

## **Työtyytyväisyyden kartoittaminen ja kehittäminen**

### **Elämynlahjat Oy:ssä**

Anniina Wessman

<b>Tekijä</b> Anniina Wessman	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työtyytyväisyyden kartoittaminen ja kehittäminen Elämyslahjat Oy:ssä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 1 liitesivu
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Elämyslahjat Oy, joka on elämyksiä ja kokemuksia tarjoava yritys. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan henkilökunnan nykyistä työtyytyväisyyttä ja pyrkiä löytämään siihen selkeitä kehityskohteita. Tutkimus oli aiheeltaan ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä vastaavaa tutkimusta työtyytyväisyydestä ei ole heillä aiemmin toteutettu myyntipisteillä toimiville työntekijöille.</p> <p>Työtyytyväisyyttä lähdettiin kartoittamaan ensin tietoperustan kautta, jossa käsiteltiin työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Teoriassa paneuduttiin suppeasti työhyvinvoinnin käsitteeseen ja siihen, miten se on osa työtyytyväisyyttä. Esille pyrittiin kuitenkin tuomaan työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden erot, sillä nämä käsitteinä ja tekijöinä työtyytyväisyydessä ovat eriävät. Teorian tärkein osio oli itse työtyytyväisyyden läpikäynti, sillä siinä perehdyttiin työn kannalta oleellisimpiin tarve- ja kartoitusteorioihin, joiden perusteella työtyytyväisyyttä pyrittiin arvioimaan.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä haastattelut ja aineiston analysointi toteutuivat parhaiten laadullisilla menetelmillä. Haastatteluun valittiin puolistrukturoitu haastattelumuoto ja aineistolle laadullinen sisällönanalyysi. Haastattelut suoritettiin huhtikuussa 2019, johon osallistui yhdeksästä työntekijästä seitsemän. Työsuhteen kestolla tai työsuhteen muodolla ei ollut vaikutusta osallistumiseen. Haastattelun teemat ja niihin rinnastetut kysymykset valittiin tietoperustassa esiteltyjen keskeisten tekijöiden perusteella.</p> <p>Tuloksista pystyttiin huomaamaan toimeksiantajan työtyytyväisyyden olevan yleisesti suhteellisen hyvällä tasolla, mutta tarkemmin aihetta tutkittaessa oli huomattavissa selkeitä kehityskohteita. Oleellimmat ja konkreettisimmat kehityskohteet olivat yrityksen tavoitteet, arvot ja henkilökohtainen tunnustus, sillä näitä työntekijöiden oli vaikea tunnistaa ja omaksua. Näihin tulisi toimeksiantajan kiinnittää huomiota. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin syksyllä 2018 ja työ valmistui toukokuussa 2019. Opinnäytetyö venyi suunnitellusta aikataulusta jonkin verran.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työtyytyväisyys, työn imu, innostus, työmotivaatio, Elämyslahjat Oy, työhyvinvointi	

# Sisällys

1 Johdanto	1
2 Työhyvinvointi	3
2.1 Työhyvinvoinnin keskeisimmät tekijät	4
2.1.1 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys	5
2.1.2 Työyhteisö	7
2.1.3 Työtyytyväisyys osana työhyvinvointia	8
2.2 Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden erot	8
3 Työtyytyväisyys	11
3.1 Työtyytyväisyyden keskeisimmät käsitteet	12
3.2 Työtyytyväisyystekijät	12
3.2.1 Innostus	13
3.2.2 Työmotivaatio	14
3.1.3 Työn imu	15
3.3 Työtyytyväisyyden kartoitus- ja tarveteoriat	16
3.3.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959)	16
3.3.2 Locken päämääräteoria (1960)	18
3.3.3 Itseohjautuvuusteoria (1985)	19
4 Työtyytyväisyystutkimus	21
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus	21
4.2 Tehtävänasettelu ja tutkimusmenetelmät	21
4.3 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	24
5 Tulokset	27
5.1 Haastattelun tulokset	27
5.1.1 Teema 1 - Työn imu	27
5.1.2 Teema 2 - Innostus	28
5.1.3 Teema 3 - Oma-aloitteisuus	29
5.1.4 Teema 4 - Työmotivaatio	30
5.1.5 Teema 5 - Tavoitteet, palaute ja osallistuminen	32
5.1.6 Teema 6 - Itseohjautuvuus	34
6 Pohdinta	38
6.1 Johtopäätökset	38
6.1.1 Työn imu	38
6.1.2 Innostus ja oma-aloitteisuus	39
6.1.3 Työmotivaatio	41
6.1.4 Tavoitteet, palaute ja osallistuminen	42
6.1.5 Itseohjautuvuus	43
6.2 Työtyytyväisyys kohdeyrityksessä ja kehitysehdotukset	44
6.3 Tutkimuksen luotettavuusarvio	46
6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	48
Lähteet	50
Liite 1. Haastattelun teemat ja kysymykset	56

# 1 Johdanto

Työhyvinvointia on tutkittu alustavasti jo noin 1900-luvulla, vaikka silloin sitä ajateltiin enemmän työntekijän fyysisenä hyvinvointina. Myöhemmin tutkimukset keskittyivät psykologisiin menetelmiin ja työntekijän henkiseen hyvinvointiin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 10.) Vuosien varrella näkemys työhyvinvoinnista laajeni ja sen rinnalle kehittyi uusia käsitteitä kuten työkyky, työtyytyväisyys ja työmotivaatio (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 29-36).

Suomessa yritykset ovat alkaneet viime vuosina panostamaan työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin parantamiseen, sillä tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijän työtyytyväisyys ja yleinen hyvinvointi näkyy myös yritysten eri tulosmittareissa. (Nortio 2015.) Esimerkiksi yrityksissä, joissa työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat työympäristön kehityksen keskiössä, on yleensä korkeampi tulos, työmotivaatio ja asiakastyytyväisyys. (Tilastokeskus 2014; Työterveyslaitos 2018a.)

Omaan kokemukseen pohjautuen, asiakaspalvelussa työntekijä kohtaa väistämättä erilaisia väsyttäviä ja haastavia palvelutilanteita. Tällaiset tilanteet vaikuttavat oleellisesti työntekijän motivaatioon, työkykyyn sekä muihin asiakaskohtaamisiin, jotka puolestaan vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyön toimeksiantona on perehtyä näihin työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin.

