöjohtamiseen. Opinnäytetyön aiheen näkökulmasta koettiin tarpeelliseksi ottaa esille eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen. Tutkimuksienkin valossa on todettu, että eri vuosikymmenillä syntyneet ovat kasvaneet erilaisissa ympäristöissä, jolloin ajatusmaailmakin on muovaantunut sen mukaan. Tarkasteltaessa asiaa työelämän kokemuksen näkökulmasta Kiviranta (2010, 15-17) jakaa työikäiset kahteen eri ryhmään. Noin 20–30-vuotiaat hän nimeää nuoriksi, kokemattomiksi tai uusiksi. Tällä hän tarkoittaa, että henkilöillä on vähäistä työkokemusta ja ovat ehkä työuransa alkuvaiheessa. Hän mainitsee, että vanhempikin henkilö voi kuulua tähän ryhmään, jos hänen työuransa on alkanut jostain syystä myöhemmin. Noin 45–65-vuotiaat työntekijät hän nimeää kokeneiksi, ikääntyviksi, ikääntyneiksi tai senioreiksi. Näillä henkilöillä on jo paljon työkokemusta eri työtehtävistä. Heidän työtehtävänsä ovat muuttuneet hyvinkin paljon heidän työuransa aikana.

Kiviranta (2010, 15-17) jakaa iän kahteen käsitteeseen: biologiseen- ja sosiaaliseen ikään. Biologinen ikä määräytyy syntymäajan mukaan ja sosiaalinen ikä määräytyy sen mukaan, miten kyvykkääksi tai päteväksi henkilö kokee itsensä. Tämän takia sosiaalinen ikä on työskennellessä se tärkeämpi määritelmä. Kivirannan mukaan ikä saattaa luoda odotuksia ja roolivoitteita. Nuorilta odotetaan usein nöyryyttä, ennakkoluulottomuutta ja luovuutta. Heiltä odotetaan usein myös työelämän taitojen hallintaa ja laaja-alaisuutta, vaikka heillä ei välttämättä ole siihen riittävää työkokemusta. Nuorilta odotetaan usein myös tietoa ja osaamista. Ikääntyneiltä taas ennen odotettiin harkitsevuutta ja syrjään vetäytymistä, mutta tämän päivän työelämä on muuttanut tätäkin käsitystä. Nykyisin ikääntyviltä odotetaan aktiivisuutta, kehittymiskyvykkyyttä ja pitkää työuraa.

Jotta työntekijät jatkaisivat työuraansa, heidän tulee olla motivoituneita työhönsä. Tämä asia on otettava erityisesti huomioon eri ikäisiä johdettaessa ja heitä motivoidessa. Yrityksellä on kuitenkin tavoitteena saavuttaa hyvä työn tuottavuus. (Kiviranta 2010, 34-35.) Kiviranta (2010, 34-35) kiteyttää tuottavuuden kolmen tekijän yhteisvaikutukseen: kyvykkyys, motivaatio ja tilanne. Tilanne on tässä tapauksessa työssä ja työympäristössä olevia tekijöitä, joita

muokkaamalla saadaan kyvykkyyttä ja motivaatiota kehitettyä. Ikäjohtamisessa on siis otettava huomioon työntekijän ikäryhmä ja kokemus, jotka ovat merkittävässä asemassa työntekijöiden erilaisuuteen. Nuoreen vastavalmistuneeseen tai kolmenkymmenen vuoden työkokemuksella varustettuun työntekijään ei voida käyttää samoja kyvykkyyden ja motivaation tukemisen keinoja.

Työn luonteella on suuri merkitys työn tuottavuuteen, tarkasteltaessa sitä ikäkäsityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantajaryityksen työ perustuu asiantuntijuuteen. Kiviranta (2010, 38-39) nostaa kirjassaan esille asiantuntijoiden tuottavuuden nousun iän karttuessa, jos motivaatio ja kyvykkyys pystytään pitämään hyvänä. Hänen mukaansa kyvykkyys rakentuu erittäin monipuoliseksi iän myötä, sekä tiedot, taidot samoin kuin tilannetaju ja verkosto-osaaminen kehittyvät kokemuksen myötä. Kokemus tuo erilaista näkemystä myös arvomaailmaan, ihmissuhdetaitoihin, kokonaisuuden hallintaan ja muihin työelämässä tarvittaviin asioihin. Kokemus auttaa korvaamaan iän mukana tuomat heikkoudet, jolloin tuottavuus ei laske. Motivaation väheneminen on kyvykkyyden heikkenemistä suurempi riski, jonka ylläpitoon tarvitaan oikeantasoisia haasteita sekä muutoksien ja kehittymisen tukea. (Kiviranta 2010, 38.) Nuorilla työn tuottavuus alkaa vasta noin kahden vuoden työkokemuksen jälkeen. Tämä on hyvä ottaa huomioon nuorten työurasuunnittelussa, sillä nopea uralla eteneminen syö työn tuottavuutta. (Kiviranta 2010, 57.)

Ikäjohtamisessa on muistettava nämä kaksi työntekijäryhmää: nuoret ja ikääntyneet. Ikääntyvät työntekijät kaipaavat kokonaisuuksiin paneutumista, he haluavat nähdä selkeän tulevaisuuden kuvan, kaipaavat apua muutosten läpikäymiseen, ja tarvitsevat kannustavia tavoitteita. Ikääntyvät kaipaavat johdolta luottamusta heidän asiantuntemukseen ja lisäpanoksia heidän urapolun suunnitteluun ja kehittämiseen. Ikääntyville isoa roolia näyttelee arvon kokemukset, jotka antavat voimia työssä jaksamiseen ja siinä jatkamiseen. (Kiviranta 2010, 57.) Nuorten johtamisessa on huomioitava tarpeellinen perehdyttäminen. Nuorten kohdalla asiakokonaisuudet eivät saisi olla liian laajoja. Näin nuoret pystyvät paremmin omaksumaasi asiat. Nuoret kaipaavat palautetta ja arvostusta tekemästään työstä, mutta pääasia on kuitenkin tehtävien opettelussa. Nuorille työntekijöille on tärkeitä luoda urapolku, koska nuorilla on tarve kokeilla erilaisia työtehtäviä. Tavoitteet on hyvä asettaa lyhyelle, sekä pitkälle tähtäimelle. Tavoitteita tulee seurata säännöllisesti ja antaa niistä palautetta projektin eri vaiheissa. (Kiviranta 2010, 57-70.)

3.3.2 Taitojen ja osaamisen johtaminen

Jo vuonna 1964 Gary Becker´s totesi, että sijoittamalla parempiin tehtaisiin ja laitteisiin saadaan nostettua tuottavuutta, mutta sijoittamalla ihmisten taitoon ja osaamiseen saadaan nostettua kannattavuutta (Grugulis 2007, 17). Yrityksien pääoma ei ole kiinni vain koneissa ja

laitteissa, vaan enenemässä määrin pääoma sitoutuu työntekijöiden osaamiseen. Tätä kutsutaan näkymättömäksi pääomaksi. Tähän kuuluvat koulutus, osaaminen, kokemus, asenteet ja energia. Tästä syystä varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa avainasemaan nousee jatkuva halu ja mahdollisuus oppia sekä kehittyä. (Jabe 2006, 68-69.) Ihmisten johtamisessa tämä tulee ottaa huomioon. On hyvä rohkaista ja kannustaa työntekijöitä uuden oppimiseen ja menemään mukavuusalueen ulkopuolella. (Jabe 2006, 126.)

Työelämä on ollut lähivuosina muutoksessa, jotka ovat nostaneet osaamisen ja oppimisen tärkeään asemaan kilpailukyvyn ja johtamisen näkökulmasta. Yleiset muutokset ovat tapahtuneet yritystoiminnassa tuotannon muuttuessa palveluihin ja tietotyöhön. Osajien määrä on laskenut suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja tiedon sekä osaamisen merkitys on kasvanut yrityksen arvonmuodostuksessa. (Ojala 2008, 17.) Tietotyö on nopeasti yleistynyt ala. Tietotyössä käsitellään tietoa, symboleita ja työ tehdään tietotekniikan avulla, jolloin samalla luodaan tiedolle lisäarvoa. Tietotyölle on tyypillistä nopeus ja ainutkertaisuus. Jokainen työtehtävä on yleensä erilainen ja useinkaan ei ole käytössä mitään valmiita malleja tai ohjeita, miten työ tulisi tehdä. Näin ollen yrityksellä tulee olla riittävästi osaamista, kykyä soveltaa olemassa olevaa tietoa ja kykyä löytää sopivat yhteistyökumppanit. Tärkeätä on osata hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja samalla luoda uutta. Vastuu työstä on siirtynyt enemmän työntekijälle kuin esimiehelle. Esimiehen tehtäväksi jää huolehtia ihmisten osaamisen tasosta ja hyvistä toimintaolosuhteista. (Ojala 2008, 21-23.) Tämä sama asia on huomattu myös kohdeyrityksessä, minkä takia Envimetria Oy:ssä panostetaan työntekijöiden kouluttamiseen ja heidän tietojen ja taitojen ajantasalla pitämiseen (M. Rintala, haastattelu 2017.)

Tietojen ja taitojen jakaminen yrityksessä toisten työntekijöiden kesken on hyvin tärkeää. On hyvin yleistä, että yrityksessä ei ole tiedonjakamiskulttuuria ja usein tietoa halutaan jakaa vain niille, joihin luotetaan. Tämä sen takia, että tieto koetaan voimaksi, joka halutaan pitää itsellään. Tämän päivän sosiaalisen median käytön yleistymisen voi tuoda tulevaisuudessa enemmän avoimempaa tiedonjakamiskulttuuria tähänkin asiaan. (Armstrong 2016, 121.)

Pienienkin yritysten olisi hyvä kartoittaa henkilöstön osaaminen ja tulevaisuuden koulutustarpeet. Olisi hyvä kirjata koko henkilökunnan osaamiset paperille ja hahmotella kokonaisuosaaminen. Luetteloon voidaan sisällyttää myös erilainen tehtäväosaaminen. Listaan voidaan määritellä osaamisen tavoitetaso, jolloin on helpompi suunnitella jatkokoulutuksia. Työntekijän olisi itse hyvä kirjata ne osaamisen osa-alueet, jotka ovat avainasemassa oman työtehtävänsä suorittamisessa. Näin yrityksen johto pystyy seuraamaan osaamisen kehittymistä, oikeata suuntaa ja lisäkoulutuksen tarvetta. (Ojala 2008, 127.)

Uusia työntekijöitä palkattaessa on hyvä muistaa hyödyntää kaikki olemassaolevat resurssit, jotta ne eivät jää käyttämättä (Grugulis 2007, 18).

4 Työmotivaatio

4.1 Motivaatioteorioita

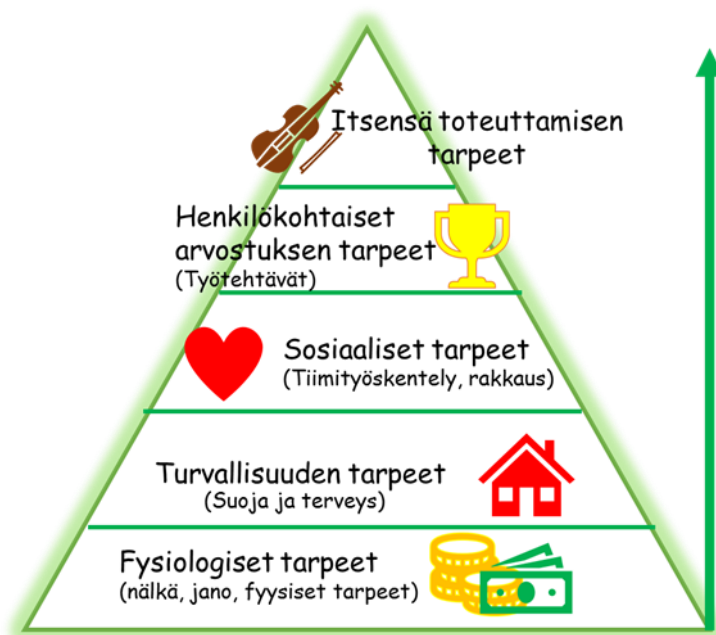
Motivaation syntyyn on kehitetty useita erilaisia teorioita, joista vanhimmat sijoittuvat jo 1900-luvun ensimmäiselle neljännekselle. Tällöin ajateltiin, että raha ja rahaan verrattavat palkkiot ovat niitä asioita, jotka ohjaavat ihmisen motivaatiota työssä. 1900-luvun seuraavalla neljänneksellä nousi ajatus siitä, että ihmisten työmotivaatioon vaikuttavat positiivisesti työasenteet. Tältä aikakaudelta ehkä kuuluisimmaksi nousi Hawthorne-tutkimukset, joissa tutkittiin työolojen ja työtehtävien muutoksen vaikutusta tuottavuuteen. Näiden asioiden yhteisvaikutuksella saatiin aikaan merkittäviä tulosparannuksia, mutta minkään yksittäisen asian muutoksella ei ollut vaikutusta tulokseen. Tämän jälkeen motivaatioteorioita on kehitetty lukuisia ihan tähän päivään asti. 2000-luvun teorioihin on noussut positiivisen psykologian merkitys työmotivaatioon, jolloin ollaan alettu puhumaan sisäisestä motivaatiosta. (Hakonen & Nylander 2015, 137.) Sisäisen motivaation merkitykseen perehdytään tässä opinnäytetyössä tarkemmin myöhemmässä kappaleessa.

4.1.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia (1943) on aikakautemme tunnetuimpia motivaatioteorioita. Maslowin tarvehierarkia perustuu viiteen tarvekategoriaan. Hänen mukaansa jokainen etappi oli saavutettava, jotta pystyi siirtymään seuraavaan. (Mayor & Risku 2015, 27.)

Maslowin tarvehierarkian ensimmäinen askelma oli fysiologiset tarpeet, joihin kuuluivat: ruoka, juoma, suoja, lämpö ja lepo. Työnteossa tämä tarkoitti palkkaa, jolla ihmiset pystyivät hankkimaan nämä asiat itselleen. Seuraavaksi tulivat turvallisuus ja hyvä terveys. Tähän kuuluivat asunto ja terveyspalvelut. Seuraavalle askelmalle sijoittuivat sosiaaliset tarpeet. Nämä asiat kulminoituvat työelämässä tiimityöskentelyyn ja kanssakäymiseen toisten ihmisten kanssa. (Forsyth 2006, 19-21.)

Työpaikka on sosiaalinen ympäristö, jossa ihmiset käyvät suurimman osan sosiaalisista kontakteista elämänsä aikana. Näiden asioiden ansiosta ihmiset kokevat tällä tasolla itseluottamusta, sekä itsensä toteuttamista. Nämä johtavat positiivisempaan tulevaisuuteen ja vapauttavat kyvykkyyden. Nämä kaikki asiat mahdollistavat onnellisuuden tunteen. Neljännele portaalle sijoittuvat henkilökohtaiset arvostuksen tarpeet. Tällä portaalla tärkeäksi nousee omat työtehtävät ja toisten arvostus työtäsi kohtaan. Viidennellä ja viimeisellä portaalla on itsensä toteuttamisen tarpeet. Tällä portaalla korostuu omien tarpeiden huomioiminen. Tälle tasolle pääseminen edellytti Maslowin mukaan alempien tasojen täyttymisen. (Forsyth 2006, 19-21.) Tasot ovat havainnollistettu alla olevaan kuvioon (Saarikko 2014).



Kuvio 4: Maslowin tarvehierarkia (Saarikko 2014)

4.1.2 Edward Decin motivaatioteoria

Vuonna 1969 Edward Deci alkoi miettiä, lisäävätkö ulkoiset palkkiot todellisuudessa ihmisten motivaatiota. Hänen ajatus ulkoisten palkkioiden positiivisesta vaikutuksesta motivaatioon alkoi kääntyä siihen, että ihmiset palkkioiden voimasta alkavat enemmänkin vihata työtehtäviään. Hänen mukaansa ulkoiset palkkiot kiinnittivät työn tekemisestä huomion ainoastaan palkkioon. Deci halusi uskoa ihmiset itseajatteleviksi olennoiksi, jotka eivät liiku vain rahasta tai palkkiosta. Hän kehitti teorian vuonna 1977 yhdessä ystävänsä Richard Ryanin kanssa, teorian nimeksi tuli self-determination theory eli itseohjautuvuusteoria. Teoriassa ajateltiin hyvin eri lailla, kuin mihin oltiin totuttu. Tästä syystä teoria ei saanut silloin suurta kannatusta. Vasta vuoden 1998 jälkeen alettiin enemmän puhua positiivisesta psykologiasta ja uskomaan erilaiseen ajattelutapaan. (Martela & Jarenko 2014, 12.)

Positiivinen psykologian koulukunta keskittyy onnellisuuden, elämän tarkoituksen ja inhimillisten voimavarojen tutkimiseen (Mayor & Risku 2015, 29). Tämän jälkeen vasta myös Decin itseohjautuvuusteoriaa alettiin arvostaa. Deci oli pystynyt teoriassaan empiirisesti todistamaan, mitkä tekijät vahvistavat ihmisten hyvinvointia ja suorituskykyä. Hänen teorian tarkoitus oli näyttää ihminen toiminnallisena olentona, joka aktiivisesti hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja merkityksellisiä asioita. (Martela & Jarenko 2014, 13.)

Decin itseohjautuvuusteoriassa ihmisen motivaatio jaettiin kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisen motivoitumisen hän koki reaktiivisena, jolloin motivaation lähde

olisi yksilön itsensä ulkopuolella. Motivaation lähteenä olisi tällöin voinut olla palkkio, rangaistus, ryhmäpaine tai yllytys. Hän koki ulkoisen motivaation lähteen pakottavana ja vastenmielisenä, joka kuluttaa resursseja ja vähentää yksilön hyvinvointia. (Mayor & Risku 2015, 35.) Sisäisen motivaation Deci taas koki proaktiivisena, jolloin yksilö hakeutuu tekemään itselleen mieluisia asioita. Tämä tekeminen ei edes välttämättä tarvitse ulkoista palkkiota. Tämnäköaltainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla, kuin ulkoisesti motivoitunut tekeminen. Sisäinen motivaatio tulee yksilöstä itsestään, joka ajaa häntä tekemään itselle mielekkäitä ja innostavia asioita. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Deci ja Ryan erottelivat sisäisen motivaation vielä kahteen eri ryhmään: sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyisellä motivaatiolla he tarkoittivat, että tekeminen itsessään on nautinnollista. Sisäistetyllä motivaatiolla he tarkoittivat, että tietyn asian tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se liittyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. On todettu, että sisäistetty motivaatio olisi pitkäjänteisen tekemisen kannalta parempi, koska sisäsyntyinen motivaatio on luonteeltaan häilyvämpi. Työelämässä sisäistetty motivaatio on toivottavampaa, koska se antaa paremmat mahdollisuudet tukea yksilön innostusta ja ohjata yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.)

Deci jakoi sisäisen motivaation vielä kolmeen perustarpeeseen: omaehtoisuuteen (autonomy), kyvykkyyteen (competence) ja yhteisöllisyyteen (relatedness). Autonomialla eli omaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen kokemusta siitä, että on vapaa päättämään itse tekemisistään. Autonomiassa tärkeimpänä onkin valinnan- ja toiminnanvapauden saavuttaminen, jolloin halutaan irti pakotetusta ja tiukasti kontrolloidusta tekemisestä. Autonomisessa toiminnassa yksilö kokee toiminnan tulevan hänen omasta motivaatiostaan, jolloin toiminta on omaehtoista, eikä ulkoa ohjattua. Autonomia tukee siis näin sisäistä motivaatiota ja innostusta. Autonomiää ei tule kuitenkaan sekoittaa itsekkyyteen tai itsenäisyyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö voi hyvin kokea organisaation asettamat tavoitteet omikseen ja niiden noudattamisen omaehtoisena toimintana. Hän kokee tehneensä itse valinnan siitä, että haluavat seurata näitä ohjeistuksia. (Martela & Jarenko 2014, 28-29.)

Kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta omasta osaamisestaan sekä aikaansaamisestaan. Yksilö kokee osaavansa tehtävän, joka hänelle annetaan, sekä saavansa sen tehtyä menestyksekkäästi. (Martela & Jarenko 2014, 29-30.) Yhteisöllisyys on toisista välittämistä ja hyväntahtoisuutta. Koetaan, että ihmisellä on luontainen tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin, jolloin motivaatiomme on vahvasti kytköksissä meitä ympäröiviin ihmisiin. Ihmiset kaipaavat kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä ympärilleen. Ihmisillä on yleisesti perustarpeena tuottaa kanssaeläjille iloa. Yhtenä tärkeänä motivaation lähteenä on siis pidetty halua nähdä, että omalla toiminnalla on myönteinen vaikutus ympäröiviin ihmisiin. (Martela & Jarenko 2014, 30-31.)

4.1.3 Steven Reissin motivaatioprofiili

Kolmas hyvin mielenkiintoinen motivaatiotutkimus toteutettiin vuosina 1995-1998. Tutkimus oli Steven Reissin, jossa syvennettiin käsitystä sisäisestä motivaatiosta. Hän loi samalla käytännöntyökalun yksilöllisten motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen. Tutkimus on nimetty Reiss motivaatioprofiiliksi (RMP). Reissin teoria kattaa koko ihmispersonallisuuden ja se on kehitetty empiirisesti eli kokemuseräistä tutkimusmenetelmää käyttäen, joka perustuu tutkimuskohteen havainnointiin tai mittaamiseen. Reissin tutkimus perustui 16 elämän perusmotiivin teoriaan, joita voidaan testata milloin vain. Motivaatioteoria asemoitui samaan positiivisen psykologian koulukuntaan, kuin edellä mainittu Decin teoria. (Mayor & Risku 2015, 29.)

Reissin tutkimuksen taustalla oli halu tietää, miksi ihmiset ovat valmiita tekemään uhrautuvaa työtä tai taistelemaan joidenkin itselle tärkeiden asioiden puolesta. Hän halusi löytää vastauksen myös kysymykseen, miksi toisten asioiden tekeminen on mielekästä ja toisten vastenmielistä. Häntä mietitytti, mihin nämä yksilölliset eroavuudet pohjautuvat. (Mayor & Risku 2015, 30.) Reissin kehittämää termiä ”elämän perustarpeet” Mayor & Risku (2015, 40) kuvaivat että elämän perustarpeita voidaan tyydyttää vain väliaikaisesti, joten niitä tulee tyydyttää aina uudelleen ja uudelleen. Ihminen etsii aina tyydyttäviä kokemuksia, jolloin tarpeet palaavat. Hetken päästä siitä, kun tarve on tyydytetty, tarve palaa ja se alkaa vaikuttaa käyttäytymiseemme uudelleen. Heidän mielestä, mitä vahvempi motiivimme on, sitä automaattisempi ja vahvempi siihen liittyvä tunne on. Positiivinen tunne ohjaa meitä hakeutumaan uudelleen sen toiminnan pariin, mistä se kokemus tuli, negatiivinen tunne tekee päinvastaisen reaktion. Reissin mukaan arvot ja motiivit ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Hän painottaa myös arvopohjaista onnellisuutta, joka johtaa pitkäaikaisempaan onnellisuuden tunteeseen. Hänen mukaansa tyydyttämällä 16 elämän perustarvetta maksimoimme onnellisuutemme. (Mayor & Risku 2015, 41.)

Reiss toteutti laajan kyselytutkimuksen tutkimusryhmänsä kanssa, joka kattoi kokonaisuudessaan 7000 henkilöä. He kysyivät kysymykset suoraan tutkittavilta henkilöiltä, jolloin tieteellisen luotettavuuden taso nousi. Reiss muotoili tutkimuskysymykset siten, että niistä pystyi erottelemaan motiivien yksilölliset erot. Kysymyksissä haluttiin painottaa psykologisesti motivoivia asioita. Lopulta tutkimuksissa päästiin 15 perustarpeeseen, mutta vertaistutkijoiden ehdotuksesta mukaan lisättiin vielä 16. perustarve. Tulokseksi saatiin tieteellisesti validoitu universaalien tavoitteiden järjestelmä. (Mayor & Risku 2015, 30-31.)

Tutkimuksella löydettiin olennaisia ihmisluontoon kuuluvia motiiveja. Nämä motiivit ohjaavat ihmisiä koko elämän ajan ja vaativat tyydyttämistä aina. Näitä motiiveja alettiin kutsua elämän perustarpeiksi tai perusmotiiveiksi. Näihin jokaiseen 16 perustarpeeseen liittyy tavoitteita, jotka korreloivat keskenään. Näistä motiiveista 14:sta vaikuttaa geeniperimämme, joka

perustuu löydöksiin eläinkunnasta. Kaikkiin 16 motiivien lopulliseen muotoon yksilössä vaikuttavat kulttuuri, yhteiset arvot ja yksilölliset kokemukset. Geeniperimämme määräävät suurelta osin sen, mitä toivomme ja tavoittelemme. Miten toiveemme toteutamme, riippuu pitkälti kasvatuksestamme, kulttuuristamme ja kokemuksistamme. (Mayor & Risku 2015, 31-32.)

Reissin teoriassa painotetaan yksilöllisyyttä, eikä haluta jakaa ihmisiä ryhmiin, kategorioihin tai tyyppeihin heidän ominaisuuksiensa mukaan. Teoriassa on otettu huomioon ihmisten erilaiset temperamentit, jotka määrittelevät pitkälti ihmisten persoonallisuutta. Reiss huomasi tutkimuksessaan, että jotkut perustarpeet heikentyivät iän myötä. Näitä olivat esimerkiksi tarve valtaan ja ruumiilliseen aktiivisuuteen. Reiss halusi korostaa tutkimuksellaan suvaitsevaisuutta ja erilaisuuden ymmärtämistä. Hänen mukaansa ei ole olemassa hyviä tai huonoja motiiveja eikä motiivien yhdistelmiä. Teoria antaa pohjan ymmärtää ja hyväksyä erilaisia motiiveja, jotka näkyvät erilaisina arvoina. (Mayor & Risku 2015, 31-32.) Taulukossa kaksi on nähtävissä Reissin 16 perustarvetta.

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite; se, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionisti, virhettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen/Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit, yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto/Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka Eettisyys	Eroitiikka, seksuaalisuus, intohimo, Kauneus ja esteettisyys (Tämä motiivi on kapeampi romantiikkaan liittyvä skaala, jota käytetään RMP:n bisnessversiossa romantiikka asteikon väittämien sijaan)
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus/ Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Taulukko 2: Reissin 16 perustarvetta (Mayor & Risku 2015)

Reiss on eri linjoilla edellä esitellyn Decin teorian kanssa. Reissin mielestä ei ole ulkoista ja sisäistä motivaatiota, vaan hän kokee ulkoisten palkkioiden olevan tietyille henkilöille motivoivia. Hän viittaa tällä henkilöihin, jotka ovat sisäisesti motivoituneita paremman aseman tai statuksen tavoittelemisesta. Reiss päättelee tutkimusten perusteella, että motivaatio syntyy

sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta. (Mayor & Risku 2015, 35.) Hänen mukaansa sisäisiin motivaatioihin liittyy kaksi ominaisuutta: mitä halutaan ja kuinka paljon. Se, mitä halutaan, on universaali ominaisuus, mutta miten paljon halutaan, on yksilöllinen ominaisuus. Motivaation voimakkuus onkin keskeinen tekijä persoonallisuuden ymmärtämisessä. (Mayor & Risku 2015, 44-45.)

Reiss halusi syventää omalla 16 perustarpeen tutkimuksellaan Decin tutkimustuloksia. Reissin teoria mittaa motivoitumisen vahvuuden ja ilmenemismuodon sekä kertoo, mitä ihminen yksilöllisesti tarvitsee ollakseen motivoitunut. Reissin teoriassa kyvykkyyttä voidaan mitata jossain määrin uteliaisuuden avulla. Yksilöllisyyttä voidaan mitata riippumattomuuden, sosiaalisten kontaktien, hyväksynnän, perheen hoivaamisen, kunnian ja idealismin tarpeella. (Mayor & Risku 2015, 36.)

Mayor ja Risku (2015, 42) kuvaavat ihmisen persoonallisuutta sipulina. Ulospäin näkyvä käyttäytyminen on sipulin uloin kerros, jonka alla olevissa kerroksissa on tietomme, taitomme ja resurssimme, jotka eivät näy ulospäin. Seuraavissa kerroksissa on uskomukset ja asenteet. Sipulin sydäimestä löytyy elämän perusmotiivit, joista kuvastuu arvomme ja todelliset tarpeemme. Kerrokset vaikuttavat sisältä ulospäin. Motiivit vaikuttavat uskomuksiin ja asenteisiin, jotka vaikuttavat haluamiimme tietoihin, taitoihin ja osaamiseen. Nämä asiat vaikuttavat vahvasti siihen, miten toimimme ja käytäydymme. Persoonallisuustekijöitämme on aina vain vaikeampi muuttaa, mitä syvemmällä ”sipulin” sisällä ne ovat. Kuviossa 5 on kuvattuna ”sipulin” eri kerrokset.



Kuvio 5: Ihmisen persoonallisuuden ”sipuli” (Mayor & Risku 2015)

4.2 Positiivinen psykologia, työn imu ja sisäinen motivaatio

Työn merkitys ihmiselle on muuttunut vuosikymmenien aikana. James O’Toole ja Edward Lawler tekivät vuonna 2002 tutkimuksen, jossa he tutkivat työntekijöiden suhtautumista työntekemiseen. He tutkivat tilastoja vuosilta 1977-2002. Tutkimus osoitti, että suurin muutos oli tapahtunut työntekijöiden suhtautumisessa työn tarkoituksellisuuteen, vastuullisuuteen omien töiden tekemisestä ja omien kykyjen käyttämiseen. Positiivinen nousu vuodesta 1977 vuoteen 2002 oli useita kymmeniä prosentteja, mutta miksi? Mahdollisesti siksi, että yritykset ovat

siirtäneet yhä enenemissä määrin vastuuta ja vapautta työntekijöille tehdä työtä heille sopivalla tavalla. Myös moniportaiset johtamiskulttuurit ovat vähentyneet ja nämä roolit ovat annettu työntekijöille itselleen. Työntekijöiltä odotetaan nykyisin aktiivista ongelmien ratkomista, sen sijaan, että käydään kysymässä johtajilta valmiita vastauksia. Työntekijöistä on tullut strategisia kumppaneita ylimmän johdon kanssa, tällä halutaan päästä päämääriin sitouttamalla henkilökunta alimmalta tasolta asti organisaatioon. (Thomas 2009, 7-11.) Tätä asiaa painotettiin myös opinnäytetyön kohdeyrityksessä. Envimetria Oy:llä on erittäin matala hierarkia, mikä katsotaan olevan heidän etunsa. (M. Rintala, haastattelu 2017.)

Positiivista psykologiaa alettiin tutkia innostuksen ja työn imun kautta lähempänä 2000-lukua. Martela ja Jarenko (2014, 19) kuvaavat raportissaan hyvin innostusta optimaalisena tilana, jossa työntekijä halutaan nähdä. Innostuneessa tilassa työntekijä on tuottavimmillaan. Työnantajan näkökulmasta Martela ja Jarenko näkevät innostuneen työntekijän tehokkaana, omistautuneena ja valmiina panostamaan työhönsä enemmän kuin häneltä odotetaan. Innostus antaa heidän mielestään työntekijälle hyvinvointia, sekä parempaa elämänlaatua, myös vapaa-ajalle. (Martela & Jarenko 2014, 19.)

Innostuksella tarkoitetaan siis tunnetilaa, jossa korkea aktivaatio yhdistyy positiiviseen tunteeseen. Innostus on määritelty tieteellisissä tutkimuksissa muotoon työn imu. Työnimu käsitteää yleensä kolme tekijää: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen. Tarmokkuudella tässä tarkoitetaan yksilön vahvaa kokemusta siitä, että on täynnä energiaa sekä toimintatarmoa. Näiden kautta yksilöllä on voimaa selättää eteen tulevat haasteet. Omistautumisella tarkoitetaan vahvaa sitoutumista sen hetkiseen tehtävään. Yksilö kokee tehtävän merkittäväksi, inspiroivaksi ja kaiken sen vaivan arvoiseksi. Näiden kahden edellä mainitun toteutuessa, yksilö kokee tehtävään uppoutumisen, jolloin hän keskittyy syvästi tehtävään, jolloin aika ja ympäröivä maailma saattavat hämärtyä. Syvälistä uppoutumista Mihaly Csikszentmihaly alkoi kutsua flow-termillä. (Martela & Jarenko 2014, 19.)

Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen tarve toteuttaa itseään (Maslow 1987; 1998). Tämä tarve saattaa olla hyvinkin erilainen eri ihmisillä. Toisilla se on voimakkaampi ja toisilla heikompi. Työ on monelle se väylä toteuttaa itseään. Tämä näkyy erityisesti asiantuntijatehtävissä työskentelevien keskuudessa. Nämä henkilöt ovat korkeammin koulutettuja, heidän elintason odotuksensa ovat korkeammat ja he näkevät työn usein mielekkäiden tavoitteiden ja mahdollisuuksien toteuttamisväylänä. (Liukkonen ym. 2006, 41.)

Työmotivaation ja sisäisen motivaation kannalta on erittäin tärkeitä työpaikalla kontrollin minimoiminen ja vastuun lisääminen. Työntekijät saattavat kokevat, että heillä ei ole vaikutusvaltaa työn tekemiseen, niin he mielessään alkavat irtisanoutua toiminnan vastuusta, jolloin

työ aletaan mieltään pomon tai yrityksen omistajien hankkeeksi, ei niinkään yhteiseksi projektiksi, johon jokainen antaa oman henkilökohtaisen panoksensa. (Liukkonen ym. 2006, 28.) Olisi hyvä, jos organisaation työilmapiiri tukisi sisäisen motivaation syntymistä. Työilmapiiri ei yksinään vaikuta sisäisen motivaation syntyyn, vaan siihen vaikuttavat myös yhdessä koettu tunne pätevydestä, autonomiasta, sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta ja työn merkityksellisyyden tunteesta itselle. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 93.) Ihmisillä on luontaisesti tarve kuulua sosiaalisiin ryhmiin. Jos ryhmähenki on hyvä, niin se vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan tukea työpaikoilla erilaisien yhteistoiminnallisten tehtävien ja vuorovaikutustilanteiden avulla, jotka voivat tapahtua työ- tai vapaa-ajalla. (Liukkonen ym. 2006, 140.)

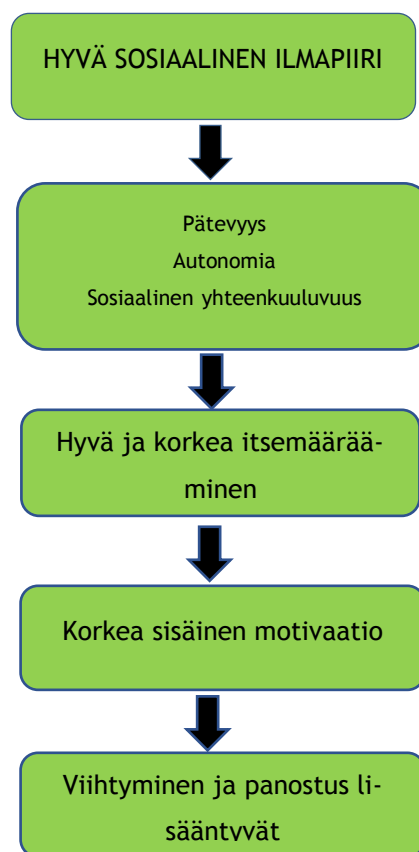
Työyhteisössäkkin on hyvä tunnistaa työhön liittyvät haasteet ja kiinnostuksen kohteet. Tunnistaminen auttaa synnyttämään sisäisen motivaation työtä kohtaan. Sisäisen motivaation löytäminen antaa suunnattomasti energiaa ja valtavan voimaantumisen tunteen, mitkä auttavat työyhteisöä jaksamaan ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Nämä yhteisiksi koetut sisäisen motivaation lähteet parhaimmillaan edesauttavat työyhteisöä toisten kannustamiseen ja myötätunnon osoittamiseen. Nämä taas edesauttavat työyhteisön sitoutumista työtehtäviin ja organisaatioon. (Liukkonen ym. 2006, 63-64.) Esimieheltä tuleva positiivinen palaute tulisi tukea työntekijän pätevyyden kokemuksia, ja näin ollen vaikuttaa positiivisesti hänen työmotivaatioonsa. Negatiivinen palaute tulee kohdistaa aina työtehtäviin ei henkilöön itseensä, jolloin välttyään työmotivaation laskulta. (Liukkonen ym. 2006, 78.)

Palautteen ja palkitsemisen merkitys on noussut isoon rooliin työntekijöiden motivoinnissa ja sitouttamisessa. Ulkoisia palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty useita kymmeniä vuosia, jotta ne palvelisivat paremmin työntekijöiden motivoinnissa, mutta niiden vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen ei ole ollut yksimielistä. Siksi sisäisten motivaatiotekijöiden kehittäminen ja palkitseminen on noussut työelämän suureksi haasteeksi. Työstä tulisi näiden avulla saada energisoivaa, iloa ja tyydytystä tuottavaa sekä mukautua sellaiseksi, että työntekijät haluavat jatkaa siinä eläkeikään asti. (Liukkonen ym. 2006, 99.)

Sisäiset palkkiot syntyvät myönteisistä tunteista itse työn tekemistä kohtaan. Usein sisäinen palkinto syntyy kunniallisuuden tunteesta, kun on tehnyt eettisesti oikeita asioita, vaikka siitä ei olisi saatu suurta rahallista palkkiota. Tässä nousee suureen rooliin työn merkityksen korostaminen. (Liukkonen ym. 2006, 101-102.) Työntekijöiden autonomian ja valinnanvapauden tukeminen, auttaa työntekijöitä kokemaan vastuuntuntoa omien ajatuksien ja käsityksien merkityksestä omaan työhön ja päätöksen tekoon. Vähäinen autonomia saa aikaan sen, että työntekijät alkavat tuntea itsensä toisten käskyttäviksi ja omien ajatuksien olevan epäolennaisia. Tämän seurauksena innovatiivisuus, vastuun tunne työn tuloksista ja luovuus häviävät. (Liukkonen ym. 2006, 105.) Tietylainen valinnanvapaus työtehtävien suorittamisessa auttaa

työntekijöiden sisäisen motivaation kehittymisessä. Kun työtehtävät voi suorittaa itselleen ominaisella tavalla, syntyy tehtävää kohtaan henkilökohtainen suhde. Samalla vastuu tehtävän edistymistä ja laatua kohtaan kasvavat, joka nostaa samalla tunnetta työn merkityksellisyydestä, mikä taas parantaa sisäistä motivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 124-125.)

Kyvykkyyden ja pätevyyden tunne ovat myös avainasemassa puhuttaessa sisäisen motivaation kasvattamisesta. Tehtävien suorittaminen hyvin tuloksin ja siitä saatu positiivinen palaute, saa ihmiset tuntemaan kyvykkyyttä. Tämä taas tuo iloa ja tyydytystä työtehtäviä kohtaan. Omien kykyjen tiedostaminen palautteen avulla auttaa ihmisiä ymmärtämään oman pätevyyden tietyissä tehtävissä, joka on omiaan nostattamaan henkilön itsetuntoa. (Liukkonen ym. 2006, 124-125.) Edellä kerrottu tapahtumaketju on kuvattuna kuviossa kuusi.