Toimeksiantaja Elämylahjat Oy on osa kansainvälistä konseptia, joka toimii Suomen lisäksi seitsemässä maassa ympäri maailmaa. Konsepti on lähtöisin Baltian maista, Suomessa toiminta on aloitettu vuonna 2010. Yrityksen valikoimassa on yli 1300 elämylahjakorttia, joita myydään verkkokaupan lisäksi kahdessa myyntipisteessä Helsingin ja Espoon alueella. Yrityksellä on useita erilaisia tuotekategorioita, joista suosituimpia ovat hemmottelu-, lento- ja ruokaelämykset. Elämyksenä näissä kategorioissa ovat muun muassa rentoutuskellunta, lento pienlentokoneella sekä illallinen pimeässä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Elämylahjat Oy:n työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja havaita, millaisella tasolla nykyinen työtyytyväisyys oikein on. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa yrityksen työtyytyväisyyteen liittyvät mahdolliset ongelmat puolistrukturoidun haastattelun avulla ja löytää tietoperustasta kehitysehdotuksia haastattelussa havaittuihin ongelmiin. Ongelmiin perustuen muodostettiin tutkimuskysymys, miten työtyytyväisyyttä voidaan kehittää kohdeyrityksen työntekijöiden näkökulmasta? Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan haastattelun tuloksilla, joita tutkaillaan teoriaan nojaten.

Opinnäytetyön rajaus muodostuu työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista. Nämä kaksi termiä kulkevat usein käsi kädessä, kun puhutaan yleisesti työhyvinvoinnista. Työssä pyritään tuomaan esille työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin väliset erot, sillä ne usein mielletään tarkoittavan samaa asiaa, vaikka asia ei suinkaan ole näin. Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin väliset erot ovat selkeät, sillä työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaista tyytyväisyyttä eli sitä, miten hän kokee työssä olemisen, kun taas työhyvinvointi keskittyy työntekijän suoriutumiseen omista työtehtävistään ja yleiseen mielipiteeseen työpaikasta. Tästä syystä tässä työssä keskitytään näiden termien välisiin eroavaisuuksiin ja siihen, miten ne molemmat vaikuttavat työntekijään.

Työstä on rajattu pois työyhteisöviestintä ja työyhteisötaidot, sillä ne eivät varsinaisesti ole sidoksissa työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, vaan enemmän itse yrityksen sisäiseen toimintaan, kuten viestintään tai johtamiseen. Tarkoituksena ei ole keskittyä yrityksen sisäisiin toimintoihin, vaan kartoittaa myyntipisteissä toimivien työntekijöiden tyytyväisyyttä omaa työtänsä kohtaan. Tähän perustuen toimiston ja johtoportaan henkilöstö rajataan haastattelun ulkopuolelle. Työ on merkityksellinen toimeksiantajalle, sillä Elämyslahjat Oy:ssä ei ole aikaisemmin toteutettu vastaavaa työtyytyväisyyttä koskevaa tutkimusta ja yritykselle on tärkeää, että heidän työntekijänsä voivat hyvin ja haluavat tehdä tuloksellista työtä. Opinnäytetyön aihe ajankohtainen, sillä se tarjoaa tietoa työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä, sekä voi toimia ohjeistuksena muille yrityksille, jotka haluavat kartoittaa omien työntekijöidensä työtyytyväisyyttä.

Tässä työssä termillä työtyytyväisyys tarkoitetaan yksittäisen työntekijän asennoitumista työhön ja sitä, miten hän kokee oman työnsä. Esimerkiksi omaan työhön voi asennoitua kielteisesti tai positiivisesti, mihin voi vaikuttaa aikaisempi työkokemus tai henkilökohtaiset mielipiteet. Kun tässä opinnäytetyössä puhutaan työtyytyväisyydestä, voidaan sillä tarkoittaa yhden, tai useamman työntekijän työtyytyväisyyttä.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän suoriutumista omista työtehtävistään nykyisessä työympäristössä ja olosuhteissa. Työhyvinvointi ei tarkoita pelkästään työntekijän fyysistä hyvinvointia, vaan siihen vaikuttavat myös henkiset tekijät, kuten työyhteisön tuki ja ilmapiiri. Työssä puhutaan myös työn imusta, millä tarkoitetaan positiivista motivaatio- ja tunnetilaa, joka syntyy työntekijän ollessa inspiroitunut työstään ja saadessaan siitä nautintoa. Tunne on pysyväluonteinen, mutta se voi vaihdella työhön ja työympäristöön kohdistuvien muutoksien vuoksi. (Pakka & Rätty 2012, 8-9.)

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista ei ole yhtä tarkkaa kokemusta, sillä se vaihtelee yksilön mukaan (Räty 2012, 3). Eri ihmiset saavat eri asioista työniloa ja merkityksellisyyttä, ja jokainen suhtautuu asioihin eri tavalla ja eri näkökulmista. Nämä yksilölliset kokemukset ja ajatukset kuitenkin heijastuvat myös työyhteisöön, ja esimerkiksi negatiiviset tunteet vaikuttavat helposti kaikkiin työntekijöihin. Siksi työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu paitsi koko työyhteisölle, myös jokaiselle yksilölle, sillä yksilö, joka voi hyvin, välittää positiivisia tunteita työyhteisöön, kun hän kokee työnsä olevan mielekästä ja kokee onnistumisia työssään. (Pakka & Räty 2012, 8-9.)

Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia on ollut olemassa jo sata vuotta, mutta keskeiset asiat ovat vuosien myötä muuttuneet (Räty 2012, 4). Mankan ja Mankan (2016, 64) mukaan työsuojelun voidaan katsoa alkaneen 1920-luvulla, kun tutkittiin yksilön stressiä fysiologisesta näkökulmasta. Stressin uskottiin syntyvän fysiologisena reaktiona erilaisiin tekijöihin kuten meluun, fyysiseen rasittavuuteen ja kylmään. Teoriaan liitettiin myöhemmin myös yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat ja psykologiset reaktiot. Näin työntekijää haluttiin suojella yksilön terveyttä uhkaavilta vaaroilta. (Manka & Manka 2016, 64.)

Tämä reaktioperusteinen stressimalli laajeni myöhemmin kattamaan yksilön reaktioiden lisäksi myös ympäristön aikaansaamien ärsykkeiden synnyttämät stressireaktiot, eli työn ja työolosuhteiden erilaiset tekijät. Tutkimus keskittyi yksilön sijasta ympäristön piirteisiin, ja työn koettiin olevan kuormittavaa – eli stressaavaa – jos työntekijän edellytykset vastata sen vaatimukseen alittivat nämä vaatimukset. Työhyvinvointi on siis saanut alkunsa tavallaan stressitutkimuksesta. (Manka & Manka 2016, 64.)