Kuvio 6: Motivaatioprosessin myönteinen kehittyminen (Liukkonen ym. 2006)

4.3 Palkitsemisen vaikutus työntekijän motivaatioon

Palkitsemisen tarkoituksena on houkutella, motivoida ja sitouttaa alan parhaat ja halutuimmat osaajat (Hakonen & Nylander 2015, 22). Palkitsemistapoja on useita erilaisia, mutta organisaatioiden palkitsemisratkaisuihin vaikuttavat hyvin kiinteästi lait, työehtosopimukset, johtamisen eetokset ja historia. Työehtosopimukset määrittelevät niin sanotun peruspalkan,

jonka päälle palkitsemisjärjestelmillä voidaan luoda työntekijöitä motivoivia ratkaisuja. Palkitsemistavat koostuvat yleensä aineellisista ja aineettomista palkkioista. Aineelliset palkkiot ovat yleisesti rahallista tai rahanarvoista palkitsemista. Aineettomat palkkiot liittyvät yleisesti työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen. (Hakonen & Nylander 2015, 19-21.)

Palkitsemisjärjestelmät ovat väistämättömiä, koska työtehtävien vastuut sekä työntekijöiden panokset vaihtelevat työtehtävistä riippuen. Palkitsemisen yksi tärkeimmistä tukipilareista onkin oikeudenmukaisuus, mutta palkitsemisen tulee olla myös kannustavaa ja tietenkin kustannustehokasta. Jos palkitsemisen avulla työntekijät saadaan panostamaan olennaisiin asioihin, tekemään parhaansa ja toimimaan hyvässä yhteishengessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, silloin investoiminen palkitsemiseen on kannattavaa. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

Palkitsemisessa tärkeintä on tiedostaa, mistä ja miten palkitaan. Tähän kiinteästi liittyy suorituksesta palkitseminen ja sen johtaminen eli performance management. Tämä johtamismuoto tuli yleisempään käyttöön 1990-luvun lopulla. (Kauhanen 2015, 67.) Kauhanen (2015, 67) kiteyttää asian, että suorituksen johtamisessa on kysymys siitä, miten esimies voi luoda omalta osaltaan alaisille onnistumisen edellytykset työtehtävissään. Henkilöstöjohtamisen prosesseita suorituksen johtaminen on niistä yksi tärkeimmistä. Kauhanen (2015, 68) on siteerannut Armstrong ja Baron määrittelemiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön suoriutumiseen työtehtävissä. Niitä olivat henkilökohtaiset tekijät, joita olivat osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Johtajuustekijät, jotka koostuivat kannustuksesta, ohjauksesta, esimiehen tai tiiminviittäjän tukesta. Tiimitekijät, johon kuului tiimin jäsenten osaaminen, kannustus ja tuki. Töiden organisointi, mikä koostui töiden muotoilusta ja prosesseista sekä tilannetekijät, johon kuului sisäiset ja ulkoiset paineet ja muutokset. Kauhanen (2015, 68) muistuttaa, että liian usein suoriutumista mitataan ja arvioidaan vain henkilökohtaisten tekijöiden kautta ja loput neljä tekijää saatetaan melkein sivuuttaa.

Palkitsemisstrategia on usein varsin haastava rakentaa niin, että se motivoisi ja innostaisi jokaista työntekijää samalla tavalla. Kappaleessa kolme käytiin jo läpi työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, nämä samat tekijät näyttelevät palkitsemisessäkin suurta roolia. Niitähän olivat ikä, koulutus, perhesuhteet ja niin edelleen. Yleisesti yrityksen henkilökunta koostuu hyvin erilaisista ihmisistä ja kaikilla heillä on usein toisenlainen kuva asioista, jotka kiinnostavat heitä. On todettava, että yrityksellä on todellisuudessa aika pienet mahdollisuudet vaikuttaa näihin asioihin. Yritys pystyy vaikuttamaan ainoastaan henkilövalintoihin, työsuhteen muotoihin, työtehtäviin ja ansiotasoon. Henkilöstön moninainen kirjo asettaa yritykselle haasteita yrityksen suorituskykyyn, joustavuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. (Kauhanen 2015, 98-99.)

Kauhanen (2015, 99-100) esittelee T-Media Oy:n toteuttaman vuosittaisen tutkimuksen odotuksista ja mielipiteistä työnantajasta sekä ihmisten motivaatiosta. Tutkimukseen osallistui 18000 henkilöä, jotka koostuivat työelämässä jo olevista sekä opiskelijoista. Tutkimukseen vastanneista 74 % oli korkeakouluopiskelijoita tai korkeasti koulutettuja työntekijöitä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että 34 % vastanneista nosti suureen arvoon työn merkityksen elämässä, he kokivat myös työpaikan arvot ja työnmerkityksellisuuden tärkeiksi. He halusivat vaikuttaa myös työn sisältöön ja kokivat työpaikan keskustelevan ilmapiirin tärkeäksi. 33 % vastanneista koki tärkeäksi heidän oman korkean tai arvostetun aseman, rahan ja taloudelliset edut sekä hyvät etenemismahdollisuudet. 28 % vastanneista koki tärkeäksi turvallisen ja pitkäaikaisen työpaikan, merkitykselliset tehtävät, selkeän työnkuvan, työn ja muun elämän yhteensovittamisen, alhaisen stressitason sekä työpaikan ilmapiirin. Vain 5 % vastanneista oli sitä mieltä, että työllä ei ole suurta merkitystä elämässä, sillä tärkeätä on saada vain palkkaa, mutta kuitenkin työaikojen tulisi olla joustavat. Heille tärkeätä oli myös selkeä työnkuva ja alhainen stressitaso.

Tutkimuksestakin voi päätellä, että yrityksissä tulisi määrääjain jonkin asteisilla kyselyillä selvittää henkilöstön motivaatiotausta, jotta palkitseminen ja johtaminen olisi motivoivaa. Kyselyt tulisi olla mahdollisesti syvällisempiä kuin yleiset työtyytyväisyystutkimukset. (Kauhanen 2015, 100.)

5 Työntekijän sitoutuminen

5.1 Sitoutumisen muodot ja merkitys

On tehty tutkimusta (IDS 2007) siitä, mitkä asiat vaikuttavat henkilökunnan sitoutumiseen. Tutkimuksissa ilmeni kaksi elementtiä, jotka tulee olla, jotta aito sitoutuminen tapahtuisi. Ensimmäinen on rationaalinen näkökulma, joka liittyy työntekijän käsitykseen heidän roolistaan, miten se sopii laajemmin organisaatioon ja miten se vastaa liiketoiminnan tavoitteita. Toinen on emotionaalinen näkökulma, miten henkilö tuntee organisaation, mitä heidän työnsä antaa heille henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja minkälainen suhde heillä on johtajiinsa. (Armstrong 2016, 163.)

Henkilöstön sitoutuminen on liiketoiminnan kannalta erittäin merkittävää, varsinkin tämän päivän organisaatioissa, kun pienemmällä henkilömäärällä yritetään tehdä sama tai parempi liikevaihto (Ulrich 2007, 160). Henkilöstön sitoutuneisuus kasvaa, kun he kokevat saavansa vapaasti esittää ideoita ja kokevat henkilöstöjohdon ajavan heidän asioitaan. Sitoutuneisuus kasvaa myös silloin, kun henkilökunta kokee olevansa arvokkaita ja tärkeitä yritykselle. (Ulrich 2007, 160.)

Sitoutuminen voidaan jakaa erilaisiin muotoihin: tunnepohjaiseen sitoutumiseen, aitoon sitoutumiseen, normisitoutumiseen, etuihin perustuvaan sitoutumiseen, työhön sitoutumiseen, karrierisitoutumiseen, ympäristösitoutumiseen, muodolliseen sitoutumiseen, pakolliseen sitoutumiseen ja paluusitoutumiseen. Henkilö voi olla myös sitoutumaton sekä sitoutua vai jaksottaisesti. (Lampikoski 2005, 48-51.)

”Employee engagement” on korkein yhteys, mitä työntekijä voi tuntea organisaatiota kohtaan. (Armstrong 2016, 162-163). Saks teki tutkimuksen työtehtävien ja työpaikan korrelaatiosta työntekijän sitoutumiseen. Hänen mukaansa työtehtävien ja työpaikan vaikutus työntekijän sitoutumiseen on hyvin saman arvoinen. On todettu, että sitoutunut työntekijä edistää organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta. Heikko sitoutuneisuus liittyy ongelmiin työtyytyväisyydessä, joka näkyy kohonneissa sairauspoissaoloissa sekä saattaa ennakoita organisaatiosta lähtemistä. (Lampikoski 2005, 27.)

Sitoutumista on tutkittu myös suhdannevaihteluiden näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittivat selvän korrelaation työttömyyden ja sitoutuneisuuden välillä. Mitä korkeampi työttömyysaste on, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat. Tutkimus osoitti, mitä sitoutuneempia työntekijät ovat, sitä alhaisempi on bruttokasanttuote. Suhdannevaihteluiden muutos negatiiviseen suuntaan taas voimisti työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Jaupi & Llaci 2014, 120.) Lampikoskin (2005, 28) ottaa esille yhteiskunnan ja organisaatioiden suuret suhdannevaihtelut. Ne tekevät työntekijöistä turvallisuushakuisempia, jolloin sitoutuneisuus kasvaa. Hän viittaa samalla Jokivuoren väitöskirjassa mainittuun, määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevien heikkoon sitoutuneisuuteen. Nämä asiat vahvistavat Jaupin ja Llacin (2014) tekemää tutkimustulosta, sekä samalla vahvistavat tutkimuksen yleistettävyyttä.

Lampikoski (2005, 29) ottaa esille myös yleistyvän trendin nuorten käyttäytymisessä työmarkkinoilla. Hän viittaa moniin suomalaisiin tutkimuksiin, joissa korostettiin nuorten muuttunutta käyttäytymistä. Tutkimuksissa on huomattu seurauksia koulutustason parantumisesta. Nämä ovat lisänneet yksilöllisiä valintamahdollisuuksia, joiden on todettu vähentävän sitoutumisen tarvetta.

Kuinka pitkäksi aikaa voidaan sitouttaa työntekijöitä? Ennen vanhaan patruunat huolehtivat teollisuuspaikkakunnilla työntekijänsä niin sanosti kehdosta hautaan. Tämän päivän yrityskulttuuriin tämä ei enää istu. Nykyisin organisaatiossa tapahtuu nopeasti suuriakin muutoksia, jotka johtavat työpaikkojen vähentymiseen tai paikkakunnan muutokseen. Työntekijöidenkin asenteet ovat muuttuneet, ei välttämättä haluta työskennellä ainoastaan yhden organisaation palveluksessa, vaan halutaan kokeilla muitakin työnantajia. Korkea työttömyysastekin aiheuttaa sen, että on otettava vastaan saatavilla oleva työpaikka. Sitoutuminen tapahtuu nykyisin enemmän ammattiin ja työhön, kuin organisaatioon. (Lampikoski 2005, 53-54.)

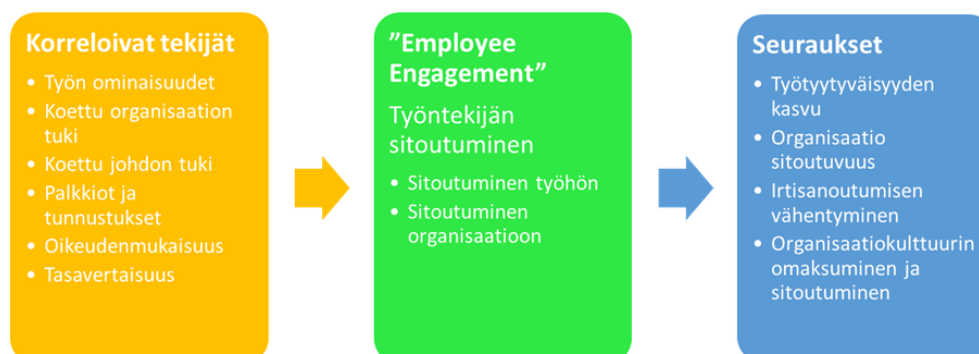
Nykypäivän vaatimukset työntekijöiden osaamistasosta ovat kasvussa, joka nostaa sitouttamisen merkitystä. Organisaatiot joutuvat investoimaan työntekijöiden osaamiseen ja kehittämiseen suuria summia. Jos työntekijä lähtee työpaikasta ennen kuin investoinnit on katettu työntekijän työpanoksella, niin rahat ovat menneet hukkaan. Taulukossa kolme on kerrottuna organisaation saatavista eduista, sitouttaessaan työntekijöitä.

<ul style="list-style-type: none"> • Säästetään uuden henkilön rekrytointi- ja perehdyttämiskustannuksista.
<ul style="list-style-type: none"> • Vanhan henkilökunnan pitäminen on edullisempaa, kuin sen korvaaminen uudella.
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunnan vähäinen vaihtuvuus nostaa yrityksen imagoa työnantajana.
<ul style="list-style-type: none"> • Avaintiedot, taidot, kokemukset, keksinnöt ja patentit eivät kulkeudu kilpailijoille.
<ul style="list-style-type: none"> • Osaajien pysyminen talossa luo uusia tulevaisuuden työpaikkoja.
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen talous pysyy vakaana suhdanteista riippumatta, jolloin henkilöstöä ei tarvitse irtisanoa.
<ul style="list-style-type: none"> • Suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus pysyvät ja parantuvat.
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden luottamus ja tyytyväisyys yritystä kohtaa pysyvät ja näin ollen myynnit eivät laske.
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakassuhteiden hoito on helppoa.
<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukyky ja tulostaso säilyvät.

Taulukko 3: Sitoutuneen työntekijän tuomat edut (Lampikoski 2005)

Opinnäytetyön kohdeyrityksessäkin näihin asioihin on kiinnitetty suurta huomiota ja tämä oli omalta osaltaan syy lähteä tekemään kyseistä opinnäytetyötä.

Saks (2006, 604) on kuvannut osuvasti sitoutuneiden työntekijöiden tuomia etuja yritykselle, jotka voidaan nähdä kuvioista 7.



Kuvio 7: Kuvio sitoutumisen tekijöistä ja seurauksista (Saks 2006)

5.2 Työntekijöiden sitoutuneisuutta parantavat tekijät

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu useissa tutkimuksissa. Opinnäytetyöhön valittiin tutkimusartikkeli, jota tarkastelemalla löydettiin muutamia asioita, jotka kiinnittivät huomiota.

Guptan (2015) tutkimus oli tehty työntekijöiden näkökulmasta, ja käsitteli työntekijöiden sitoutumista. Artikkelissa käytiin läpi asioita, jotka työntekijät mielsivät sitoutumiseksi ja tutkittiin, miten työntekijät kokivat sitouttamisen ja mitkä asiat siihen vaikuttivat. Siinä tutkittiin myös yhtyvätkö työntekijöiden ja henkilöstöhallinnon näkemykset asiasta. Vaikka tutkimus oli tehty Intiassa, koettiin tulosten olevan vertailukelpoisia Suomeen, koska muu lähdekirjallisuus tuki tutkimustuloksia.

Tutkimuksesta kävi voimakkaasti esille, että työntekijät arvostavat koulutusmahdollisuuksia, joiden avulla he pystyvät etenemään uralla, sekä kehittymään henkilökohtaisesti. Tärkeänä pidettiin myös avointa viestintää ja mahdollisuutta vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin asioihin, varsinkin, jos ne koskivat heidän omaa työtään. Palautteenanto nostettiin myös esille, jota tulisi antaa kaikille, riippumatta työntekijän asemasta. Tärkeäksi asiaksi nousi myös johdon tuen saaminen ongelmatilanteissa. Tutkimuksen tuloksesta kävi ilmi, että jopa 60% kyselyyn vastanneista ei ollut tyytyväisiä tämän hetkiseen sitouttamissysteemiin. Työntekijät ymmärsivät tutkimuksen mukaan hyvin sitouttamisen hyödyt yritykselle ja osasivat kohdentaa sen kannattavuuteen. (Gupta 2015, 47-51.)

Niin kuin tutkimuksessakin nousi esille, työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa henkilökohtaisella urasuunnittelulla. Urasuunnittelu tulee aloittaa määrittelemällä työntekijän osamismäärät, aikaisemmat koulutukset, tavoiteltavat päämäärät ja niistä koituvat edut verrattuna kustannuksiin. Urasuunnittelu on hyvä tehdä, vaikka kehityskeskusteluiden yhteydessä. Suunnitelma on hyvä kirjata ylös ja sijoittaa tapahtumat aikajanelle. Suunnitelmaa on hyvä käydä läpi vuoden aikana muutamia kertoja esimiehen kanssa ja tarkastella, onko suunnitelma toteutunut. (Armstrong 2016, 151-152.) On hyvä muistaa, että urasuunnittelu ei ole tarkoitettu vain esimiesasemassa oleville, vaan jokaiselle työntekijälle (Kiviranta 2010, 126).

Organisaatiolta saatu tuki syventää työntekijöiden sitoutuneisuutta. On tutkittu, että organisaatiolta saatu tuki vahvistaa myös tuottavuutta ja luovuutta, sekä nostaa koetun arvostuksen tunnetta. Arvostuksen on koettu myös syventävän tunneperäistä sitoutuneisuutta, joka edesauttaa työntekijöitä ylittämään itsensä ja heille asetettuja tavoitteita. On huomattu, että organisaatiolta saatu tuki vähentää myös lyhyitä sairauspoissaoloja. Organisaation tukeen liittyvä kiinteästi tunne oikeudenmukaisesta ja tasavertaisesta kohtelusta. Tiimin toimiva yhteistyö vahvistaa ja motivoi työntekijöitä. (Kiviranta 2010, 65-66.)

Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto (2002, 68) ottavat esiin neljä toimivan työyhteisön keskeistä asiaa. Heidän mielestä koettu autonomia eli mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin liittyviin yksityiskohtiin, pätevyyden kokeminen eli kyvykkyyden tunteminen työtehtäviä suorittaessa, sosiaalinen yhteenkuuluvuus eli tunne siitä, että omaa tärkeän roolin tiimissä tai on pidetty ja arvostettu tiimin jäsen, sekä koettu tärkeys eli tunne siitä, että työ jota tekee on merkityksellistä.

Työtyytyväisyys liittyy tähän asiaan myös hyvin kiinteästi. Tässä sillä tarkoitetaan tiedon saantia, osallistamista päätöksentekoon ja suunnitteluun sekä vuorovaikutusmahdollisuuksia. (Lampikoski 2005, 201-202.) Työtyytyväisyyteen liittyy myös työolosuhteet. Sitoutumisen kannalta on hyvä poistaa työpaikoilta työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät, joita saattavat olla esimerkiksi työn kuormittavuus, epäsuotuisat työajat, ylityöt, vapaa-ajan ja työajan yhteen sovittaminen, lämmitys, työvaatetus, parkkitilat ja niin edelleen. Muun tyyppisiä tyytymättömyystekijöitä voivat olla riittämätön tekninen tuki, epäpätevä esimiestoiminta, epäoikeudenmukainen palkitseminen tai bonus-järjestelmät, ristiriidat tiimien välillä ja niin edelleen. (Lampikoski 2005, 207-211.)

Työtyytyväisyys on joutunut lähivuosina koetukselle tiukentuneen kilpailutilanteen sekä epävakaiden suhdanteiden takia. Monet kokevat työn raskaaksi liian vähäisen henkilökunnan vuoksi, jolloin työntekijöiden kognitiivinen kapasiteetti kuormittuu. Näin työntekoon tulee mukaan stressi, väsymys ja uupuminen. Nämä tekijät ovat omiaan vähentämään työhön sitoutumista, jotka tulee näin ollen ottaa huomioon työpaikoilla. (Lampikoski 2005, 207-211.)

Yhdeksi suureksi kysymykseksi sitoutumisessa nousee perhe-elämän ja työn yhteen sovittaminen. On tutkittu, että näiden kahden asian yhteensovittamisen ongelmat ovat yksi suurimmista syistä vaihtaa työpaikkaa. Organisaatiolle olisi sitouttamisen kannalta edullisinta järjestää olosuhteet sellaisiksi, että perhe-elämän ja työn suhde olisi tasapainossa. (Lampikoski 2005, 226-231.)

Henkilöstöä sitouttavia työolojen parannuskeinoja voisi olla esimerkiksi työaikakokeiluohjelmat joustojen tai työajan lyhentämisen muodossa, stressin hallinta ohjelmat, liikuntapalvelut, työterveysseuranta ja -huolto, työolojen parantamista koskevan toiminnan liittäminen esimiesten ja henkilöstön koulutukseen, vapaa-aikatoiminta tai työvireen kehittämisohjelma. (Lampikoski 2005, 212-214.) Organisaation kannalta henkilökunnan sitoutumisen tärkeys voidaan kuvata Maslowin tarvehierarkian (1943) avulla. Kuviossa kahdeksan on kuvattuna eri sitoutumisen asteet ja miten ne ilmenevät työntekijöiden motivaatiossa ja asenteissa.



Kuvio 8: Henkilökunnan sitoutumisen portaat (Smith 2014)

5.3 Työntekijöiden sitouttaminen

5.3.1 Sitouttamisstrategia

Sitouttamisstrategia tulee laatia aina yrityskohtaisesti. Sitouttamisstrategiassa tulee ottaa huomioon yrityksen strategia ja visio ja sovittaa ne organisaation kulttuuriin. Työsopimukset määräävät omalta osaltaan sitouttamisstrategian ääriviivat. Strategia tulee määrittää rekrytoinnista pois lähtijöihin. Strategiassa tulee kehittää tärkeimpiä vahvuuksia vielä paremmiksi ja eliminoida heikkoudet. Sitouttamisstrategiaan kuuluvat henkilöt tulee kohdentaa ja strategiasta aiheutuvat kustannukset tulee olla tasapainossa odotettavissa olevien tulosten kanssa. (Lampikoski 2005, 164-165.)

Sitouttamisstrategia on pitkäjänteinen projekti, jota tulee tarkastella jatkuvasti ja uusia sopivin väliajoin, jotta se pysyy kilpailukykyisenä kilpailijoihin nähden. Sitouttamisstrategiassa tulee ottaa huomioon myös toimialan erityispiirteet. Sitouttamisstrategia tulee laatia selkeästi ja ytimekkäästi, ja sen tulee olla inspiroiva. Mutta perustelu-, analyysiosaa sekä kehittämisohjelmaa tulee tarkastella laajemmin. (Lampikoski 2005, 164-165.) Lyhyesti sanottuna sitouttamisstrategiassa määritellään, mitä tulee tehdä, jotta saavutetaan paremmat työolosuhteet, parannetaan työn suunnittelua, kiinnitetään huomiota henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen ja varmistetaan suorituskyvyn hallinta (Armstrong 2016, 164).

Henkilökunnan sitouttaminen on hyvin kiinteässä yhteydessä henkilöstöjohtamiseen, jonka tulisi taas olla kiinteässä yhteydessä organisaation strategiaan. Organisaation strategiassa kuitenkin määritellään kehykset, joiden puitteissa määräytyvät henkilöstön kasvu ja supistuminen. Strategiassa määritellään myös rekrytointin tarve, kehittämis- ja urasuunnitelmat, palkkarakenteen suuntaviivat ja eri toimintojen sijoittuminen. (Lampikoski 2005, 166.)

5.3.2 Avainhenkilöiden sitouttaminen

Avainhenkilöiden sitouttamisella on yrityksen kannattavuuden kannalta suuri merkitys. Avainhenkilöt ovat niitä henkilöitä, joilla on hallussaan se tieto ja taito, jota tarvitaan yrityksen toiminnan ylläpitämiseen. Avainhenkilöillä on myös usein se tilanne, että heillä on mahdollisuus valita työpaikkansa, jolloin heidän sitoutumisaste saattaa olla heikompi kuin muilla. Asiantuntijaorganisaatioissa avainhenkilöiden pysyvyys ja sitoutuminen organisaatioon on elintärkeää. (Lampikoski 2005, 31.) Avainhenkilöt ovat organisaation ydintyövoimaa, jotka kattavat yrityksen olennaiset osaamisalueet. Avainhenkilöiden nostaminen erityisasemaan saattaa aiheuttaa työyhteisöissä negatiivisia tunteita. On kuitenkin muistettava, että avainhenkilöiden menetys vaarantaa muidenkin työntekijöiden työpaikan. Avainhenkilöiden hartioilla lepää organisaation tuloksetekokyky, kannattavuus, kehitys ja kasvu ja näin ollen koko yrityksen tulevaisuus. Sitouttamisstrategiaa suunnitellessa tulee kuitenkin huomioida koko henkilökunta, avainhenkilöiden lisäksi. (Lampikoski 2005, 39.)

Avainhenkilöiden sitouttamisessa yksi hyvä keino on laatia yksilökohtainen sitouttamisohjelma, jonka laatiminen suuren työn takia sopii pienten yritysten käyttöön. Tulevaisuuden tulokseteko varmentuu, kun organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet ja tulokset. Sitoutumisen ansiosta organisaatiolla on innovatiivinen, motivoitunut ja vakaa henkilöstö, jolla on korkea suorituskyky, joka auttaa näiden päämäärien saavuttamisessa. (Lampikoski 2005, 35-36.) Avainhenkilöiden sitouttamisessa pääpaino on myönteisten työolosuhteiden ja työkuvan kehittämisessä. Avainhenkilöiden menetys saattaa maksaa pahimmassa tapauksessa yritykselle jopa 20 000-100 000 euron välittömät kulut. (Lampikoski 2005, 37-45.) Kuviossa yhdeksän on kerrottuna avainhenkilöiden lähtemisestä aiheutuvat välittömät kustannukset yritykselle.

- Koulutus
- Uuden henkilön perehdytys työhön
- Kitkakulut tuottavuuden alentuessa
- Usein uudelle joudutaan maksamaan suurempaa palkkaa ym. etuja
- Asiakkaiden menetyksistä aiheutuneet kulut
- Headhunting-kustannukset
- Ilmoitus-, haastattelu- ja valintakustannukset
- Uuden henkilön rekrytointi kustannukset

Kuvio 9: Avainhenkilön lähtemisestä aiheutuvat kustannukset (Lampikoski 2005)

Joissakin tapauksissa koko henkilökunta katsotaan kuuluvaksi avainhenkilöiksi. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöstöä pidetään koko organisaation toiminnan kannalta tärkeimpänä voimavarana. Useimmiten kuitenkin avainhenkilöiksi valikoituu organisaation omien mittausmenetelmien avulla 10–20 % henkilöstöstä. Valintaan saattaa vaikuttaa erilaiset luokitteluasteikot, esimerkiksi saavutus-, suoritus- tai toiminnan laadun mittaamisasteikko tai henkilön korvaamattomuusarvo. (Lampikoski 2005, 136.)

Taulukosta viisi nähdään asioita, joilla voidaan määrittää avainhenkilöitä.

• ovat kriittisimpiä organisaation tulosten saavuttamisessa
• tekevät menestyksen mahdolliseksi pitkällä aikavälillä
• ovat innovatiivisia
• ovat tuotteliaita ja tuloksen tekijöitä
• joista asiakassuhteet ovat erityisen riippuvaisia
• joilla on harvinaista organisaatiolla merkityksellistä asiantuntemusta
• joita on vaikein ja kallein korvata
• joiden tilalle on vaikea rekrytoida uusia osajia.

Taulukko 4: Avainhenkilöiksi määrittelevät asiat (Lampikoski 2005)

6 Metodologia

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus koostuu erilaisista menetelmistä, niiden valinnoista ja käytöstä. Menetelmien käytöllä ja valinnoilla on tarkoitus tuottaa ratkaisu tutkimusongelmaan, jonka tulee olla uskottava, luotettava ja totuudenmukainen. Ratkaisun tuottamiseen tarvitaan tietoa, minkä tuloksena saadaan aineistot. Aineistot voivat olla osittain sekundäärisiä eli jo olemassa olevia tai primäärisiä, mitkä ovat tutkijan keräämiä tiedostoja. Laadullisen tutkimuksen aineistoksi soveltuvat esimerkiksi: esineet, ihmisen puhe, kuva- ja tekstiaineisto.

Niitä voivat olla: kuvanauhoitteet, monimediatuotteet, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat, kirjoitelmat, sanomalehdet jne. Yleisin tutkimusaineiston keräämismuoto on haastattelut. Tutkimushaastattelumuotoja on erilaisia: lomakehaastattelut eli strukturoidut haastattelut, teemahaastattelut eli puolistrukturoidut haastattelut ja avoimet haastattelut. Jokaista näitä voidaan hyödyntää yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluissa. (Vilkkä 2015, 122-123.)

6.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tässä ajatellaan, että todellisuus on moninaista. Tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voi jakaa sattuman varaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, ja onkin mahdollista, että tapahtumat ovat hyvin moninaisia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta tai tapahtumaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääpainona on löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä vain todentaa jo olemassa olevaa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Laadullisessa tutkimuksessa yritetään löytää vastausta kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen 2014, 16).

Kananen (2013, 27) mielestä laadullinen tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössään, aineistoa kerätään asiaomaisilta tulkittavilla vuorovaikutussuhteilla, aineiston kerääjänä toimii tutkija, tutkimusaineisto voi olla monilähteistä, esimerkiksi tekstiä, kuvia ja haastatteluita. Aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista ja huomio kiinnitetään tutkittavien näkökulmaan, merkitykseen ja näkemykseen. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Induktiivinen tarkoittaa käytännön teoriaa (yksityisestä yleiseen), rekursiivinen palautuvaa ja interaktiivinen vuorovaikutteista (Kananen 2014, 18).

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ero on, että laadullinen pyrkii ymmärtämään ja määrällinen yleistämään ilmiöitä (Kananen 2014, 17-18). Vilkkä (2015, 120) toteaa, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä erityispiirteenä on se, ettei tutkittavasta asiasta ole tavoitteena löytää totuutta, vaan ratkaista tutkimuksen aikana tulleita arvoituksia. Laadullisessa tutkimuksessa, tutkija vaikuttaa aina omilla tiedoillaan ja kiinnostuksellaan tutkittuun lopputulokseen (Kananen 2013, 26). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus kohdentuu aina muutamaaan havaintoyksikköön, jotka voidaan tutkia hyvinkin syvällisesti. Laadullisen tutkimuksen tulokset pätevät vain kohdetapaukseen eli niitä ei voi yleistää. (Kananen 2014, 17.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää triangulaatiota eli monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa. Triangulaatiossa käytetään erilaisia lähestymistapoja, tiedonkeruumenetelmiä ja analyysimenetelmiä. Näin toimiessa tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvällisempi näkemys. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiöstä tehdään hyvä kuvaus sanallisessa muodossa. Tällä

tarkoitetaan ymmärrettävää, kokonaisvaltaista ja tarkkaa kuvausta ilmiöstä. (Kananen 2014, 17.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi ei tapahdu pelkästään lopussa, vaan analyysia tapahtuu laadullisen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tämä ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Tiedonkeruussa tuloksena saadun aineiston analyysi määrittää sen, milloin on kerätty riittävästi aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen tietää, kuinka paljon on tarpeeksi. Kun tutkimusongelma ratkeaa tai tutkija ymmärtää ilmiön, on aineistoa kerätty tarpeeksi. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tiedonkeruuseen käytetään kasvokkain tapahtuvia haastatteluja tai havainnoidaan, mutta myös kyselyitä ja dokumentteja voidaan käyttää. (Kananen 2014, 18-19.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pystytä tekemään tiukkaa tutkimussuunnitelmaa, vaan tutkimus etenee vaiheittain, mutta niin, että tiedetään aina, mitä tehdään (Kananen 2014, 28). Tutkimusongelman rajaaminen on erittäin tärkeätä tutkimusmenetelmästä riippumatta. Ongelma täytyy rajata hyvin tarkasti, jotta tulokset vastaisivat tutkittavaa asiaa. On kuitenkin varottava liiallista rajausta, jotta tutkimus pysyy oikeassa asiayhteydessä. Rajaamisessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. (Kananen 2014, 32.)

6.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa ei tehdä tarkkoja haastattelukysymyksiä, joita noudatettaisiin orjallisesti. Teemahaastatteluissa määritellään ensin vain keskeiset teemat, joita käsitellään haastattelussa. Tutkittavat teemat määräytyvät tutkittavan teoriaaineiston ja tutkimustiedon pohjalta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 21-22.) Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Teemahaastattelun lähtökohtana on, että kaikkia yksilöiden kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelu antaa väljät puitteet toteuttaa haastattelut, jolloin ei ole väliä, kuinka monta haastattelua tehdään tai kuinka syvälle aiheessa edetään. Teemahaastattelussa otetaan huomioon haastateltavan tulkinta asioista, mitkä he kokevat keskeisiksi. Tärkeintä teemahaastatteluissa on, että syntyy aito vuorovaikutustilanne haastattelijan ja haastateltavan välillä, käsillä olevasta teemasta. Puolistrukturoidun menetelmästä tekee sen, että kaikille haastateltaville on samat teema-alueet. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Teemahaastattelut ovat yleisemmin käytetty tutkimushaastattelumuoto. Teemahaastattelussa poimitaan keskeiset käsitteet tutkimusongelmasta. Nämä käsitteet olisi niitä, joita tulisi ehdottomasti käsitellä haastatteluissa, jotta tutkimusongelmaan saataisiin vastaus. Tavoitteena olisi saada haastateltavalta oma kuvaus aiheista eli teemoista. (Vilkkä 2015, 124.) Teemahaastattelun etuna on, että kysymysten järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastatteluista

toiseen. Näin haastattelusta tulee luonnollinen keskustelu, joka etenee osittain haastateltavan ehdoilla. Haastattelijan tehtäväksi jää vain varmistaa kaikkien teemojen läpi käynti. (Eskola & Suoranta 2008, 86-87.) Hirsjärvi ja Hurme (2011, 74) toteavat, että teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan, ja tästä syystä haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen, jossa haastateltava tuntee olonsa turvallisiksi.

Hyvät kvalitatiiviset kysymykset alkavat kysymyssanoilla: mitä tai miksi. Mitä-kysymyksillä saadaan tietoa, mistä on kyse ja mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Miksi-kysymys tuottaa tiedon tapahtuneen syistä. (Kananen 2014, 38-39.) Haastattelukysymykset eivät ole useinkaan samoja kuin tutkimuskysymykset (Hyvärinen ym. 2017, 24). Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori (2017, 25) muistuttavat: ”Kysymyksiä muotoillessa kannattaa pitää visusti mielessä, millaista aineistoa haluaa ja mitä sillä aikoo tehdä.” Kuvaukselliset kysymykset voivat olla hyödyllisiä aiheen ymmärtämisen kannalta, mutta haastattelu ei voi koostua pelkästään vain tämän tyyppisistä kysymyksistä. On hyvä miettiä etukäteen, haluaako kuulla haastateltavien kertomuksia, kuvauksia vai selityksiä. (Hyvärinen, ym. 2017, 26-27.) Haastattelijan tulisi varmistaa, että haastateltava ymmärtää avainsanat samalla tavalla kuin haastattelija. Näiden avainsanojen merkitys saattaa olla hyvinkin erilainen eri henkilöillä. Hyvä tapa aloittaa teemahaastattelut, on antaa haastateltavan kuvailla keskeiset avainsanat. (Vilkkä 2015, 132.) Opinnäytetyössä käytetyt kysymykset löytyvät Liite 2: Haastateltavien kysymykset.

Haastatteluiden nauhoittaminen on välttämätöntä, aineiston analyysin kannalta. Nauhoittaminen auttaa haastattelijaa keskittymään itse haastattelutilanteeseen, jolloin hän pystyy reagoimaan paremmin haastatteluissa esiin tulleisiin mielenkiintoisiin asioihin. Nauhoittaminen saattaa aluksi häiritä haastateltavaa, mutta usein se kestää vain hetken. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 92.) Nauhoittamisen jälkeen haastattelut kirjoitetaan auki eli litteroidaan. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, minkälaista tietoa haastatteluista kerätään. Mikäli haastattelun vastauksien sisällöllä on vain merkitystä, niin litterointi voidaan kirjoittaa yleiskielellä, mutta jos haastattelussa käytetyillä sanoilla on suurempi merkitys, niin litterointi tulee tehdä sanatakkasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 107). Haastatteluiden nauhoittamisesta ja litteroinnista nousee esille tutkimuksen eettisyys. Haastateltaville on varmistettava heidän anonymiteetti ja haastatteluiden nauhoittamisesta on sovittava heidän kanssa etukäteen. Haastateltaville on myös kerrottava äänitteiden litteroinnista, sekä siitä, miten tiedostoja tullaan säilyttämään. Nämä asiat tulisi käydä vielä läpi jokaisen haastateltavan kanssa ennen haastattelun aloittamista. Liite 1: Saatekirje (Hyvärinen ym. 2017, 32-33.) Tutkimukseen osallistujilla on oikeus myös määrittää, mitä heidän antamia tietoja saa käyttää tutkimuksessa (Kuula 2015, 64).

Tutkimuksissa tulee aina ottaa huomioon tuloksien luotettavuus eli validiteetti ja toistettavuus eli reliabiliteetti, jotka on huomioitava valitusta tutkimusmenetelmästä huolimatta. Reaabelius eli toistettavuus voidaan todeta kvalitatiivisessa tutkimuksessa sillä, että kaksi arvioijaa päätyvät samoihin tuloksiin. Validius eli luotettavuus katsotaan toteutuneen, kun tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Näiden termien käyttö kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä on kuitenkin haastavaa, koska kvalitatiivinen tutkimus on usein tapaustutkimusta, jota on vaikea yleistää. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista mittailla sitä, miten tuloksiin on päästy ja mitä tutkimuksessa on tehty tuloksien saamiseksi. Avainasioita on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Luotettavuutta voidaan tarkastella laadullisessa tutkimuksessa selostamalla tarkasti tutkimuksen toteuttamista. Näitä asioita ovat esimerkiksi haastatteluiden olosuhteista ja paikoista kertominen, haastatteluihin käytetty aika, mahdollisista häiriötekijöistä sekä virhetulkinnoista. Samalla olisi hyvä miettiä itsearviointia tutkimuksen kulusta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232; Saaranen, Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6.4 Tapaustutkimus

Tutkimus voidaan toteuttaa tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus tehdään aina tämän hetkestä ilmiöstä. Tutkimus toteutetaan aina luonnollisessa kontekstissa, jossa käytetään useita tietolähteitä. (Kananen 2013, 54.) Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta (case, cases), näiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovatkin tapaustutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita. Tapaustutkimuksessa on tärkeintä tapauksen rajaus, valinta ja perustelu. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Tapaustutkimuksessa tutkittava kohde voi olla henkilö, organisaatio tai muu sellainen. Tällöin kohdetta tutkitaan perusteellisemmin, jolloin joudutaan luopumaan tilastollisesta ajattelusta, sekä yleistettävyydestä. Case-tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltainen kuva, josta johtuu case-tutkimuksen monimenetelmällisyys ja tutkimusongelman moniulottuvaisuus. (Kananen 2013, 54-57.) Tapaustutkimusta on vaikea määrittellä, koska sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin (Valli & Aaltola 2015, 181). Tapaustutkimusta voidaan kuvata sanalla tutkimusstrategia. Sitä voidaan ajatella lähestymistapana enemmän kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmänä. (Eriksson & Koistinen 2005, 13.) Valli ja Aaltola (2015, 181) ottavat esille tapaustutkimusta kuvaavia ominaisuuksia, joita ovat yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, luonnollisuus, vuorovaikutus, mukautuvaisuus ja arvosidonnaisuus. Tärkeintä tapaustutkimuksessa on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tapauksen.

Tapaustutkimus ei rajaa käytettäviä tutkimusmenetelmiä, eli tutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivista- samoin kuin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää (Valli & Aaltola 2015, 181).