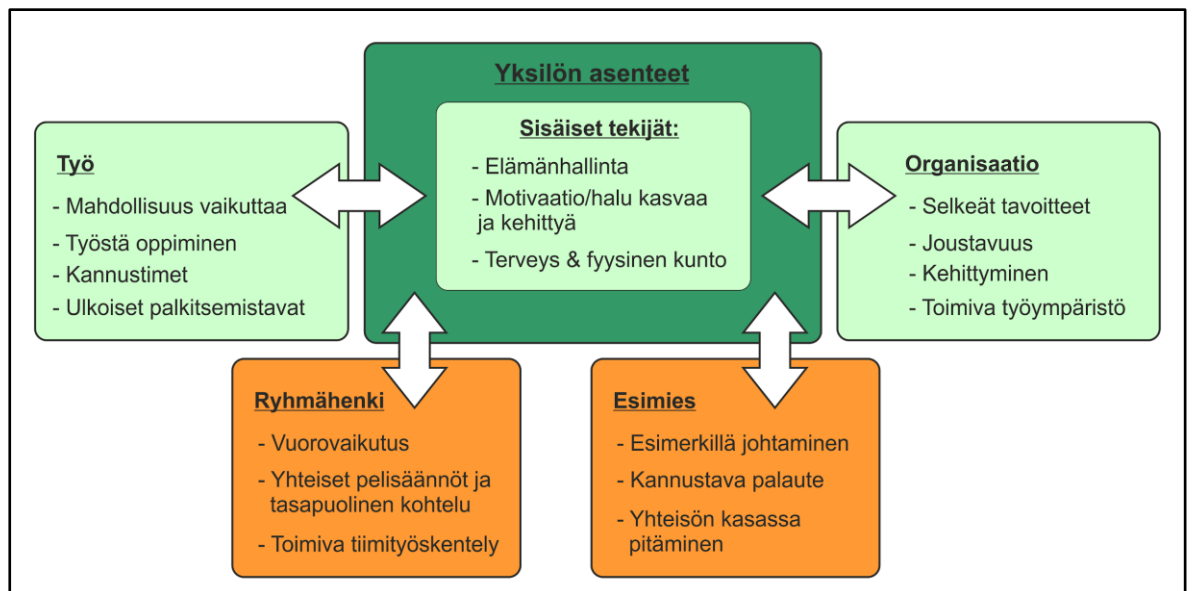
Työhyvinvointi on yleisen uskomuksen lisäksi muutakin kuin fyysistä hyvinvointia ja sitä uhkaavien tekijöiden minimoimista (Kehusmaa 2011, 16). Pakan ja Rädyn (2012, 6) mukaan ihmiset voivat työssään hyvin, kun työllä on heille merkitystä, he tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan työyhteisön asioihin ja hallitsevat työnsä, tuntevat olevansa arvostettu osa työyhteisöä ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Yleiseen työhyvinvointiin vaikuttaa myös suuresti henkiset tekijät, kuten työn kuormittavuus, työntekijän oma näkemys työn hallinnasta ja merkityksellisyydestä, työyhteisön tuki sekä yhteisön ilmapiiri. Työhyvinvointiin vaikuttavat jokaisen yhteisön jäsenen asenteet ja näkemykset, sillä niillä on iso vaikutus työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. (Kehusmaa 2011, 24.)

Työhyvinvoinnin minimitaso saavutetaan, kun noudatetaan lainsäädännössä määriteltyjä velvoitteita. Pelkkä näiden velvoitteiden noudattaminen ei kuitenkaan ole riittävä

kehittämisen tavoite, vaan työyhteisössä tulisi pyrkiä työntekijän yksilöllisen työhyvinvoinnin kokemuksen saavuttamiseen. Työhyvinvointi kasvaa seikoista, joiden koetaan vaikuttavan positiivisesti mielihyvään, työn tuomaan innostukseen ja viihtyisyyteen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi turvallinen ja terveellinen ympäristö, riittävä osaaminen ja esimiehiltä saatu tuki ja arvostus. (Räty 2012, 4-5)

## 2.1 Työhyvinvoinnin keskeisimmät tekijät

Työhyvinvointi koostuu monista erilaisista tekijöistä. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaation rakenne, työilmapiiri sekä esimiestoiminta (Työterveyslaitos 2018a). Myös työntekijän näkemys työyhteisöstään vaikuttaa jonkin verran, siinä missä asenteet vaikuttavat työntekijän tapaan havaita ympäristöään ja tulkita ympäristössä tapahtuvia asioita. Ne ovat verrattain pysyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat käyttäytymiseemme, ja niiden vuoksi jokainen kokee työpaikkansa eri tavoin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 10.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Mukaiillen Manka et al. 2007)

Kuviossa 1 näkyy, että elämäntilanne eli psykologinen pääoma on sisäinen voimavara, joka auttaa työntekijää kohtaamaan vaikeita tilanteita ja ehkäisemään niihin liittyviä negatiivisia tunteita, kuten turvattomuutta ja ahdistusta. Se ei ole syntymässä saatava ominaisuus, vaan se kasvaa myös aikuisena. Kuviossa 1 nähdään, että myös esimies voi vaikuttaa työntekijän hallinnan tunteeseen esimerkiksi työyhteisön toimivuudesta huolehtimalla, sekä vähentämällä työn epävarmuutta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 10.) Kuviossa 1 elämäntilannetta kasvattavat myös onnistumisen kokemukset, joihin työnantaja tai esimies voi vaikuttaa ottamalla huomioon työntekijän kyvyt, tavoitteet ja toiveet töitä suunnitellessaan. Kokonaisuutena työhyvinvointi lähtee työntekijästä itsestään, mutta jokainen osio kuviossa 1 osoittaa, kuinka kaikki osa-alueet vaikuttavat myös keskiössä olevaan työntekijään. (Valtiokonttori 2013a.)

Psykologiseen pääomaan voidaan laskea elämänhallinnan lisäksi myös yksilön asenteet, eli kasvumotivaatio sekä terveys ja fyysinen kunto (kuvio 1). Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan työntekijän kiinnostusta kehittää itseään jatkuvasti ja yksilön halua oppia uutta. Työntekijällä, joka omaa halun kehittyä, on positiivisempi näkökulma ympäristöönsä, kuin työntekijällä, joka on menettänyt kiinnostuksensa kehittää itseään (kuvio 1). (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 10.)

Työntekijän koettuun hyvinvointiin vaikuttavat oleellisesti myös henkinen ja fyysinen kunto. Työn rasittavuus, terveydentila, unen määrä ja mahdollisuus työstä toipumiseen ovat esimerkkejä vaikuttavista tekijöistä, joista huolehtiminen on osaksi myös työntekijän itsensä vastuulla. Elämässä on kuitenkin oltava tilaa muullekin kuin työlle, ja työnantajan tulee pitää huolta riittävästä lepoajasta työvuorojen välissä. (Valtiokonttori 2013a.)