Tapaustutkimus on useimmiten monimuotoinen, joka ei etene aina ihan suoraviivaisesti (Eriksson & Koistinen 2005, 19). Eriksson ja Koistinen (2005, 4-5) kertovat, että lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, jos jokin tai useampi seuraavista asioista täyttyvät:

- 'Mitä-', 'miten-' ja 'miksi-'kysymykset ovat keskeisellä sijalla.
- Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.

Tapaustutkimuksen tyypit voivat olla erilaisia: itsessään arvokas, välineellinen ja kollektiivinen tapaustutkimus, kuvaileva tapaustutkimus, selittävä tapaustutkimus, eksploratiivinen ja uutta teoriaa kehittävä tapaustutkimus ja intensiivinen ja ekstensiivinen tapaustutkimus (Eriksson & Koistinen 2005, 9-18).

6.5 Näytteen koko ja valinta

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on: harkinnanvaraista, teoreettista tai tarkoituksenmukaista poimintaa tai harkinnanvarainen näyte (Eskola & Suoranta 2008, 60). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole niin suurta merkitystä, vaan on huomioitava tulkintojen kestävyys ja syvyys. Tilastollisia yleistyksiä ei haeta laadullisessa tutkimuksessa, vaan tavoite on kuvata ja ymmärtää ilmiötä tai tapahtumaa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeitä löytää ne ihmiset, jotka tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai on siitä kokemusta. Tällöin sattumanvarainen näyte ei ole suotavaa, vaan on suosittava harkittua ja tarkoitukseen sopivaa näytettä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Eskola ja Suoranta (2008, 62) toteavat, että aineistoa alkaa olemaan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät tuo mitään uutta tietoa tutkimusongelmaan. He puhuvatkin aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Heidän kokemuksensa mukaansa 15 vastausta riittää usein aineiston kylläntymiseen. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, mitä ollaan hakemassa. (Eskola & Suoranta 2008, 63; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86).

Näytteen valintaan vaikuttavat tutkijan kyky rakentaa teoreettiset raamit näytteelle. Tästä on juuri kyse harkinnanvaraisessa näytteessä. Tutkijan täytyy kuitenkin tutkimuksessaan tuoda esille ne asiat, mitkä valintaan ovat vaikuttaneet. (Vilka 2015, 151.) Vilka (2015, 151) toteaa, että tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden avulla tulisi arvioida valintakriteerien toimivuutta, tutkimusaineiston sopivuutta ja edustavuutta.

6.6 Analyysimenetelmä

Termi analyysi tarkoittaa jonkin kokonaisuuden hajottamista osiin (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 119). Hirsjärvi ja Hurme (2011, 143) selventävät, että analyysissä eritellään, luokitel-

laan aineistoa, synteessissä taas pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Tutkimuksessa on tärkeitä edetä analyysi vaiheesta myös synteettiin, jolloin ilmiötä on käsitelty syvällisemmin (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 143).

Sisältöanalyysia voidaan käyttää laadullisen tutkimusmenetelmän analysoinnissa, jolloin analysoidaan esimerkiksi haastatteluissa tullutta puhetta eli aineiston sisältöä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91; Hyvärinen, ym. 2017, 430). Muita analyysimenetelmiä ovat teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95). Analyysin tärkeimpänä päämääränä on löytää keskeiset ydinasiat, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta, minkä varaan tutkimustulosten analysointi voidaan rakentaa. Tässä kohtaa nousee esiin tutkijan kyky löytää keskeisimmät käsitteet, joiden perusteella laajaakin tutkimusaineistoa pystytään tarkastelemaan ja näin ollen karsimaan turhat aineistot pois. Tästä syystä tutkijan näkemys asioista nousee myös keskeiseen asemaan, jolloin tutkijan henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet korostuvat. (Valli & Aaltola 2015b, 83.) Laadullinen tutkimus on näin ollen enemmän tulkinnallista (Valli & Aaltola 2015b, 84). Vastaus tutkimustehtävään saadaan aineistolähtöisessä sisältöanalyysissa yhdistelemällä käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112). Sisältöanalyysi perustuu tulkintaan ja päätelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112).

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytetään usein kolmivaiheista aineiston analyysiprosessia: kuvailu, luokittelu ja yhdistely. Kuvaileminen on analyysin peruskivi. Kuvailemisella koroitetaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Tällä haetaan vastauksia kysymyksiin: kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. On hyvä muistaa kuvata myös asiayhteys eli konteksti, jotta ilmiö osataan sijoittaa oikeaan aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 144-146.)

Luokittelu on yksi olennaisimmista osista aineiston analyysissä. Tässä aineistoa jäsenellään vertailemalla tutkittavaa ilmiötä aineiston eri osiin. Luokittelu luo pohjan myöhemmin tehtävälle tulkinnalle, yksinkertaistamiselle ja tiivistämiselle. Tämä on välttämätön työvaihe, jos haluamme vertailla aineiston eri osia toisiinsa tai tyypitellä tapauksia. Luokittelua saatetaan joutua miettimään vielä uudelleen, kun koko aineisto on luokiteltu. Luokkia saatetaan joutua vielä yhdistelemään, jotta luokat vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksesta haettavaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147-149.) Teemoittelussa keskitytään enemmän jo olemassa olevien teemojen tarkasteluun aineistosta, tällöin etsitään eri teemoja kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään eri tyypeiksi. Tällöin etsitään eri teemojen sisältä yhteisiä piirteitä eli tyyppisiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tämän jälkeen siirrytään yhdistelyyn. Tässä haetaan luokkien välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147-149.)

Tärkeintä on, että analyysi on läpinäkyvää ja systemaattista. Tutkijan tulee tuoda tärkeäksi kokemansa asiat julki ja perustella esille nostetut aineistot. Analyysissa tutkija kirjoittaa auki oman näkemysesi esiin nostetuista faktoista ja sitoo sen lähdemateriaalin, joka koskee tutkittua ilmiötä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2014, 390-391.) Tutkimuksissa tulisi ottaa samalla aina huomioon tuloksien luotettavuus eli validiteetti ja toistettavuus eli reliabiliteetti, jotka on huomioitava valitusta tutkimusmenetelmästä huolimatta. Laadullisessa tutkimuksessa on pohdittava sitä, miten tuloksiin on päästy ja mitä tutkimuksessa on tehty tuloksien saamiseksi. Avainasioita on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Luotettavuutta voidaan tarkastella laadullisessa tutkimuksessa selostamalla tarkasti tutkimuksen toteuttaminen. Näitä asioita ovat esimerkiksi haastatteluiden olosuhteista ja paikoista kertominen, haastatteluihin käytetty aika, mahdollisista häiriötekijöistä sekä virhetulkinnoista. Samalla olisi hyvä miettiä itsearviointia tutkimuksen kulusta. Luotettavuutta voidaan parantaa myös haastatteluiden sanatarkoilla viittauksilla. Tässä tulee kuitenkin ehdottomasti huomioida haastateltavan anonymiteetti. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232; Saaranen, Kauppinen & Puusniekka 2006.)

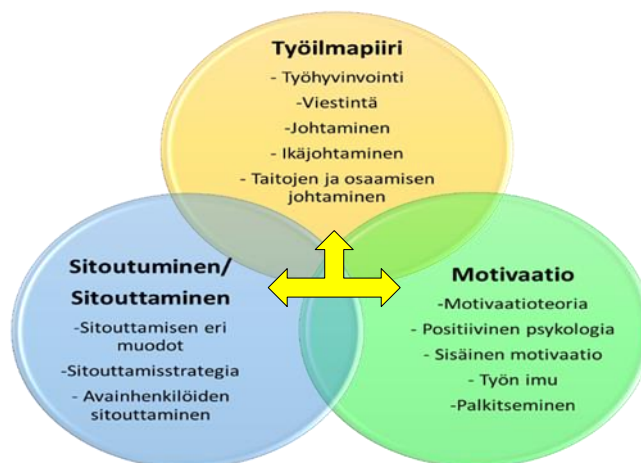
7 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluina koko kohde yrityksen henkilökunnalle. Yrityksessä työskentelee 11 työntekijää sekä neljä johtoryhmään kuuluvaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada Envimetria Oy:n työntekijöiltä kokonaisvaltainen kuvaus heidän työilmapiiristä, työmotivaatiosta sekä sitoutumisesta yritykseen. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä oli mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva näistä kaikista edellä mainituista asioista, sekä myös näiden kaikkien asioiden yhteisvaikutuksesta. Tutkimuksella oli tarkoitus saada vastauksia alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten työilmapiiri, työmotivaatio ja sitoutuminen näkyy Envimetri Oy:ssä?
2. Millä keinoilla saadaan työntekijöiden työmotivaatiota paremmaksi ja samalla sitoutumaan yritykseen?

Tarkoitus oli myös osoittaa kuvio 10 oikeaksi.



Kuvio 10: Opinnäytetyön teemat

Tässä opinnäytetyössä käytettiin primäärisiä lähteitä, jotka kerättiin yksilohaastatteluiden avulla. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jolloin oli erittäin tärkeätä saada, juuri tämän kyseisen yrityksen työntekijöiden ajatukset työilmapiiristä, työmotivaatiosta sekä sitoutumisesta. Näiden kolmen teeman ympärille toteutettiin teemahaastattelut. Haastatteluajat sijoitettiin sähköiseen Doodle-kalenteriin, josta haastateltavat pääsivät itse varaamaan heille sopivan ajankohdan. Kalenterin linkki lähetettiin haastateltaville saatekirjeen kanssa 7.8.2017 (Liite 1). Haastattelut toteutettiin 14.8.-7.9.2017 Kalkkipetterin Studio-kokouksissa, joka sijaitsi erillään Envimetrian muista toimitiloista. Paikan valintaan vaikutti sen rauhallisuus ja se oli erillään työntekijöiden työpisteistä. Tämä auttoi haastateltavia keskittymään haastatteluihin paremmin. Haastatteluista kaksi jouduttiin toteuttamaan puhelinhaastatteluina, koska työntekijöiden toimipisteet sijaitsivat Kuopiossa. Kaikki haastattelut toteutuivat suunnitellusti, ennakkoon sovitun kalenterin mukaisesti.

Työntekijöille tehdyn haastattelurunko koostui viidestä teemakysymyksestä, joiden pohjalta haastattelua lähdettiin viemään eteenpäin (Liite 2). Haastattelijalla oli vielä yhdeksän kysymystä apuna haastattelun eteenpäin viemiseksi ja aiheen syventämiseksi (Liite 3). Haastateltavilta kysyttiin alkuun kolme taustamuuttujaa, jotka olivat: tämän hetkiset työtehtävät, pohjakoulutus ja työsuhteen kesto. Tällä haluttiin tarkastella, vaikuttavako taustamuuttujat haastattelukysymyksiin vastauksiin, tuovatko ne mahdollisesti eroavuuksia vai yhteneväisyyksiä. Vilkkari (2015, 131) mainitsee, että taustatietojen hyvä kuvaaminen auttaa tutkijaa hahmottamaan haastateltavien maailmaa, jolloin on helpompi hahmottaa, millaista esitietoa, asiantuntemusta ja aihepiiriä koskevaa ymmärrystä vasten haastateltava asioita kuvaa.

Haastattelun runko muuttui haastatteluiden edetessä. Haastatteluihin lisättiin kysymys palkioista, koska sitä ei oltu huomioitu alkuperäisissä haastattelukysymyksissä, mutta haastatteluiden edetessä se nousi kuitenkin esille. Tällöin päätettiin lisätä se kiinteästi seuraaviin haas-

tatteluihin mukaan. Palkkioista haluttiin tietää: Vaikuttivatko palkkiot motivoivasti työntekijään ja minkälaisista palkkioista työntekijät motivoituivat? Lähinnä haluttiin tietää, ajattelivatko työntekijät palkkiot rahallisina vai aineettomina, kumpi näistä motivoi heitä enemmän. Haastattelukysymyksiin lisättiin myös kysymys: Koetko työilmapiirin vaikuttavan työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi yrityksessä? Tällä kysymyksellä haettiin vastauksia suoraan opinnäytetyön tutkimuskysymyksen. Tämä kysymys lisättiin kysymyspatteristoon kuudennessa haastattelussa.

Johdolle tehtäviä kysymyksiä muutettiin vastaamaan enemmän yrityksen näkemystä siitä, minkälaisia asioita he olivat tehneet työilmapiirin, motivaation ja sitouttamisen eteen ja, miten he kokivat siinä onnistuneensa (Liite 4). Haluttiin myös tietää, mitä he ajattelivat työntekijöiden arvostavan Envimetriassa. Johdon haastatteluista saatiin mahdollisesti näkökulmaa siihen, kohtasivatko yrityksen johdon näkemykset työntekijöiden kokemusten kanssa. Haastattelukysymykset hyväksytettiin yrityksen toimitusjohtajalla ennen haastatteluja, jotta kysymykset vastasivat mahdollisimman hyvin heidän tarpeitaan.

Työntekijöiden sekä johdon haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin per haastattelu. Haastattelut nauhoitettiin myöhemmin tapahtuvaa litterointia varten. Haastatteluja tehtiin yhteensä 15 kappaletta, joista 11 oli työntekijöitä ja neljä johtoryhmään kuuluvaa. Haastattelut saivat kertoa jokaisen teeman kohdalla omin sanoin, miten teemojen avainsanat ymmärsivät. Näin saatiin varmistettua, että jokainen haastateltava ymmärsi avainsanat samalla tavalla ja estettiin väärinymmärrykset teemoista. Tällä tavalla lisättiin tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyössä tehdyissä haastatteluissa, haastateltaville kerrottiin haastatteluiden nauhoittamisesta ja litteroinnista saatekirjeessä, sekä vielä muistutuksena, asia käytiin läpi haastatteluiden aloituspuheessa. Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimeen asennettavan mobiilisovelluksen avulla, jotka tallennettiin matkapuhelimen muistikortille. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin 1-2:n päivän viiveellä haastattelusta. Litterointiin kului aikaa noin 50 tuntia ja sivuja kertyi 104 kappaletta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää haastatteluiden avulla Envimetria Oy:lle työkaluja työntekijöiden työmotivaation ja sitoutumisen parantamiseksi. Työilmapiirin merkitys näihin kahteen asiaan otettiin yhdeksi keskeiseksi teemaksi. Koska työntekijät olivat keskeisessä asemassa tutkimusongelmassa, niin haastateltavien tuli työskennellä Envimetria Oy:n palveluksessa. Envimetrialla työskentelee 11 työntekijää, sekä johtoryhmässä neljä henkilöä. Koska työyhteisö on niin pieni ja Eskola ja Suorantakin (2008, 63) totesivat, että kylläntymiseen tarvittaisiin 15 haastattelua, niin päätettiin ottaa kokonaisotanta henkilökunnasta, joka to-

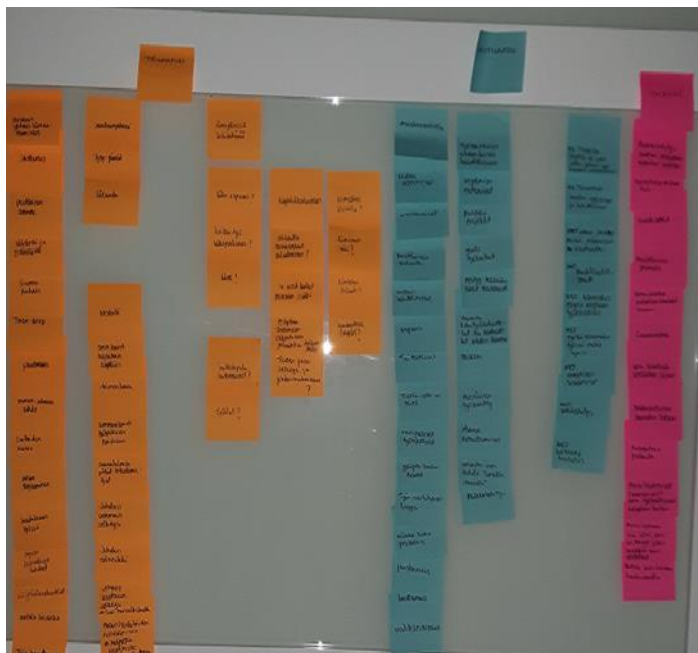
teutui sata prosenttisesti. Johtoryhmä haluttiin ottaa mukaan tutkimukseen, jotta saatiin heidän näkemys tehdyistä toiminnoista työmotivaation ja sitouttamisen eteen. Tarkoituksena oli myös nähdä, kohtasivatko johtoryhmän ja työntekijöiden näkemykset tutkittavista asioista.

Opinnäytetyössä on alusta lähtien ollut hyvin vahvana kolme teemaa: työhyvinvointi, työmotivaatio ja sitoutuminen, joilloin oli hyvinkin helppoa lähteä totuttamaan analyysissä teemoittelua. Analyysin edetessä arvioitiin muidenkin mahdollisten analyysimenetelmien käyttöä, mutta niiden käytölle ei esiintynyt tarvetta.

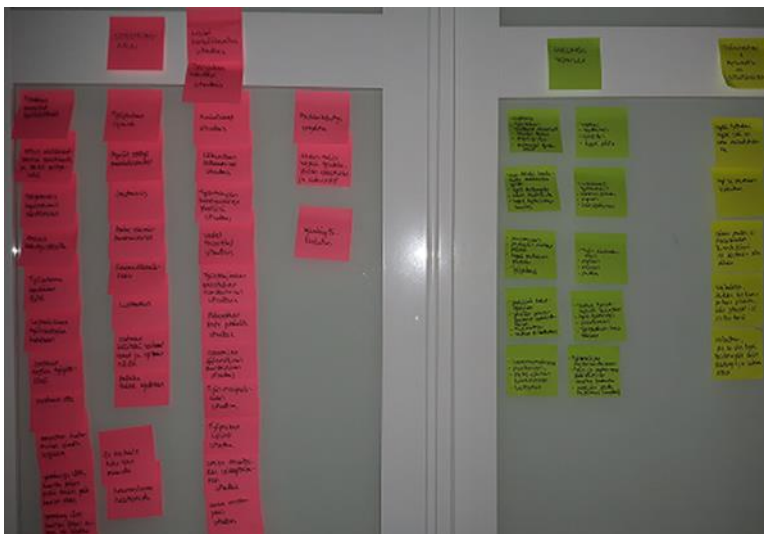
8 Työilmapiiri, työmotivaatio ja sitoutuminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työilmapiiriä, työmotivaatiota sekä sitoutumista Envia Oy:ssä. Tutkimus toteutettiin työntekijöiden näkökulmasta. Aineiston analyysi rakentui vahvasti kolmen pääteeman ympärille: työilmapiiri, motivaatio ja sitoutuminen. Teemat erottuivat vahvasti jo hyvin varhaisessa vaiheessa, jolloin ei ollut syytä miettiä esimerkiksi tyypittelyä.

Analyysin aluksi teemat oli jaettu erivärisiin tarralappuihin, jolloin teemat oli helpompi hahmottaa visuaalisesti. Haastatteluaineistosta haettiin jokaisen teeman ympärille kuuluvia yksittäisiä asioita, jotka kirjattiin tarralappuille oikeiden teemojen alle. Työpaikasta esille tulleet hyvät ja huonot puolet kirjattiin vielä erillisille papereille, jotta lopussa tapahtuva kehityskohteiden ideointi olisi helpompaa. Kuvissa 1 ja 2 pystyy näkemään, miten eriväriset tarralaput on ryhmitelty, joiden avulla analyysi suoritettiin.



Kuva 1: Analyysimenetelmän havainnointi osa 1



Kuva 2: Analyysimenetelmän havainnointi osa 2

Analysia kirjoitettaessa tullaan käyttämään suhteellisen vähän viittauksia haastatteluihin. Tämä siitä syystä, että työyhteisö on hyvin pieni ja tiivis, jolloin halutaan varmistaa jokaisen haastateltavan anonymiteettiä. Tämä liittyy hyvin kiinteästi opinnäytetyön eettiseen näkökulmaan. Kaikki käytetyt viittaukset tulevissa kappaleissa ovat Envimetria Oy:n työntekijöiden haastatteluista lainattuja.

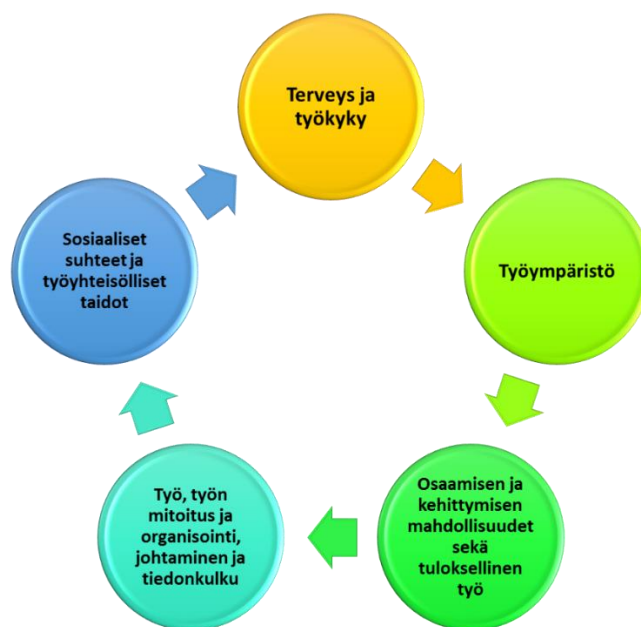
8.1 Tulokset työilmapiiristä

Haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä koskien työilmapiiriä. Ensimmäiseksi haluttiin tietää, miten he määrittelisivät työilmapiiri-käsitteen, näin saatiin selvyys siitä, minkälaisia asioita he kokivat siihen liittyvän. Samalla saatiin myös varmuus siitä, kuinka laajana käsitteenä he sen ajattelivat. Tärkeintä tässä oli saada selville, kokivatko he työilmapiirin käsittävän vain työntekijöiden välisen kommunikoinnin vai kuuluiko siihen myös esimerkiksi: työtehtävät, viestintä, johdon ja työntekijöiden kanssakäyminen ja työtyytyväisyys. Lisäkysymyksenä haastattelija laajensi kysymystä tiedustelemalla, minkälaisia asioita työilmapiiriin kuuluu ja minkälaisiksi he kokevat sen tällä hetkellä. Lopuksi kysyttiin vielä, miten itse pystyisi vaikuttamaan työilmapiiriin.

8.1.1 Työilmapiiriin yhdistetyt asiat

Viitaten työturvallisuuskeskuksen (2017) määritelmään työilmapiiristä, kerättiin haastatteluista seuraavia esiin tulleita asioita. Työntekijät nimesivät asioita, jotka he kokivat vaikuttavan ja kuuluvan työilmapiiriin. Niitä olivat työssä viihtyminen, luottamus, yhteishenki, rehellisyys, välitön ja ystävällinen ilmapiiri, tasa-arvo, joustavuus, työskentelyvälineiden kunto, avun tarjoaminen, laadukkuus työnteossa, hyvät sosiaaliset suhteet, matala hierarkia, sopiva työn haastavuus, avoimuus, yksilöiden huomioiminen,

arvostus, yksilöiden vastuu, viestintä, ennakointi, työtehtävät, esimies-alainen suhde ja johtaminen. Näistä saaduista vastauksista voidaan päätellä, että työilmapiiriin liitettiin kiinteästi työkyky ja työhyvinvointi, jolloin niitä on hyvin vaikea erottaa toisistaan. Vastaukset ilmentävät hyvin pääluvussa kaksi käsiteltyä työhyvinvointia ja työkykyä, joita voidaan peilata myös kuvaan 11.



Kuvio 11: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016)

8.1.2 Työilmapiirin nykytila ja kehityskohteet

Envimetria Oy:n työntekijöiden haastatteluiden vastauksissa työilmapiiristä ja -hyvinvoinnista kiinnittyi huomio erityisesti usein mainittuun työssä viihtymiseen ja yhteen hiileen puhaltamiseen, esille nousi myös mukava työyhteisö.

No, mä sanoisin, et ehkä Suomen parhaita. On varmaan vaikeeta löytää toista yhtä hyvää työpaikkaa.

Kyllä, meillä on hyvä työilmapiiri, ei siinä oo mitään vikaa, ei siinä oo missään vaiheessa ollutkaan mitään vikaa. Hyvin on mennyt koko ajan.

... tääl on tosi simmonen niin ku välitön ja ystävällinen ilmapiiri.

Envimetriassa on pidetty kuukausipalavereja, joissa on käyty läpi yrityksen talouslukuja, mutta myös keskusteltu työntekijöitä askarruttavista asioista. Positiivista työilmapiiriä on rakennettu myös työhyvinvointipäivien avulla, joihin on usein liittynyt jotain liikunnallista tai muuta aktiviteettia, mutta yleisesti ottaen ne ovat rakentuneet rennon yhdessäolon ympärille. Joka on koettukin mukavaksi työilmapiiriä kohottavaksi toiminnaksi.

... tyhy-päivissä yllättävän rentoa meininkiä, et oon ollu tosi tyytyväinen.

Haastatteluista nousi esiin myös haasteita. Envimetriassa työskentelee erilaisia asiantuntijoita, jolloin tietotyön merkitys korostuu. Haastatteluiden kaikissa vastauksissa oltiin sitä mieltä, että jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti tai negatiivisesti. Jokainen vastaaja halusi omalta osaltaan muuttaa omaa käyttäytymistään, jos sen katsottiin vaikuttavan negatiivisesti työilmapiiriin.

Haasteet kulminoituivat pitkälti viestinnän ympärille. Niin kuin kappaleessa 3.2 jo todettiin, että viestinnällä on suuri merkitys työyhteisössä ja viestinnän sujuvuuteen on suhtauduttava vakavasti. Peilaten Åbergin (2006, 110) ja Jaben (2010, 221) viestinnän merkityksestä työyhteisön avoimen ilmapiirin rakentajana, todettakoon, että haastatteluiden perusteella Envimetriassa ajatukset olivat hyvin saman suuntaisia.

Edellä mainituihin asioihin peilaten esiin nousi asioita myös ennakoinnista ja sähköisen kalenterin käytöstä. Sähköinen kalenteri on käytössä kaikilla, jonka tulisi helpottaa viestimistä siitä, missä työntekijät ovat milloinkin. Sähköisen kalenterin käyttö olisi monesta syystä erityisen tärkeitä: Envimetrialla etätyömahdollisuudet ovat rajattomat, jolloin ilman kalenterimerkintöjä ei voida tietää, onko työkaveri lomalla, sairas, etätyöpäivällä vai tulossa toimistolle. Kalenterimerkintöjen ajan tasalla pitäminen helpottaisi jokaista työntekijää silloin, kun olisi esimerkiksi tarve saada neuvoja tai sovittua yhteisiä palavereja.

Ongelmatilanteiden ratkaiseminen helpottuisi avainhenkilöiden nimeämisellä, jolloin tiedettäisiin heti keneen olla yhteydessä kyseisessä ongelmassa. Samassa yhteydessä olisi hyvä selkeyttää myös johtoryhmän jäsenien toimenkuvat ja vastuut, jolloin luotaisiin turvallisuuden tunnetta tulevaisuuteen ja selkeyttäisiin johdon asemaa. Nämä asiat ovat kuitenkin hyvin kiinteässä yhteydessä työilmapiiriin ja työtyytyväisyyden rakentumiseen.

Haastatteluista nousi myös seuraavia asioita esille, joissa voisi olla kehitettävää työilmapiiriin näkökulmasta katsottuna. Niitä olivat kiire, viestikatkot prosessien sisällä, välinpitämättömyys, palautteen saanti ja anto, töiden jaon selkeys ja johdonmukaisuus, laitepula, työtilat, suunnitelmien pitkät toteutumisaajat ja tavoitteiden määrittely.

8.1.3 Esiin tulleita ratkaisuja kehitysideoihin

Näiden edellä mainittujen asioiden korjaamiseksi haastatteluista nousi esille niin sanottu kehitysidealista ja viestinnän lisääminen. Kehitysidealistalla tarkoitettiin listaa, johon voitaisiin lisätä muutoksia kaipaavia asioita tai ideoita uusista toimintatavoista tai käytänteistä. Kun asiat olisivat jossain ylhäällä, niin niitä voisi olla helpompi käydä läpi esimerkiksi kuukausipalavereiden yhteydessä tai kahden kesken niin sanoituissa

kehityskeskusteluissa. Jos tällainen lista otettaisiin käyttöön, lisääisi sekin viestintää omalta osaltaan. Toimitilojen parantamiseksi uusien tilojen kartoittaminen on jo aloitettu.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yleinen työilmapiiri on erittäin hyvä. Työntekijät tulevat mielellään töihin ja useimmat kokevat työkaverit ”perheekseen”. Kehitysehdotusten esille tulo oli positiivista, koska näin ongelmia voidaan korjata.

8.2 Tulokset työmotivaatiosta

Haastattelukysymykset pureutuivat suoraan työntekijöiden motivaatiotekijöihin eli haluttiin tietää, minkälaiset asiat työntekijöitä motivoi. Haastattelija vielä täsmensi kaikille, että nyt haluttiin nostaa esille erityisesti työelämää koskevat motivaation lähteet. Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia ajatuksia heillä on urakehityksestä ja koulutusmahdollisuuksista, motivoiko nämä heitä. Urakehitystä haastattelija täsmensi vielä, että tällä tarkoitettiin nousua hierarkiassa. Koulutusmahdollisuuksilla tarkoitettiin panostusta ammatilliseen kehittymiseen. Tässä kohtaa moni haastateltavista mielsi termit eritavalla. Koulutuksestakin ajatukset olivat hyvin erilaisi. Toiset ajattelivat sen monivuotiseksi koulutukseksi, jossa kouluttaudutaan esimerkiksi maisteriksi. Tässä tarkennettiin kysymystä vielä, että koulutus voi olla myös omaa ammattitaitoa syventävää lisäkoulutusta, jolloin vastauksia voitiin vertailla keskenään. Haastateltavilta kysyttiin myös heidän henkilökohtaisista tavoitteistaan työelämässä.

Palkkiot herättivät haastattelijan mielenkiinnon vasta haastatteluiden käynnistyttyä. Niitä ei oltu suunniteltu kysyttävän alustavissa haastattelukysymyksissä, mutta ne nousivat heti alusta alkaen haastateltavien kanssa käytävissä keskusteluissa esille, jolloin ne päätettiin liittää kiinteästi esitettäviin kysymyksiin. Palkkioiden vaikutuksesta motivaatiotekijänä haluttiin tietää, vaikuttiko ne ja minkälaiset palkkiot etupäässä, olivatko ne rahallisia vai aineettomia palkkioita.

8.2.1 Työntekijöiden työmotivaatiota nostattavat asiat

Luvussa 4.2 kerrottiin James O´Toole ja Edward Lawler (Thomas 2009, 7-11) tutkimustuloksista. Näihin tutkimustuloksiin peilaten Envimetrian työntekijöiden haastatteluista löytyi hyvin monta esiin nostettua asiaa, jotka motivoivat heitä. Työntekijät nostivat seuraavia asioita esille: työn tarkoituksellisuus, vapaus työtehtävissä, työtehtävien monipuolisuus, koko prosessin näkeminen, joustavuus, luottamus, asioita voi tehdä omalla tavalla ja tehokkaasti sekä laatu. Thomasin (2009, 7-11) tutkimuksessa tuli esille myös työntekijöille annettua vastuuta ja sen korostamista. Halutaan, että työntekijät ratkovat asioita ensin itse ja laativat siihen ratkaisuehdotuksen, minkä he kertovat johdolle. Tämä sama asia korostui Envimetrian johdon kanssa tehdyissä haastatteluissa. Yrityksessä on myös hyvin matala hierarkia.

Et, mulle tärkeä on niin ku, se et, tavallaan työllä ja mittauksilla on joku merkitys,..

Vähän se miten saa ite päättää asioista, et miten tekee asiat, itsenäisyys työssä on aika paljon se mikä motivoi kanssa.

... niin semmonen et onnistuu, et onnistuneet työtehtävät, ne kyllä motivoi...

Viitaten kappaleessa 4.1 käytyihin motivaatioteorioihin, haastatteluista nousi esille juuri Decin itseohjautuvuusteoriaan verrattavia tuloksia. Suurimmalta osilta työntekijät mainitsivat motivaatiota parantaviksi sellaisia asioita, jotka eivät olleet ulkoisia palkkioita. Sieltä nousi esille: onnistumiset, uuden kehittäminen, vaihtelevuus, työtehtävien oikeanlainen haasteellisuus, pioneeriprojektit, itsensä toteuttaminen ja itsenäinen työskentely. Envimetrian työntekijöiden haastatteluista nousi vahvasti esille, myös tyytyväisyys siitä, että he voivat suunnitella omat työtehtävänsä parhaimmalla katsomallaan tavalla ja heillä on hyvin joustavat etätömahdollisuudet tällä hetkellä. Nämä edesauttavat hyvinkin sisäisen motivaation synnyssä.

...nykyisessä työtehtävässä, vapaus. Kukaan ei kyseenalaista mun kalenterimerkintöjä...

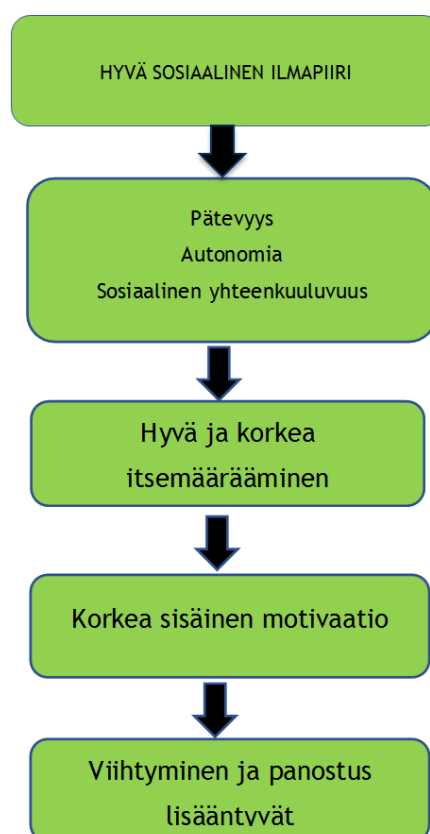
Huomioiden haastateltavien eroavuudet sukupuolen tai iän suhteen, haastatteluista löytyi myös toisenlaisia vastauksia. Näitä vastauksia voidaankin peilata Reissin tutkimukseen. Reiss huomasi tutkimuksissaan joidenkin perustarpeiden heikentyvän iän myötä. Näitä olivat esimerkiksi tarve valtaan ja ruumilliseen aktiivisuuteen. (Mayor & Risku 2015, 31-32.) Tämä näkyi myös haastatteluiden tuloksissa, jotka tulivat esille henkilökohtaisia tavoitteita kerrottaessa. Reissin ajatus siitä, että ei ole ulkoisia ja sisäisiä motivaatioita, vaan joillekin ulkoiset motivaatiot ovat vain motivoivempia. Tämä tuli myös esille haastatteluiden vastauksissa. Toisille raha ja asema ovat niitä asioita, jotka motivoivat. Nämä vastaukset olivat kuitenkin suhteessa vähemmistöä.

Edellä otettiin jo esille yrityksen toimintatapoihin kuuluva vapaa etätöskentely ja vastuunanto työntekijöille. Monen haastateltavan suusta sai kuulla, että heillä on yleisesti käytetty meemi ”hoitakaa hommat”. Tällä annetaan vastuu työn tekemisestä ja suunnittelemisesta työntekijälle itselleen. Näillä toimenpiteillä yritys nostattaa positiivisesti työntekijöiden työmotivaatiota sekä sisäistä motivaatiota. Tämä tulos kuvastaa hyvin kappaleessa 4.2 esiin nostettua Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 124-125) käsitystä siitä, miten työntekijöiden sisäistä motivaatiota saadaan parannettua, heille annetun vaikutusvallan ja autonomian avulla.

8.2.2 Tavoitteena urakehitys ja ammatillinen kehittyminen

Haastatteluissa nousi esille tarve uuden oppimiseen ja kehittämiseen. Ammattitaidon ylläpito-koulutukset nousivat esille useamassa haastattelussa, joka onkin hyvin tärkeitä tämän tyyppi-ssä asiantuntijaorganisaatiossa. Henkilökohtaisia tavoitteita tuli useita erilaisia, mutta niissä esiintyi sanat: uuden oppiminen ja kehittäminen, henkilösertifikaatit, osaamisen lisääminen ja korkeampi koulutus.

Nämä kaikki edellämainitut asiat liittyvät hyvin kiinteästi ammatillisen kehittymisen tavoitteisiin. Poikkeuksia löytyi myös joukosta, jotka näkivät enemmän urakehityksen olevan heidän henkilökohtaisena tavoitteenaan. Puhuttaessa urakehityksestä ja ammatillisesta kehityksestä, vastaukset peilautuvat kappaleen 3.3 aluvuussa 3.3.1 käsiteltyyn ikäjohtamiseen. Siellä Kiviranta (2010, 38-39) nosti erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa esiintyvän tuottavuuden kasvun iän karttuessa ja silloin erityisesti, jos motivaatio ja kyvykkyys pystytään pitämään hyvänä. Kyvykkyyttä ja motivaatiota pystytään pitämään hyvänä oikeanlaisten haasteiden avulla, jotka nousivat haastatteluistakin esille. Näitä kaikkia edellä mainittuja tuloksia, liittyen motivaatio-osioon, voidaan peilata kuviosta 12.



Kuvio 12: Motivaatioprosessin myönteinen kehittyminen (Liukkonen ym. 2006)

8.2.3 Palkkioiden merkitys työmotivaatioon

Palkitsemisstrategia on usein varsin haastava rakentaa niin, että se motivoisi ja innostaisi jokaista työntekijää samalla tavalla. Kappaleessa neljä käytiin jo läpi työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, nämä samat tekijät näyttelevät palkitsemisessäkin suurta roolia. Niitä olivat ikä, koulutus, perhesuhteet ja niin edelleen. Yleisesti yrityksen henkilökunta koostuu hyvin erilaisista ihmisistä ja kaikilla heillä on usein toisenlainen kuva asioista, jotka kiinnostavat heitä. On todettava, että yrityksellä on todellisuudessa aika pienet mahdollisuudet vaikuttaa näihin asioihin. Yritys pystyy vaikuttamaan ainoastaan henkilövalintoihin, työsuhteen muotoihin, työtehtäviin ja ansiotasoon. (Kauhanen 2015, 98-99.)

Haastatteluista nousi esille useita erityyppisiä palkitsemismuotoja, mutta suurin osa niistä ei liittynyt mitenkään suoriutumisperusteiseen palkitsemiseen. Muutama henkilö kaipasi bonusjärjestelmää esimerkiksi uusasiakashankinnasta tai henkilökohtaisten tavoitteiden ylittämisestä, sekä säännöllistä palkkakehitystä. Muutama vastaus panostaisi palkitsemisessa henkilökohtaisen palautteen antoon, jossa voisi olla myös rakentavaa palautetta. Suurin osa vastauksista painottui kuitenkin jo olemassa olevien palkitsemismuotojen kannalle. Näitä ovat sairaskuluvakuutus ja liikuntasetelit. Näiden vaihtoehdoksi ehdotettiin yritykselle omaa kuntosalia työpaikan yhteyteen, lounasseteleitä, lomaosake-vuokrausmahdollisuutta ja leikkimielistä ”saavutuslistaa”.

Kyl mä ainakin arvostan palautetta tosi paljon, sekä negatiivista että positiivista.