Työhyvinvoinnin keskiössä on siis työntekijä itse, mutta työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu myös useista ulkoisista tekijöistä, kuten itse organisaatiosta, sen sisältämästä esimiestyöstä ja ryhmähengestä (kuva 1). Näihin tekijöihin perehdytään tarkemmin omilla alaluvuillaan, missä niiden merkitykset avataan tarkemmin. Tulevassa alaluvussa käsitellään myös yksi työhyvinvointiin vaikuttava, keskeinen ulkopuolinen tekijä, mikä on työyhteisö. Kenties tärkeimmät työhyvinvoinnin tekijät työntekijän henkisen työhyvinvoinnin kannalta ovat työn mielekkyys, työn merkitys ja työtyytyväisyys. (Manka 2012.) Nämä tekijät ovat nousseet esille useissa eri teoksissa ja ovat siksi huomioitu tässä työssä keskeisimpinä työhyvinvoinnin tekijöinä.

### **2.1.1 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys**

Voidakseen tuntea työn oikeasti mielekkääksi tulee työtä tehdä muista syistä kuin pelkän tekemisen ja velvollisuudentunteen vuoksi. Työntekijän saadessa tehdä asioita, jotka ovat hänelle helppoja ja luontevia kehittää hän omia vahvuusalueitaan. Tämä on isommassa asemassa kuin omien heikkouksien korostaminen. Heikkouksien korostaminen ja niihin keskittyminen ei tuota yhtä hyviä tuloksia kuin omien vahvuuksien kehittäminen kilpailueduksi. (Carlsson & Järvinen 2012, 40-43.)

On todennäköisempää, että työntekijä tekee työtä, josta hän saa tyydytystä ja jossa hän tuntee olevansa hyvä, kuin työtä, jossa hän ei saa toteuttaa itseään ja käyttää omia vahvuuksiaan. Mielekkyyden kokemukseen liittyykin vahvasti ilon ja nautinnon kokeminen työssä, joten pelkästään jonkin asian osaaminen hyvin ei vielä takaa työntekijän tuntevan työnsä mielekkääksi. (Järvinen 2014, 34–35.) Mielekkäässä työssä työntekijä saa mahdollisuuksia kehittää itseään ja hyödyntää omia vahvuuksiaan, toimien samalla omalla vahvuusalueellaan. Pääpiste onkin työn nautinnollisuudessa. Kun työntekijä saa toteuttaa



itseään mielekkään työskentelyn tavoin, voi hän tuottaa laaja-alaista hyötyä myös muille. Työn mielekkyys ei riipu pelkästään työn kokemisesta merkitykselliseksi. (Carlsson & Järvinen 2012, 15.)

Työn merkityksellisyyden määritelmä vaihtelee oletuksista, omista arvoista ja asenteista aina työntekijän omiin kokemuksiin. Merkityksellisyys koostuu pääosin työn tärkeydestä ja tarkoituksesta. Kokemus merkityksellisyydestä ei ole olennainen tai pysyvä ihmisen ominaisuus, vaan siihen vaikuttavat sosiaalisten tekijöiden lisäksi myös lukuisat sisäiset ja ulkoiset seikat. (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010, 96-99.) Merkityksellisyys voi syntyä myös negatiivisista syistä, esimerkiksi antaa tilaisuuden välttää kotona olemista, jos olosuhteet siellä ovat epätyytyttävät (Leiviskä 2011, 17).

Työn merkityksellisyydellä on suuri vaikutus kokemukseen työssä viihtymisestä, mikä puolestaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon tehdä töitä. Merkityksellisyyttä voidaan ajatella erilaisena motivaation muotona, joka myös innostaa työntekijää panostamaan ja jaksamaan töissä. (Martela 2017.) Carlssonin ja Järvisen (2012, 32) mukaan mitä enemmän merkitystä työntekijä työstään saa, sitä tyytyväisempi hän työhönsä on. Martela (2017) lisää, että merkityksellisyyteen vaikuttaa myös se, miten paljon työntekijä saa hyödyntää omia vahvuuksiaan ja muokata työtään niiden mukaisesti. Myös oman työn kokeminen muita hyödyttäväksi ja kokonaisuutta täydentäväksi tekevät työstä merkityksellisempää, mikä taas sitouttaa työntekijää yritykseen (Steger, Dik & Duffy 2012, 1-16).

Leiviskän (2011, 16) mukaan työn merkityksellisyys jakautuu useiden keskeisten kysymysten ympärille, joiden avulla voidaan selvittää työntekijän näkemys oman työn merkityksellisyydestä, sekä hahmottaa työn merkityksellisyyden sosiaalisia ja psykologisia seikkoja, kuten työstä saatu henkilökohtainen merkitys ja siihen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät. Näiden Leiviskän (2011, 16) kysymysten pohjalta merkityksellisyyttä voidaan pohtia niin subjektiivisesti ja henkilökohtaisiin asioihin liittyen, kuin myös objektiivisesti työn ulkopuolisia asioita tutkien.

Työn ulkopuolisiksi, merkityksellisyyttä tuoviksi tekijöiksi voidaan laskea esimerkiksi työolosuhteet ja työn sosiaalinen sekä taloudellinen merkitys työntekijälle. On tärkeää, että jokainen työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi jollain tapaa, sillä joissakin tapauksissa merkityksettömyyden tunne on yhdistetty vaikuttavan masennukseen ja erilaisiin sairauksiin. Näistä syistä on tärkeää, että organisaatiot pyrkivät luomaan työntekijälle tarkoituksellisen, merkittävän ja tärkeän työn, turvallisella työympäristöllä. (Martela 2017.)

## 2.1.2 Työyhteisö

Työturvallisuuskeskus (2018) kuvailee hyvää ja toimivaa työyhteisöä tasa-arvoiseksi ja vuorovaikutteiseksi, sekä sellaiseksi, jossa jokaisen mielipiteellä on väliä ja kaikkia työntekijöitä tuetaan omissa työtehtävissään. Miettinen (2006) lisää, että hyvässä työyhteisössä luodaan työntekijöille merkittävyyden ja tärkeyden tunnetta, jotta he kokevat myös itse työn arvokkaaksi. Työtyytyväisyyttä lisää työyhteisöön kuulumisen tunne, hyvä työilmapiiri, mahdollisuus kehittyä omassa työssään ja tunne siitä, että on korvaamaton yritykselle (Työturvallisuuskeskus 2018).

Tämän lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttaa työntekijän henkilökohtainen kokemus työn tarpeellisuudesta. Mikäli työntekijä arvostaa ja kokee oman työnsä tarpeelliseksi, tarjoaa hän parempaa asiakaspalvelua ja tuntee ylpeyttä työstään. Ylpeys on osa työntekijän henkilökohtaista kokemusta ja vaikuttaa positiivisesti tarpeellisuuden tunteeseen, mikä puolestaan sitouttaa työntekijää yritykseen ja lisää työtyytyväisyyttä. (Luukkala 2011.)

Myös esimiehet ja muut työntekijät vaikuttavat selkeästi työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen, sillä hyvän työilmapiirin lisäksi työntekijä tarvitsee tukea, rakentavaa palautetta ja kehuja esimiehiltä (Työturvallisuuskeskus 2018.) Johtamisella on suuri vaikutus työilmapiiriin ja työntekijän työtyytyväisyyteen. Tutkimukset osoittavat, että huono johtaminen vaikuttaa työilmapiiriin, työssä viihtymiseen ja työntekijän henkilökohtaiseen tuottoon. Pahimmillaan huono johtaminen aiheuttaa yritykselle työntekijöiden vaihtuvuutta. (Viik-Kajander 2016.)

Työpisteellä eli fyysisellä työympäristöllä tarkoitetaan sitä työtilaa, missä työntekijä työskentelee sekä viettää työpäivänsä. Työpiste käsittää myös työskentelyyn tarvittavat välineet, kuten tietokoneet, tabletit ja työpuhelimet. (Are 2013.) Hyvällä työympäristön eli työpisteen suunnittelulla voidaan vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen, hyvinvointiin ja täten myös työtyytyväisyyteen. Parhaimmillaan hyvin suunniteltu työpiste edistää työntekijöiden keskeistä vuorovaikutusta ja yhdessä oppimista. Tämä taas lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja kohottaa työilmapiiriä. (Työterveyslaitos 2018b.)

Huonosti suunniteltu työpiste puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja henkilökohtaiseen tulokseen. Yleensä huono tulos johtuu poissaoloista, jos työntekijä sairastelee usein tai kokee voivansa töissä huonosti, jolloin työmotivaatio kärsii. (Are 2013.) Toimisto- ja myyntipiste työssä väärät ratkaisut usein löytyvät työpisteen ergonomisuuden suhteen. Huonot työskentelyasennot, heikko valaistus ja kova melu vaikuttavat työntekijän fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin pitkällä aikavälillä. (Työterveyslaitos 2018c.)

### **2.1.3 Työtyytyväisyys osana työhyvinvointia**

Työtyytyväisyys on tärkeä osa työhyvinvointia, ja sitä on tutkittu useiden vuosikymmenien ajan. Työtyytyväisyyden merkittävyyteen saatettiin herätä liian myöhään, sillä tutkimuksen mukaan 90-luvulla Suomessa oli korkeampi työtyytyväisyys kuin 2000-luvulla. Tämä johtuu siitä, ettei työtä koeta enää yhtä merkitykselliseksi kuin ennen. (Pyöriä 2012, 25-37.) Rauramo (2012, 214) korostaa, ettei työhyvinvointia tai työtyytyväisyyttä voida kehittää pidemmälle organisaatioissa ilman tietoa työntekijän tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lähtötilanteesta.

Työntekijöiden työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen keskitytään nykyään huomattavasti enemmän kuin ennen. Fyysiset ja henkiset tarpeet huomioidaan entistä paremmin, minkä voi huomata asiakaspalvelun laadussa, työeläkeiän pidentämisessä, yhtiön yleisessä työtyytyväisyydessä ja työhyvinvoinnissa. (Talouselämä 2007.) On todettu, että työntekijän työtyytyväisyys heijastuu selkeästi yrityksen yleiseen tasoon, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Vuonna 2016 toteutettu MEADOW-tutkimuksen mukaan Suomessa suurin osa yrityksistä sai vain keskivertaiset tulokset työtyytyväisyydestä työpaikalla. (Työterveyslaitos 2016e.)

Toinen tutkimus osoittaa, että mitä paremmat psykososiaaliset olot organisaatiossa on, sitä paremmin työntekijät kokivat olevansa työhönsä tyytyväisiä, kokivat enemmän työn imua ja ennen kaikkea kokivat työn mielekkääksi. Nämä kaikki kohensivat voimakkaasti organisaatiossa yleistä työhyvinvointia. Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin voidaan siis katsoa vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon ja yleiseen asenteeseen sekä mielipiteeseen omaa työtänsä kohtaan, mikä taas vaikuttaa suuresti työpanokseen ja henkilökohtaiseen suoritustulokseen. (Valtiokonttori 2016b, 5.)

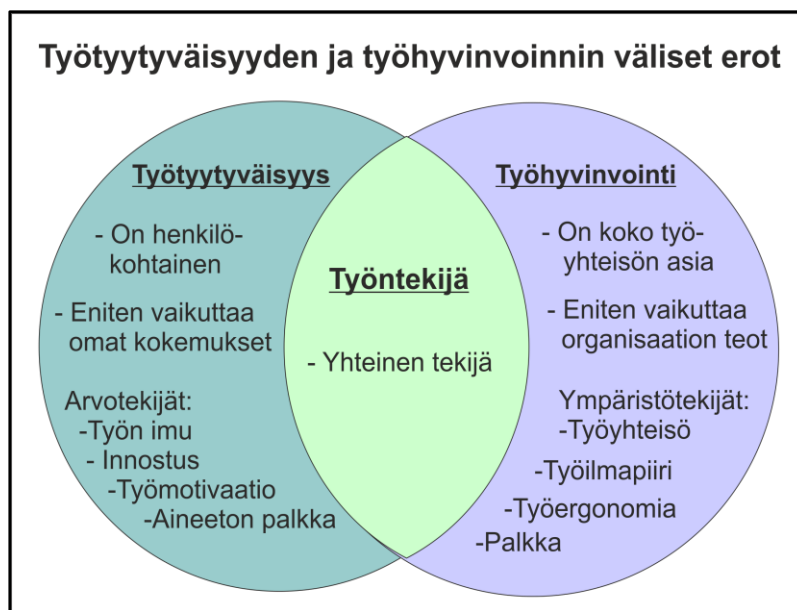
Työtyytyväisyys riippuu suuresti monista yrityksen ulkoisista sekä henkisistä tekijöistä, joihin jokainen työntekijä reagoi eri tavalla. Muun muassa työilmapiiri, työmotivaatio ja esimiestyöskentely vaikuttavat suuresti työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin organisaatiossa. Kuitenkin vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan esimiesten työtyytyväisyys ei ollut muita työntekijöitä korkeampi, mikä osoittaa sen, että jokainen työntekijä, niin esimies kuin asiakaspalvelija, ovat samalla henkisellä tasolla työtyytyväisyyden, kuin työhyvinvoinnin suhteen. (Työterveyslaitos 2016e.)