Kauhasen (2015, 99-100) esittelemä T-Media Oy:n toteuttama vuosittainen tutkimus kappaleessa 4.3 kuvaa hyvin myös Envimetriassa tehtyjen haastatteluiden tuloksia. Envimetriassa suurin osa työntekijöistä sijoittuisi tutkimuksessa vastanneiden 34 % tai 28 % joukkoon. Haastatteluissa korostui työn merkityksellisyys ja he kokivat tämän hetkisen työn hyvin mielekkääksi. Heille hyvä työilmapiiri oli tärkeätä, joka vaikutti positiivisesti työmotivaatioon, kun he pystyivät hyvinkin paljon vaikuttamaan työn sisältöön. Kaikki työntekijöistä arvostivat työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuutta. Jonkin verran vastauksista kääntyi kuitenkin tutkimuksessa vastanneiden 33 % joukkoon. Heidän vastauksissa korostui raha, asema ja taloudelliset edut ja heille oli tärkeätä urakehitys. Yhtään vastanneista ei sijoittuisi tutkimuksessa vastanneiden 5 % joukkoon. Tämä kuvaa hyvin työntekijöiden hyvää työmotivaatiota.

8.2.4 Kehityskohteet ja työmotivaatiota parantavat toimenpiteet

Kehityskohteita mietittäessä, niitä peilattiin pääluvussa neljä kerättyyn tietoperustaan. Tietoperustan pohjalta päädyttiin seuraaviin kehityskohteisiin, joita olivat työtilat, jotka aiheuttavat jonkin verran haasteita, mikä omalta osaltaan syö työmotivaatiota. Yritys hakee koko ajan uusia toimitiloja, mutta tilojen soveltuvuusvaatimukset rajoittavat suuresti uusien tilojen löytymistä.

Työntekijöiden haastatteluissa nousi esille epätietoisuus henkilökohtaisista tavoitteista. Tavoitteiden puuttuminen tai epäselvyys katsottiin syövä työmotivaatiota tai ei ainakaan katsottu parantavan sitä. Tähän asiaan yrityksen tulisi paneutua ja kehittää siihen heille sopiva ratkaisu. Tähän voisi auttaa henkilökohtaiset keskusteluhetket, jolloin voidaan näistä asioista sopia ja suunnitella jokaiselle omat tavoitteet. Tavoitteiden ei tarvitse olla kaikille samoja, vaan tässä voitaisiin hyödyntää juuri työntekijöiden omia motivaation kohteita ja ruokkia tällä tavalla jokaisen työmotivaatiota.

8.3 Tulokset sitoutumista

Sitoutumista lähdettiin pohtimaan haastatteluissa termin määrittelemisen kautta. Määritelmän pohjana pidettiin Trussin (Armstrong 2016, 162) ja Lampikosken (2005, 46) määritelmiä, jotka esiteltiin johdanto kappaleessa. Näin haluttiin varmistaa, että jokainen haastateltava puhuisi niin sanotusti samasta asiasta. Sitoutuminenkin voidaan mieltää niin monella eri tavalla ja näin toimiessa voitiin varmistaa se, että vastauksien perusteella tehdyt johtopäätökset olisivat luotettavia. Tämän jälkeen siirryttiin tiedustelemaan, kuinka sitoutuneina työntekijöinä he pitävät itseään. Lopuksi paneuduttiin vielä yrityksen tämän hetkiseen sitouttamistrategiaan ja minkälaiseksi he kokivat sen.

8.3.1 Työntekijöiden näkemyksiä sitoutumisesta

Pääluvussa viisi käsiteltiin sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Esiin nousi voimakkaasti työn ja perhe-elämän yhdistäminen, sekä työnantajalle koituvat edut pitkäaikaisista työntekijöistä. Näihin peilaten haastatteluiden tuloksista nousi esille: Envimetriassa työntekijöiden vaihtuvuus on todella vähäistä. Suurin osa tämän hetkisistä työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä noin kymmenen vuotta, muutama heistä on ollut vain muutaman vuoden. Niin sanottuja nuoria työntekijöitä eli työntekijöitä, joilla on vain vähäinen työkokemus alalta, on yrityksessä suhteessa vähän, joka viittaa hyvään sitoutumiseen. Taulukosta seitsemän voidaan nähdä, minkälaisia asioita työntekijät nostivat esille puhuttaessa yleisesti sitoutumisesta.

Nämä asiat työntekijät kokivat sitoutumiseksi:
• tunnetaan työtoverit henkilökohtaisesti
• katsotaan tulevaisuuteen
• tehdään annetut työtehtävät
• on aktiivinen uusien työtehtävien haussa
• edistää työyhteisön hyvinvointia
• annetaan kehitysideoita
• tehdään työaikana töitä
• lojaalisuus työnantajaa kohtaan
• jaetaan tietoa työyhteisössä
• otetaan ja kannetaan vastuuta
• hoidetaan asiat alusta loppuun
• ymmärrys siitä, kuinka paljon pitää tehdä työtä ansaitakseen palkkansa
• perehdytään kunnolla työtehtäviin
• oma-aloitteisuus
• joustavuus, työntekijän puolelta
• luottamus
• osataan käsitellä vaikeat asiat ja opitaan niistä
• ei haikaile koko ajan muualle
• hallitsee kokonais kuvan työtehtävistä
• puhutaan ”meistä”.
Nämä asiat auttavat heidän mielestä sitoutumaan:
• palkka tulee ajallaan
• perhe-elämän huomioiminen
• joustavuus, työnantajan puolelta
• hyvät etätyömahdollisuudet
• tasa-arvo
• työpaikan sijainti
• jatkuvuus
• suunnitelmallisuus

Taulukko 5: Envimetrian henkilökunnan ajatukset sitoutumisesta

Näistä esille tulleista asioista voidaan päätellä, että yrityksessä on huomioitu erittäin hyvin juuri nämä kriittisemmät sitouttamista vähentävät asiat, eli perhe-elämän ja työn yhteen soveltaminen, joihin kuuluu hyvät etätyömahdollisuudet ja joustavuus työaikojen suhteen. Envimetrialalla on vapaat etätyömahdollisuudet, sekä vapaat työajat. Yritys luottaa siihen, että

työntekijät tekevät työnsä kuitenkin tunnollisesti, jolloin vapaus ei saa haitata töiden etene-
mistä ja valmistumista.

8.3.2 Sitouttavat asiat

Tarkesteltaessa Guptan (2015) ja IDS (2007) tutkimuksia, jotka esiteltiin pääluvussa viisi, niin voidaan todeta, että näitä samoja asioita löydettiin haastateluista kun tiedusteltiin, minkälai-
silla asioilla yritys voisi heitä sitouttaa paremmin. Asiat on esitetty tarkemmin taulukossa kah-
deksan.

• työntekijän huomioiminen yksilönä
• työntekijöiden arvostuksen osoittaminen
• palautteen anto johdolta
• omien tavoitteiden selkeyttäminen
• työntekijöiden henkilökohtaisiin intresseihin vastaaminen
• johdon aktiivinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa
• tulevaisuudennäkymien varmistuminen

Taulukko 6: Envimetrian henkilökunnan ajatuksia, miten heitä voisi sitouttaa paremmin

Peilaten vielä Guptan (2015) tutkimukseen, haastatteluista nousi esiin hyvinkin saman suun-
taisia ajatuksia parempaan sitouttamiseen, jotka on esitelty taulukossa yhdeksän.

• Työnjakoa tulisi kehittää
• koulutukset
• osaamisen säännöllinen päivittäminen
• työtehtävien laaja-alainen osaaminen
• osake omistajuus
• uudet toimitilat
• työpaikan sijainti
• rahalliset bonukset

Taulukko 7: Envimetrian henkilökunnan ajatuksia paremmasta sitouttamisesta

Aikaisempien tutkimuksien valossa, voidaan todeta, että saadut tulokset ovat yleistettävissä.
Tuloksia voidaan peilata myös Mashlowin tarvehierarkiaan perustuvalla kuviolla 13.



Kuvio 13: Henkilökunnan sitoutumisen portaat (Smith 2014)

Yritykselle olisi tärkeitä saada työntekijät nousemaan tasoille 1-2. Haastatteluissa esiin tulleista asioista voidaan päätellä, että työntekijät liikkuvat tällä hetkellä tasoilla yksi, kaksi ja kolme. Tämän perusteella Envimetriassa työskentelee, sitoutumisaskelmilla mitattuna, hyvin sitoutuneita työntekijöitä. Yrityksen tulee huolehtia, että tasolla kolme olevat työntekijät saataisiin nostettua vähintään tasolle kaksi, jolloin työpaikan vaihtamisen riski pienenis.

8.3.3 Envimetrician nykytila ja kehitysideat

Haastatteluiden tuloksia peilattaessa opinnäytetyön tietoperustaan, saatiin seuraavanlainen Envimetrician nykykuvaus. Envimetricialle on elintärkeätä sitouttaa avainhenkilöt yritykseen, koska työ on erityisosaamista vaativaa ja tämä osaaminen tulee vasta työkokemuksen myötä. Yrityksen tulisi kartoittaa henkilöstöstä ne avainhenkilöt, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä yrityksen liiketoiminnan kannalta ja lähteä näistä henkilöistä rakentamaan omaa sitouttamisstrategiaa. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole olemassa olevaa sitouttamisstrategiaa, vaikka yrityksessä on panostettu työntekijöiden hyvinvointiin. Näitä ovat hyvät työterveyspalvelut, liikuntasetelit ja yhteiset tyhy-päivät. Tämä on hyvä alku työntekijöiden sitouttamisessa.

Haastatteluissa nousi esille muutamia sitouttamisehdotuksia, joilla yritys voisi sitouttaa työntekijöitä paremmin. Osa koki kiireen tunteen vähentävän heidän sitoutumistaan, johon he ehdottivat ajankäyttökartoitusta. He halusivat kehittää omia työtapojaan tehokkaammiksi, jolloin karsiutuisi pois turhat työvaiheet. Nämä mahdollisesti syövät työaikaa ja näin ollen tekevät kiireen. Tähän he kaipaivat ammatillaisen apua kartoittamaan tämän hetkistä tilannetta ja arvioimaan yhdessä vaihtoehtoisia työtapoja.

Peilaten Guptan (2015) saamiin tuloksiin urasuunnittelun merkityksestä sitoutumiseen, toinen varteenotettava asia koski työntekijöiden osaamista. Järjestelmällisen osaamisen kartoitus

olisi ehdottomasti hyödyllinen tieto yritykselle, jotta kaikki osaaminen voitaisiin hyödyntää. Tiedostettaessa koko henkilökunnan osaaminen, voitaisiin hyödyntää sisäisiä koulutuksia, missä työntekijät opettaisivat toisiaan ja jakaisivat tietoa eteenpäin. Tämä tiedon jakaminen ja sen olemassaolon tiedostaminen säästäisi koulutusmenoja, mutta tärkeintä, se lisäisi yhteishenkeä. Tässä samassa yhteydessä olisi hyvä käydä läpi jokaisen työsopimus ja päivittää ne vastaamaan tämän hetkistä tilaa. Tällä yritys voisi osoittaa työntekijälle, että on aidosti kiinnostunut heidän oikeuksista ja näin vahvistaa luottamusta heihin. Gupta (2015) peräänkuuluttaa myös säännöllisten kehityskeskusteluiden merkitystä sitoutumiseen.

9 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työilmapiirin vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. Tavoitteena oli työstää kohdeyritykselle konkreettisia ideoita työntekijöiden työmotivaation ja sitoutumisen parantamiseksi, sekä kartoittaa nykytilaa. Tutkimusongelmaa pyrittiin ratkaisemaan seuraavien kysymyksien avulla:

1. Miten työilmapiiri, työmotivaatio ja sitoutuminen näkyy Envimetria Oy:ssä?
2. Millä keinoilla saadaan työntekijöiden työmotivaatiota paremmaksi ja samalla sitoutumaan yritykseen?

Vilkkakin (2015, 120) toteaa, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä erityispiirteensä on se, ettei tutkittavasta asiasta ole tavoitteena löytää totuutta, vaan ratkaista tutkimuksen aikana tulleita arvoituksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa aina omilla tiedoillaan ja kiinnostuksellaan tutkittuun lopputulokseen (Kananen 2013, 26).

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, johon teemoiksi nousivat työilmapiiri, työmotivaatio ja sitoutuminen. Teemat erottuivat jo selkeästi teoreettista viitekehystä sunnitellessa. Teoreettinen osuus rajattiin tiukasti käsittämään vain nämä kolme teemaa. Teemojen ulkopuolelta esiin nostettiin vain johtaminen ja palkitseminen. Johtamisella katsottiin olevan suuri vaikutus työilmapiiriin ja palkitsemista ei oltu suunniteltu otettavan mukaan alkuperäisen suunnitelmaan, mutta asia nousi esille heti enimmäisissä haastatteluissa, jolloin sen todettiin linkittyvän teemoihin.

Haastatteluiden analyysissä nousi työilmapiiristä voimakkaasti työssä viihtyminen ja yhteen hiileen puhaltaminen. Haastateltavat yksi toisensa jälkeen kehuivat yrityksen mukavaa työyhteisöä, puhuttiin jopa toisesta ”perheestä”. Positiivista työilmapiiriä oli parannettu rennoilla ja toiminnallisilla tyhy-päivillä, johon yritys on satsannut kaksi kertaa vuodessa. Työilmapiiristä puhuttaessa esiin nousi useita hienoja asioita. Nostetaan tähän esille sosiaalinen kanssakäyminen ja luottamus. Haasteitakin löytyi ja ne kulminoituivat pitkälti viestinnän ympärille.

Viestinnässä isoiksi kysymyksiksi nousi ennakointi ja sähköisen kalenterin käyttö. Nämä sen takia, koska yrityksessä on rajattomat etätyömahdollisuudet, sekä vapaa työaika. Sähköisen kalenterin käyttö helpottaisi viestimään muille, missä milloinkin on menossa ja milloin tavoitettavissa.

Työmotivaatiota tarkastellessa esiin nousi suurimmalta osin sisäistä motivaatiota ruokkivia asioita: työn tarkoituksellisuus, vapaus työtehtävissä, joustavuus, luottamus ja laatu. Työntekijät arvostivat suuresti myös työtehtävien oikeanlaista haasteellisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa siihenkin. Etätyömahdollisuudet motivoivat kaikkia työntekijöitä. Yrityksessä oli yleisesti käytetty meemi ”hoitakaa hommat”, tämän katsottiin olevan johdon luottamuslause työntekijöille ja se katsottiin hyvinkin motivoivaksi elementiksi. Uuden oppimista ja kehittämistä arvostettiin myös ja siihen yritys on vastannut tarjoamalla työntekijöille ammatillista osaamista parantavaa koulutusta ja näyttämällä vihreää valoa kehitysideoille. Rahallisten palkkioiden merkitys henkilökunnan keskuudessa ei saanut kovinkaan suurta kannatusta. Enemmän tuli esille henkilökohtaisen palautteen korostaminen. Muutamia toivomuksia tuli jonkunlaisen bonusjärjestelmän kehittämiseksi, joka on haastellista kehittää tämän tyyppisessä asiantuntijayrityksessä. Tällä hetkellä yrityksen palkkiot näyttävät sairaskulukorvauksen ja liikuntaseteleiden muodossa. Vaihtoehtoina näille ehdotettiin omaa kuntosalia työpaikan yhteyteen, lounaseteleitä tai lomaosake-vuokrausmahdollisuutta.

Mietittäessä haasteita työntekijöiden työmotivaation syntyyn, kulminoituivat ne kahden asian ympärille: toimiviin toimitiloihin ja henkilökohtaisten tavoitteiden epätietoisuuteen. Henkilökohtaisten tavoitteiden selkiyttämiseen ehdotettiin yrityksen tavoitteiden pilkkomista pienempiin osiin ja osoittamalla jokaiselle tiimille tai henkilölle oma osansa, näin tavoite saataisiin paremmin hahmotettavaan muotoon. Tavoitteiden saavuttamiseen auttaisi henkilökohtaiset keskustelut yrityksen johdon kanssa. Ei välttämättä toivottu perinteistä kehityskeskustelun tyyppistä, vaan enemmän vapaamuotoisempaa keskustelutilaisuutta.

Työntekijöiden sitouttaminen on toiminnan jatkumisen kannalta erityisen tärkeitä Envimetriassa. Työntekijöiden keskimääräinen perehdyttämisaika on noin kaksi vuotta. Tästä syystä sitoutuminen haluttiin ottaa mukaan tutkimukseen. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä suoranaista sitouttamisstrategiaa, mutta niin kuin edellä on tullut jo mainittua, niin yritys on panostanut paljon työn ja vapaa-ajan mahdollisimman hyvään yhdistämiseen. Tämä asia nousikin kaikista haastatteluista ensimmäisenä asiana esiin, kun puhuttiin asioista, mitkä yrityksessä on erityisen hyvin. Muita sitouttavia elementtejä oli: palkka tulee ajallaan, joustavuus, työpaikan sijainti ja hyvät etätyömahdollisuudet.

Työntekijöiltä tiedusteltiin, minkälaisia asioita he mieltävät sitoutumiseen. Sieltä nousi monta tärkeää asiaa: puhutaan ”meistä”, lojaalisuus työnantajaa kohtaan, katsotaan tulevaisuuteen, otetaan ja kannetaan vastuuta ja ei haikailla koko ajan muualle. Tässä muutama esimerkinä. Työmotivaatio ja sitoutuminen kulkevat usein käsi kädessä. Mietittäessä sitouttavia toimenpiteitä esille nousi hyvinkin saman tyyppisiä asioita, kuin työmotivaatiota kohottavassa kohdassa. Työntekijät esittivät johdon suuntaan toivomusta, että heitä huomioitaisiin yksilöinä ja osoitettaisiin arvostusta avoimesti esimerkiksi palautteen muodossa. Omien tavoitteiden ja tulevaisuuden visioiden selkeytyminen nostettiin yllättävän suureen rooliin sitoumista silmällä pitäen. Hyvänä sitouttamisen muotoina pidettiin koulutuksia ja osaamisen päivittämistä ja nousipa sieltä esille idea, yrityksen osakkeiden omistamisen mahdollisuudesta.

9.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja yleistettävyys

Opinnäytetyössä tutkimuksen validiteettin eli luotettavuuden toteutuminen haastatteluiden analyysin purkamisen osalta oli haasteellista, koska työssä ei voitu käyttää suoria viittauksia haastatteluista, niin paljon kuin oltaisiin haluttu. Tämä siitä syystä, että työyhteisö koostui vain 15 henkilöstä, jotka olivat työskennelleet jopa kymmenen vuotta yhdessä. Tällöin saat-taisi haastateltavien anonymiteetti vaarantua, jos työhön olisi otettu useita suoria lainauksia haastatteluista. Tästä syystä päätettiin rajata suorat viittaukset, vain muutama positiiviseen asiaan, joiden katsottiin olevan sellaisia, joita kyseiset henkilöt voisivat kertoa julkisesti itsekkin.

Validiteettia pyrittiin parantamaan tutkimuksen otteen avulla. Kohdeyrityksessä työskenteli kokonaisuudessaan vain 15 työntekijää. Alusta lähtien oli selvää, että otosta ei voitu suunnitella muuten, kuin ottamalla kokonaisotanta henkilökunnasta. Otteen kriteerinä oli voimassa oleva työsopimus Envimetria Oy:n kanssa. Muilta osin validiteetti otettiin huomioon kertomalla avoimesti ja tarkasti tutkimuksen kulusta ja mahdollisista muutoksista tutkimuksen edetessä.

Opinnäytetyö ja tutkimus eteni aikataulussa. Tutkimusta ja haastatteluita tehdessä, haastattelukysymyksiin tehtiin tarvittavia muutoksia haastattelun edessä, jolloin saatiin mahdollistettua tarkat kysymykset ajatellen tutkimusongelmaa. Tällä varmistettiin, että tutkittiin juuri oikeaa asiaa. Tutkimuksen edetessä todettiin yhdeksän kohdan nettikyselyn olevan epäolennainen tutkittavaan asiaan, jolloin sen jättäminen pois oli perusteltua. Tutkimuksen tulokset vastasivat tutkimusongelmaa, joiden avulla saatiin kohdeyritykselle luotua kuvaus työntekijöiden näkemyksestä työilmapiiristä, työmotivaatiosta sekä sitoutumisesta. Näiden avulla pystyttiin työstämään joitakin konkreettisia ehdotuksia kehityskohteiden korjaamiseen. Näiden tehtyjen muutoksien avulla parannettiin saatujen tuloksien luotettavuutta tutkittavaan asiaan.