## **2.2 Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden erot**

Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden termejä käytetään usein samoissa asiayhteyksissä, vaikka käsitteet itsessään eroavat toisistaan selkeästi. Työhyvinvointi on laajempi kokonaisuus, josta yksi isoin tekijä on työtyytyväisyys. Organisaatiossa työhyvinvointiin

vaikuttavat useat eri ulkoiset ja henkiset tekijät, kuten työilmapiiri, työmotivaatio ja työn turvallisuus. Työhyvinvointi on myös yleisesti koko työpaikan yhteinen asia. Työhyvinvointi vaikuttaa oleellisesti yksilön työpanokseen ja siten myös yrityksen tulokseen. (Työterveyslaitos 2018a.)

Työtyytyväisyys puolestaan koostuu pääosin yhdestä tekijästä, joka on yksilön tyytyväisyys omaan työhönsä. Itse yksilön tyytyväisyys muodostuu useammasta eri tekijästä, mutta pääpiirteittäin työtyytyväisyyttä ei voi pitää kaikkien yhteisenä asiana, johon jokainen työntekijä voi vaikuttaa. (Valtiokonttori 2016b.) Työtyytyväisyys muodostuu henkilökohtaisesta kokemuksesta, johon voi vaikuttaa organisaatiosta riippuen esimerkiksi, työtä kohtaan koettu työn imu, työmotivaatio ja työn merkityksellisyys. Tämä on työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden merkittävin ero. (Juuti 2006, 27-28.)



Kuvio 2. Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin väliset erot (Mukaiillen Juuti 2006)

Kuviossa 2 esitetään, miten työtyytyväisyys ja työhyvinvointi eroavat toisistaan, kun näistä puhutaan työntekijän näkökulmasta. Työtyytyväisyys keskittyy enemmän työntekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin, kun taas työhyvinvoinnin tarkoituksena on parantaa työyhteisöä (kuvio 2). Yhteisenä tekijänä työtyytyväisyydelle ja työhyvinvoinnille on itse työntekijä. Kuitenkin kokemukset poikkeavat suuresti, kuten kuviossa 2 selviää, että suurimpia eroja ovat arvo- ja ympäristötekijät. Työntekijä määrittelee itse arvotekijät henkilökohtaisesti, kun taas ympäristötekijät ovat pitkälti kiinni organisaatiosta, mihin työntekijä itse ei voi vaikuttaa välittömästi (kuvio 2). (Juuti 2006, 27-40.)

Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin eroihin lukeutuvat myös niiden mittaamiseen ja kartoittamiseen käytetyt, erilaiset tutkimusmenetelmät. Tästä syystä näitä ei voida tutkia tai verrata samoina asioina. Esimerkiksi Herzbergin (1959) teorian lähtökohdana oli yksilön tuntema motivaatio työtään kohtaan, kun taas työhyvinvoinnin tutkimukset keskittyvät

työympäristöön ja muihin ulkoisiin tekijöihin. Työhyvinvointitutkimus juontaa juurensa 1900-luvulla kehitettyyn stressitutkimukseen, minkä jälkeen työhyvinvointia siirryttiin tutkimaan fysiologisesta näkökulmasta psykologisempaan suuntaan. Tämän jälkeen tutkimuksissa kiinnitettiin huomiota psykologisiin seikkoihin ja reaktioihin, mitkä vaikuttivat käytökseen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 10.)

Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2014 teettämässä tutkimuksessa selvitettiin, että Suomessa vuosina 2010-2013 teetetyistä tutkimuksista valtaosassa käytettiin pääteemana työoloja, työstressiä ja työn epävarmuutta. (Bordi, Heikkilä-Tammi, Laine, Mäkinieni, Seppänen 2014, 11.) Näiden havaittujen erojen myötä työstä on rajattu työhyvinvoinnin tutkiminen ja kartoittaminen kohdeyrityksessä, sillä tarkoituksena on kartoittaa vain työtyytyväisyyttä. Tästä syystä työssä ei esitellä Elämyslahjat Oy:n tämänhetkistä työhyvinvoinnin tasoa. Työhyvinvointi esiteltiin omana osanaan tässä työssä sen vuoksi, että työtyytyväisyys on kuitenkin merkittävä osa sitä.

### 3 Työtyytyväisyys

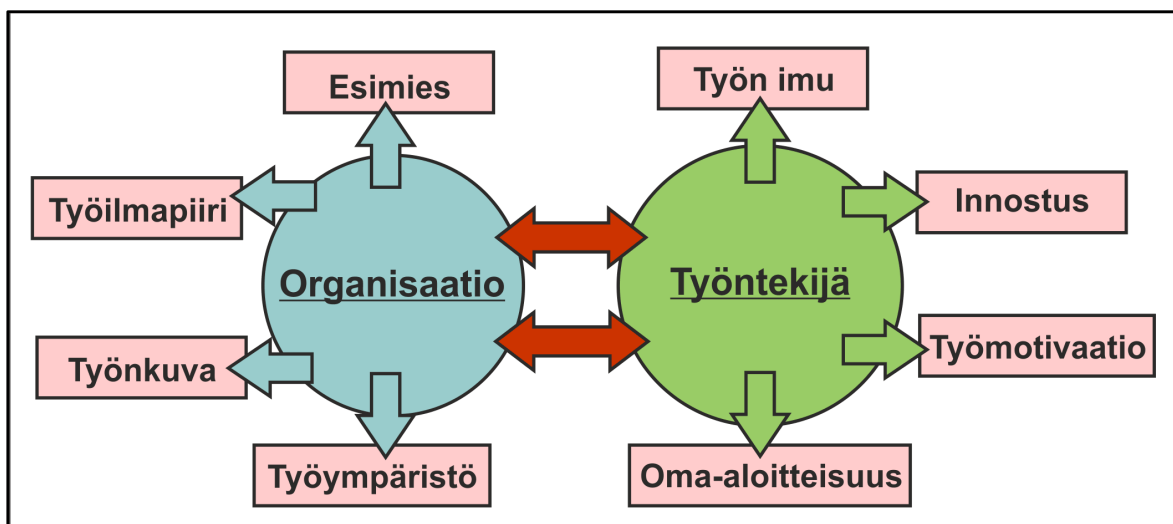
Työtyytyväisyys merkitsee yleisesti yksilön omaa kokemusta työssä olemisesta, mikä voidaan tulkita yksilön asenteeksi työtään kohtaan. Työtyytyväisyyteen voivat vaikuttaa esimerkiksi esimies, työn sisältö ja työilmapiiri. Työtyytyväisyys ei siis kerro työympäristöstä, vaan työntekijän tyytyväisyydestä omaan työhönsä. (Juuti 2006, 27-28.) Tyytyväiset työntekijät tarjoavat parempaa asiakaspalvelua, mikä puolestaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja tämä näkyy myös myyntituloksissa (Työterveyslaitos 2018a). Nykyään yritykset kilpailevat työntekijöistä ja työntekijöiden hyvinvoinnista, sillä maailmalla on herätty työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tärkeyteen ja siihen, että se myös kiinnostaa kuluttajia (Schawbel 2017).

Yritykset ovat alkaneet parantamaan omien työntekijöidensä fyysistä ja henkistä työhyvinvointia, niin asiakastyytyväisyyden, kuin myyntituloksien nostamiseksi. Työtyytyväisyydellä on suuri vaikutus työyhteisön ja yrityksen hyvinvointiin. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja kiinnostunut työstään, ja negatiivisten ongelmien miettimisen sijaan hän käyttää aikansa tehokkaasti työnsä tekemiseen. (Talouselämä 2007.) Judgen & Robbinsin (2014, 111-113) mukaan tyytyväinen työntekijä antaa työlleen aikansa lisäksi myös energiansa ja täyden huomionsa, mitä tyytymätön työntekijä ei tee. Tämä vaikuttaa myös työntekijöiden vaihtuvuuteen, sillä työhönsä tyytymättömät etsivät herkemmin töitä muualta (Judge & Robbins 2014, 111-113).

Työntekijän menettämisestä koituu yritykselle taloudellista haittaa, ja uuden osaavan työntekijän etsimiseen ja kouluttamiseen kuluu resursseja, jotka voidaan käyttää muuten hyödyksi. Myös yrityksen maineella on riski kärsiä menetetyistä työntekijöistä, sillä tieto työpaikasta, jossa ei viihdytä, leviää nopeasti työmarkkinoilla. Tämän vastapainona työhönsä tyytyväiset työntekijät vaikuttavat positiivisesti yrityksen maineeseen, sillä he puhuvat työpaikastaan positiivisesti ja voivat suositella sitä myös muille. (Judge & Robbins 2014, 111-113.)

Työtyytyväisyys vaikuttaa monella tavalla työntekijän kautta yritykseen, minkä vuoksi on tärkeää pyrkiä parantamaan työhyvinvointia (Talouselämä 2007). Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kautta pystytään vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja myyntituloksiin parantavasti, sillä nämä tekijät vaikuttavat myös työntekijän työuraan positiivisesti. Työntekijän uran pidentyessä yritys takaa oman toimintansa jatkumisen ja osaavan henkilökunnan pysymisen. (Hemming 2010.) Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet erilaiset tekijät työyhteisön ja yrityksen sisällä. Mikäli näihin tekijöihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, laskee työtyytyväisyys huomattavasti. (Rauramo 2012, 129-142.)

### 3.1 Työtyytyväisyyden keskeisimmät käsitteet



Kuvio 3. Työtyytyväisyyden keskeisimmät tekijät (Mukaiillen Rauramo 2012)

Kuviossa 3 pyritään selittämään työtyytyväisyyden keskeisimpiä tekijöitä eli tässä tapauksessa myös käsitteitä, mitkä pääosin juontavat juurensa kahdesta päätekijästä, eli organisaatiosta ja työntekijästä. Organisaatio ja työntekijä ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, mikä on osoitettu punaisilla nuolilla (kuvio 3). Vuorovaikutuksen takia voivat kuvatut tekijät myös muovautua erilaisiksi kokemuksiksi ja ne voivat vaikuttaa toisiinsa niin positiivisesti, kuin negatiivisesti, mikä on riippuvainen kahden päätekijän välisistä suhteista (kuvio 3). Organisaation keskeisimpiin käsitteisiin lukeutuvat esimies, työilmapiiri, työnkuva ja työympäristö, mitkä ovat kuvattuna sinisillä nuolilla (kuvio 3). Työntekijän henkilökohtaisiin työtyytyväisyyden käsitteisiin lukeutuvat vihreillä nuolilla merkityt työn imu, innostus, työmotivaatio ja oma-aloitteisuus (kuvio 3). (Rauramo 2012, 129-142.)

Kuvion 3 tarkoituksena on havainnollistaa merkittävimpien käsitteiden suuntautumista niiden tekijöiden välillä ja mitkä käsitteet voidaan lukea enemmän organisaation vastuulle ja mitkä taas työntekijän vastuulle. Vastuulla tarkoitetaan sitä, että työtyytyväisyyden luominen ja ylläpito voidaan jaotella osiin, organisaation vastuualueisiin ja työntekijän vastuualueisiin, joihin heillä on suurin mahdollinen vaikutusvalta, kun mitataan tietyn osa-alueen työtyytyväisyyttä. (Viik-Kajander 2016.) Tässä työssä pyritään selvittämään Elämylahjat Oy:n työntekijöiden henkilökohtaista työtyytyväisyyttä, minkä vuoksi tärkeimmiksi käsitteiksi valikoituivat innostus, työmotivaatio ja työn imu. Nämä käsitteet avataan tarkemmin alaluvuissa 3.2.1, 3.2.2 ja 3.2.3.

### 3.2 Työtyytyväisyystekijät

Työtyytyväisyys koostuu useista erilaisista tekijöistä, joita ovat muun muassa työmotivaatio, työnkuva, työilmapiiri ja työpiste. Nämä tekijät voidaan jakaa karkeasti

kahteen osaan, arvotekijöihin ja työympäristön tekijöihin. (Juuti 2006, 31-40)  
Työtyytyväisyys muodostuu pääosin arvotekijöistä, joihin voidaan lukea työtä kohtaan koettu innostus, työn imu ja työmotivaatio. Arvotekijät muodostuvat työntekijän omista kokemuksista ja mielenkiinnosta omaa työtä kohtaan. (Locke 1976.)

Työtyytyväisyys ei kerro työympäristöstä, mutta työympäristö voi muokata työtyytyväisyyttä. Työympäristön tekijöiksi voidaan laskea työntekijän ympärillä olevat henkilöt, kuten muut työntekijät ja esimiehet sekä työpisteeseen liittyvät tekijät. Työympäristötekijät tukevat enemmän työntekijän fyysisiä tarpeita ja ovat enemmän organisaation vastuulla. Työntekijä ei voi vaikuttaa esimerkiksi esimieheensä tai työnkuvaansa. Arvotekijät ovat kuitenkin hyvin sidoksissa ympäristötekijöihin, sillä työntekijän kokemukset omasta työstään voivat muokkautua pelkästään toisen tekijän perusteella. (Juuti 2006, 31-40.)