Reliabiliteetti eli yleistettävyyttä huomioitiin tutkimuksen analyysissä vertaamalla tutkimustuloksia aikaisemmin toteutettuihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Näissä vertailuissa huomattiin yhtäläisyyksiä muutamaan motivaatioteoriaan ja muutamiin uudempiin ja vanhempiinkin tutkimuksien tuloksiin. Tällöin voitiin todeta, että tutkimuksen tulokset olivat jossain määrin yleistettävissä. Yleistettävyyttä heikensi tutkimuksen toteuttaminen vain Envimetria Oy:ssä, eikä mukaan otettu muissa yrityksissä työskenteleviä henkilöitä. Envimetria Oy:n toimialalla työskentelevien henkilöiden on omattava hyvin erityistä asiantuntijuutta, jolloin tuloksien vertailu eri toimialalla toimivaan yritykseen voi vääristää tuloksien yleistettävyyttä.

9.2 Kehitysideat

Kehitysideoita nousi esille viestinnästä, toimitiloista ja henkilökohtaisten tavoitteiden epäselkeydestä. Viestinnän kohdalla kehittäiskohteiksi nousi ennakointi, sähköisen kalenterin käyttö ja avainhenkilöiden nimeäminen. Ennakointi ja sähköisen kalenterin käyttö linkittyivät kiinteästi yhteen. Sähköisen kalenterin ajantasalla pitäminen helpottaisi muuta henkilökuntaa ennakoimaan tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla. Sähköinen kalenteri helpottaisi myös henkilökohtaisten kontaktien ottamista. Kalenterissa tulisi olla selkeästi merkittynä, milloin tekee töitä, milloin lomailee tai milloin on vapaalla. Kalenterissa olisi hyvä näkyä tekeekö töitä kotona vai toimistolla. Näiden asioiden viestittäminen koko henkilökunnalle kalenterin avulla helpottaa jokaisen työskentelyä, varsinkin siinä kohtaa, jos kaipaa jonkun henkilön apua tai tarvitsee saada henkilö muusta syystä kiinni.

Ongelmatilanteita helpotettaisiin, niin sanottujen avainhenkilöiden nimeämisellä. Avainhenkilöille nimettäisiin omat vastualueet, jolloin osattaisiin ottaa heti oikeaan ihmiseen yhteyttä. Näin toimittaessa vastuuta voitaisiin jakaa useammalle henkilölle, eikä vastuu kasaantuisi vain yhden henkilön harteille. Tällä ehkäistäisi ongelmatilanteiden kasaantumista sairastapauksissa ja lomien aikana. Envimetriassa on monia oman alansa asiantuntijoita, joiden osaaminen johonkin tiettyyn asiaan on huippu luokkaa. Tällöin olisi selkeätä nimetä nämä henkilöt avainhenkilöiksi heidän erikoisosaamista koskevissa kysymyksissä. Tässä tullaankin siihen, miten tärkeää yrityksen on kartoittaa työntekijöiden osaaminen.

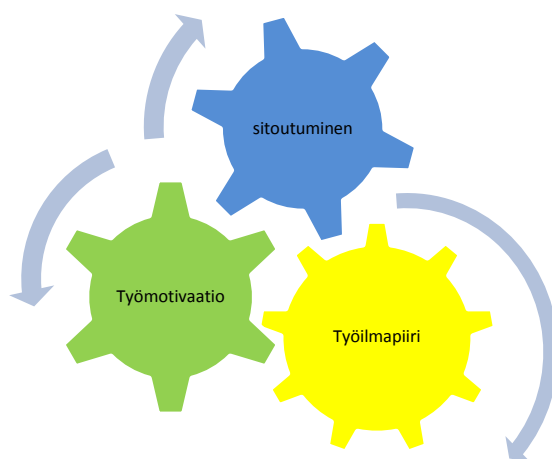
Nykyiset toimitalat ovat vanhat ja hyvinkin epäsoivat ja epäkäytännölliset tämän hetkiseen toimintaan suhteutettuna. Työtilojen epäkäytännöllisyys näkyy jokapäiväisen toiminnan hankaloitumisena ja ylimääräisenä työnä. Yritys on alkanut jo etsiä uusia toimitiloja, mutta sopivien toimitilojen löytyminen lähialueelta on ollut haastavaa. Tämä haluttiin ottaa esille vielä, koska asia esiintyi noin 80%:ssa haastatteluista, joilloin se koettiin hyvinkin tärkeäksi kehityskohteeksi.

Henkilökohtaisten tavoitteiden selkeyttäminen katsottiin olevan yksi tärkeistä kehittyskohdeista. Henkilökohtaisten tavoitteiden epäselvyys heijastui työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. Tästä syystä siihen olisi hyvä paneutua. Henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyssä helpottaisi johdon ja työntekijöiden kahdenkeskiset keskustelutuokiot. Yrityksessä yleisesti vieroksuttiin kehityskeskusteluita, mutta kaivattiin kuitenkin kahdenkeskisiä keskusteluita, joissa pääpaino olisi työntekijän työtyytyväisyyden parantaminen ja heidän henkilökohtainen huomioiminen. Yrityksessä ei ole erillistä henkilöstöhallinnon ihmistä, vaan toimitusjohtaja on hoitanut tämän. Toimitusjohtajan kuormittumista helpottamaan voisi olla järkeviä nimetä tai palkata HR asiantuntija, joka voisi hoitaa tämän työvaiheen.

9.3 Yhteenveto

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kattava nykytilan kuvaus Envimetrian työntekijöiden tunteuksista työilmapiiriin, työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Työntekijöiltä saatuja tuloksia pystyttiin vertailemaan johtoryhmän ajatuksiin ja todettiin, että työntekijät ja johto ajattelevat hyvin samalla tavalla asioista, joka näkyy positiivisena asiana yrityskuvassa. Yrityksen kannalta oli huomion arvoista se, että kysyttäessä unelmien työpaikasta neljä asiaa, jokaisessa vastauksessa vähintään kolme asiaa toteutui jo tämän hetkisessä työpaikassa.

Opinnäytetyön tuloksista voitiin päätellä, että työilmapiiri, työmotivaatio ja sitoutuminen ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Tapahtuipa muutos, missä osiossa vain, oli sillä vaikutusta kahteen muuhunkin osioon. Kuvio 14 kuvastaa hyvin näiden kolmen osion linkittymistä toisiinsa.



Kuvio 14: Haastatteluiden avulla saadut opinnäytetyön tulokset

Envimetria Oy:n työntekijöidenkin mielestä nämä kolme teemaa linkittyivät hyvin tiiviisti yhteen. Tämä kävi ilmi työntekijöille esitettyjen kysymyksiensä perusteella. Tuloksissa toistuivat

samat asiasta useammassa teemakohdassa, jolloin voitiin todeta niiden olevan yhteydessä keskenään.

Esiin tulleita kehityskohteita yritys pystyy hyödyntämään ideoina kehittäessään työilmapiiriä, työmotivaatiota tai sitoutumista käsitteleviä ratkaisuja. Valmiita ratkaisuja ei pystytty antamaan nykyisiin käytössä oleviin ratkaisuihin, koska perehtyminen oli vähäistä yritykset toiminnallisiin ratkaisuihin.

Jatkotutkimuskohteeksi voisi sopia syvempi perehtyminen sitoutumiseen. Sitoutuminen on yritykselle elintärkeää ja siihen olisi hyvä kiinnittää enemmänkin huomiota, koska tutkimuksessa nousi esille kehityskohteita esimerkiksi bonusjärjestelmien kehittämiseen. Tutkimuksessa voitaisiin porautua syvemmälle suunnittelemalla yritykselle esimerkiksi, pohjaa sitoutumisstrategialle tai toimivalle bonusjärjestelmälle. Tämä vaatisi kyllä syvempää perehtymistä alaan ja työtapoihin, sekä jokaisen tiimin rahalliseen tuloksellisuuteen, jotta voitaisiin rakentaa kaikille tasapuolinen bonusjärjestelmä.

Tutkimuksen kohdeyrityksellä ei ollut olemassa avainhenkilöiden osaamisesta kertovaa tietoa, jonka takia toinen opinnäytetyön aihe voisi liittyä työntekijöiden osaamisen kartoitukseen ja sen järjestelmän luomiseen. Asiantuntijaorganisaatiossa olisi hyvä tietää koko henkilökunnan osaamiskapasiteetti, jotta sitä voitaisiin hyödyntää 100%:sti. Tämä auttaisi koulutuksen suunnittelussa, uusien menetelmien kehittämisessä ja ehdottomasti tärkeimmässä eli sisäisen koulutuksen hyödyntämisessä.

Tutkimus eteni etukäteen tehtyjen suunnitelmien mukaan ja aikataulussa. Tutkimuksesta saadut tulokset vastasivat hyvin tutkimusongelmaa ratkaisevia kysymyksiä. Tutkimusongelmasta saatuja tuloksia pystytään hyödyntämään kohdeyrityksen kehityskohteiden ratkaisemisessa apuna.

Lähteet

Kirjat

Alahuhta, M. 2015 Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Armstrong, M. 2016. Armstrong's handbook of strategic human resource management. London: KoganPage.

Chmiel, N. 2010. An introduction to work and organizational psychology. A European perspective. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Eriksson, P ja Koistinen, K 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Eskola, J. ja Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsyth, P. 2006. The Sunday times creating success. How to Motivate People. London and Philadelphia: Kogan Page.

Grugulis, I. 2007. Skills, Training and Human Resource Development. A critical text. New York: Palgrave Macmillan

Hakonen, A. ja Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. ja Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakkiesimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisille ja esimiehille. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Jaupi F. & Llaci S. 2014. Employee engagement and its relation with key economic indicators. Journal of IT and economic development 5(2), 112-122.

Juuti, P. ja Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: EditaPrima Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. ja Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. ja Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut oy.
- Manka, M-L. ja Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.
- Martela, F. ja Jarenko, K. 3/2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuudenvaliokunnan julkaisu.
- Mayor, P. ja Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma-pro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. ja Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. ja Hyvärinen, M. 2014. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Rothlin, P ja Werder, P. 2008. Boreout! Overcoming workplace demotivation. London: Kogan Page.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Thomas, K.W. 2009. Intrinsic Motivation at work. What Really Drives Employee Engagement. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Valli, R. ja Aaltola, J. 2015a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Ps-Kustannus.
- Valli, R. ja Aaltola, J. 2015b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Ps-Kustannus.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: Ps-Kustannus.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Artikkeli

Gupta M. 2015. A study on employees perception towards employee engagement. GMJ, Vol IX, Issue 1 & 2, 45-51.

Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, 33,4, 692-724.

Saks, A.M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, 600-619.

Internet

Envimetria Oy. 2017. Envimetria, meistä. Viitattu 13.9.2017 <https://envimetria.fi/meista/>

Heinonen, J. 2012. Kyvyt.fi. Viitattu 10.6.2017. <https://kyvyt.fi/group/heinosen-opetussivut/untitled-3?showmore=1>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Viitattu 15.10.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html ja

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Viitattu 15.10.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saarikko, K. 8.5.2014. Uusi Suomi. Suomesta uusi Itä-Saksa vai avaako Liberan kirja tukitut suut. Viitattu 5.6.2017. <http://kimmosaarikko.puheenvuoro.uusisuomi.fi/167470-tuleeko-suomesta-uusi-ita-saksa-vai-avaako-liberan-kirja-tukitut-suut>

Smith, S. 27.6.2014. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. Viitattu 15.6.2017 <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslows-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 14.6.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 14.6.2017. <https://ttk.fi/index.phtml?s=133>

Muut lähteet

Rintala, M. 2017. Toimitusjohtajan haastattelu 7.9.2017. Envimetria Oy. Lohja.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tärkeimmät teemat.....	7
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016).....	11
Kuvio 3: Työkykytalo (Kauhanen 2016).....	12
Kuvio 4: Maslowin tarvehierarkia (Saarikko 2014)	21
Kuvio 5: Ihmisen persoonallisuuden ”sipuli” (Mayor & Risku 2015)	25
Kuvio 6: Motivaatioprosessin myönteinen kehittyminen (Liukkonen ym. 2006)	28
Kuvio 7: Kuvio sitoutumisen tekijöistä ja seurauksista (Saks 2006).....	32
Kuvio 8: Henkilökunnan sitoutumisen portaat (Smith 2014)	35
Kuvio 9: Avainhenkilön lähtemisestä aiheutuvat kustannukset (Lampikoski 2005).....	37
Kuvio 10: Opinnäytetyön teemat.....	45
Kuvio 11: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016)	49
Kuvio 12: Motivaatioprosessin myönteinen kehittyminen (Liukkonen ym. 2006)	53
Kuvio 13: Henkilökunnan sitoutumisen portaat (Smith 2014)	58
Kuvio 14: Haastatteluiden avulla saadut opinnäytetyön tulokset	63

Kuvat

Kuva 1: Analyysimenetelmän havainnointi osa 1	47
Kuva 2: Analyysimenetelmän havainnointi osa 2	48

Taulukot

Taulukko 1: Viisi syytä viestiä työyhteisössä (Åberg 2006)	14
Taulukko 2: Reissin 16 perustarvetta (Mayor & Risku 2015).....	24
Taulukko 3: Sitoutuneen työntekijän tuomat edut (Lampikoski 2005)	32
Taulukko 4: Avainhenkilöiksi määrittelevät asiat (Lampikoski 2005).....	37
Taulukko 5: Envimetrician henkilökunnan ajatukset sitoutumisesta	56
Taulukko 6: Envimetrician henkilökunnan ajatuksia, miten heitä voisi sitouttaa paremmin.	57
Taulukko 7: Envimetrician henkilökunnan ajatuksia paremmasta sitouttamisesta.....	57

Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	72
Liite 2: Haastateltavien kysymykset.....	73
Liite 3: Haastattelijan kysymykset.....	74
Liite 4: Johdolle esitetyt haastattelukysymykset	75

Liite 1: Saatekirje

Hei,

Nimeni on Terja Patama ja opiskelen liiketaloutta Lohjan Laureassa.

Pääaineena minulla on ollut henkilöstöhallinto. Ennen kouluun lähtöä tein useita vuosia töitä myynnin parissa, sekä kerkesin pyörittämään muutamaa omaa yritystäkin. Aikaisemmasta työkokemuksesta johtuen halusinkin nyt erikoistua vieraampaan alueeseen eli henkilöstöhallintoon, joka onkin ollut erittäin mielenkiintoinen aihealue.

Tästä syystä ilokseni sain tehdä Envimetria Oy:lle opinnäytetyön, jonka takia lähestyn teitä näin sähköpostilla. Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi valikoitui työtyytyväisyystutkimus. Tutkimus toteutetaan laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen eli haastatteluilla ja pienellä kyselyllä. Tutkimuksen päämääränä on kartoittaa teidän työntekijöiden ajatuksia työilmapiiristä, työtyytyväisyydestä ja työssä viihtymisestä. Tutkimuksen tulokset tulevat apuvälineeksi yrityksen johdolle ja vaikuttavat varmasti positiivisesti teidän työtyytyväisyyteen tulevaisuudessa.

Tutkimus tullaan toteuttamaan pienellä nettikyselyllä, sekä sen jälkeen tehtävällä kahdenkeskisellä haastattelulla. Haastattelut tullaan toteuttamaan nyt elokuun aikana.

Haastattelut sekä nettikyselyt tulevat olemaan tutkimustuloksissa anonymoimattomia, jolloin kenenkään henkilöllisyys ei paljastu. Haastattelut tullaan nauhoittamaan, jotta pystyn kirjoittamaan ne paperille tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi. Nauhoitteet ja puhtaaksi kirjoitetut haastattelut tulevat vain minun henkilökohtaiseen käyttöön analyysia varten. Näiden toimenpiteiden johdosta toivon jokaiselta rehellisiä vastauksia, jolloin tutkimustulokset antaisivat oikean kuvan työtyytyväisyydestänne.

Nettikysely on pieni ja nopea yhdeksän kohdan väittämiä sisältävä kysely. Toivon, että tämän kyselyn vastaamiseen ette käyttäisi montaa minuuttia, vaan vastaukset olisi hyvä tulla sponttaanisti, jolloin se yleensä kuvaa parhaiten tämän hetken tuntemuksia. Teethän nettikyselyn ennen haastatteluun tuloa. Nettikyselystä lähetän teille erikseen sähköpostilinkin (E-lomake).

Tämän jälkeen varaa itsellesi sopiva aika Doodlen sähköisestä kalenterista, jonka löydät alta. Jos näistä annetuista ajoista mikään ei käy, olethan minuun yhteydessä, vaikka sähköpostilla, niin sovitaan jokin sopivampi aika. Kuopiossa työskentelevien kanssa voidaan käydä haastattelu, vaikka puhelimitse tai skypen välityksellä.

Haastattelun toivon olevan hyvin rento ja epävirallinen keskusteluhetki. Toivon haastattelijana saavani teidän omia tuntemuksia ja toivomuksia esille. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, vaan ainoastaan teidän omia ajatuksia sen hetkisestä tuntemuksista. Haastattelu kestää arviolta noin puoli tuntia.

Jos tutkimus herättää jotain kysymyksiä, niin olethan minuun yhteydessä, niin vastaan niihin mielelläni.

Yhteistyöterveisin

Terja Patama

terja.k.patama@student.laurea.fi

<https://doodle.com/poll/g36nwp3vw3qq9b6z>

[Doodle: Haastattelu](#)

doodle.com

Muistathan tehdä nettikyselyn ennen haastattelu



Liite 2: Haastateltavien kysymykset

Taustamuuttajat: Koulutus taustasi

Kuinka kauan olet ollut talossa?

Työtehtäväsi

- Miten määrittelet työilmapiirin?
- Minkälaiset asiat motivoivat sinua?
- Miten määrittelet sitoutumisen?
- Mitä asioita yritys voisi tehdä sitouttaakseen sinut paremmin?
- Minkälainen on unelmiesi työnantaja/työpaikka?
 - Luettele ainakin neljä asiaa, jotka koet tärkeiksi

Vastauksissa voit käyttää esimerkkejä, omakohtaisia tai toisilta kuultuja.

Liite 3: Haastattelijan kysymykset

- Miten määrittelet työilmapiirin?
 - Minkälaisia asioita siihen kuuluu?
 - Minkälaiseksi koet täällä työilmapiirin?
 - Miten pystyisit siihen vaikuttamaan?
- Minkälaiset asiat motivoivat sinua?
 - Mitä ajattelet urakehitys- /koulutusmahdollisuuksista?
 - Minkälaiset ovat henkilökohtaiset tavoitteesi?
- Miten määrittelet sitoutumisen?
 - Minkälaisena työntekijänä pidät itseäsi?
 - Mitkä ovat hyviä/huonoja puolia työssäsi?
- Mitä asioita yritys voisi tehdä sitouttaakseen sinut paremmin?
 - Miten kuvailisit tämän hetkisen tilanteen?
- Minkälainen on unelmiesi työnantaja/työpaikka?
 - Luettele ainakin neljä asiaa, jotka koet tärkeiksi.

Liite 4: Johdolle esitetyt haastattelukysymykset

- Miten määrittelet työilmapiirin?
- Minkälaisia asioita yrityksessä on tehty työilmapiirin parantamiseksi?
- Minkälaisia asioita yrityksessä tehdään työntekijöiden motivaation parantamiseksi?
- Miten määrittelet sitoutumisen?
- Mitä asioita yritys voisi tehdä sitouttaakseen työntekijät paremmin?
- Mitä asioita ajattelet työntekijöiden arvostavan Envimetriassa?