### **3.2.1 Innostus**

Innostus on intoa, iloa tai halukkuuden tuntemista omaa työtään kohtaan. Se auttaa työntekijää pysymään iloisena, ahkerana ja motivoituneena työtään kohtaan, sekä auttaa henkilöä kestämaan työssään henkistä painetta. Innostus siis sisältää useita työhön kohdistuvia positiivisia termejä, kuten myös esimerkiksi sisäisen motivaation ja intohimon. (Kostamo ym. 2017, 11-18.)

Innostus on siis kattotermi, joka sekoitetaan usein ymmärrettävästi työn imuun ja intohimoon, vaikka nämä ovat erillisiä termejä. Työn imu ja intohimo lukeutuvat innostuksen alakäsitteiksi, ja niitä käytetään, kun puhutaan eri asioista. Intohimo liittyy vahvaan innostuksen tuomaan tunnekokemukseen ja työn imu puolestaan kertoo, miten työntekijän innostus näkyy hänen työssään, sekä kuinka se on huomattavissa myös työn ulkopuolella. (Kostamo ym. 2017, 11-18.) Työn imu lukeutuu tämän käsitteen alle, sillä innostuminen työtä kohtaan vaatii työntekijältä intohimoa ja vetoa työtään kohtaan. Esimerkiksi kyllästyneen työntekijän on vaikea tuntea innostusta työtään kohtaan. Työhön leipiintyminen johtuu yleensä siitä, ettei työntekijä pääse käyttämään omia taitojaan niin paljon kuin voisi. (Heikkinen 2018.)

Innostus työtä kohtaan liittyy oleellisesti työn kokemiseen merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Kun työn tuntee mielekkääksi ja kokee saavansa siitä merkitystä, on työntekijän helpompi motivoitua työtään kohtaan. Tämä johtaa yleensä parempaan suoriutumiseen työssä, ja sitä kautta myös työtyytyväisyyteen. (Heikkinen 2018.)  
Innostusta luodaan esimerkiksi uusien haasteiden kautta, ja työn monipuolisuudella ja antamalla työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen työtehtäviinsä. Innostus näkyy työntekijän halukkuutena tehdä



työnsä hyvin, ja se auttaa työtehtävien saamisessa valmiiksi. Innostus ei kuitenkaan ole jatkuva tila, vaan sen hetket tulevat ja menevät päivän mittaan. (Tulonen 2015.)

### 3.2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla tarkoitetaan henkilökohtaista tunnetta, jossa työntekijä kokee halua tehdä työtään mahdollisimman hyvin. Työmotivaation uskotaan yleisesti muodostuvan rahasta ja maineesta, mutta näin ei asia aina kuitenkaan ole. (Perkka-Jortikka 2008.)

Työmotivaatioon vaikuttavat monet erilaiset tekijät, jolloin työmotivaatiota voidaan tutkia usealla eri menetelmällä, joista sopivimmat ovat Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria, Locken (1960) päämääräteoria ja Itseohjautuvuusteoria vuodelta 1985. Näiden teorioiden tärkeimpänä tekijänä, tai vähintään olennaisimpana sivutekijänä on motivaatio, merkityksellisyys tai innostus, jotka ovat vuorostaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Perkka-Jortikka 2008.)

Työmotivaation syntyminen riippuu monista tekijöistä, joita ovat sekä yhteiskunnalliset tekijät ja työn ominaisuudet, kuin myös työntekijän oma persoonallisuus ja ominaisuudet. Tärkeitä työntekijän ominaisuuksia työmotivaatiosta puhuttaessa ovat asenne, omat mielenkiinnon kohteet, itseluottamus ja halu kehittyä, sekä ammatillinen identiteetti. (Sinokki 2017.) Työmotivaatio muodostuu lisäksi työntekijän henkilökohtaisista tuntemuksista ja kokemuksista, joista tärkein on työn merkityksellisyys, työmotivaation kannalta. Mitä merkittävämpi työ on, sitä enemmän työntekijä pyrkii panostamaan työhönsä ja näin ollen kokee työmotivaation korkeaksi. (Deci & Ryan 2000, 47-55; Perkka-Jortikka 2008.)

Motivoituneet työntekijät vaikuttavat selkeästi yrityksen toimivuuteen, annettuun yrityskuvaan ja kustannustehokkuuteen, sillä motivoituneet työntekijät jaksavat työssään paremmin ja antavat työlleen paremman panoksen. Työmotivaation ylläpito on yritykselle tärkeää, jotta useat eri tuotannon osa-alueet tuottavat ja työyhteisön ilmapiiri pysyy tasapainoisena, mikä puolestaan vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen. Työmotivaatioon voivat vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti lähes samat tekijät, kuin tyytyväisyyteen. Näitä ovat mm. Esimies, työilmapiiri ja työyhteisö, sekä työnkuva. (Sinokki 2017.)

Työmotivaatiota parantamalla voidaan vaikuttaa työtehoon, sillä työhönsä motivoitunut työntekijä käyttää työaikansa tehokkaasti ja rakentavasti. Työmotivaatiota voidaan parantaa työntekijän toimesta esimerkiksi kehittämällä hänen omaa osaamistaan, ottamalla avoimesti palautetta vastaan ja etsimällä työstään itselleen merkitystä. Organisaatio tai esimies voi kehittää työmotivaatiota antamalla rakentavaa palautetta ja tunnustusta alaisilleen, sekä huomioimalla työntekijöiden erilaiset motivaatiotekijät.

Jokainen motivoituu eri asioista, ja johtamalla motivaatiota voi esimies ohjata yksilön päämääriä samansuuntaiseksi organisaation kanssa. (Trainee 2019.)

Työmotivaatio syntyy siis monista eri tekijöistä, jotka vaihtelevat työntekijän mukaan. Osa saa motivaationsa uusista haasteista ja mahdollisuuksista kehittyä, osa vaatii motivoitumiseen tunnustusta ja rakentavaa palautetta työstään. Kompensaatio työstä harvoin yksinään riittää motivoimaan työntekijää tarpeeksi, sillä löytääkseen työstä merkityksellisyyttä ja kokeakseen sen mielekkääksi vaaditaan motivaattoriksi muutakin. Työskennellessään kiinnostavaksi kokemassaan työssä ohjaa yksilön toimintaa pääosin sisäinen motivaatio. (The Balance Careers 2019.) Ulkoisia motivaattoreita ovat esimerkiksi palkka tai ryhmäpaine, ja ulkoinen motivaatio syntyy joko moitteiden pelossa tai kompensaation toiveessa. Sisäiset palkinnot ovat tavallisesti tunteiden muodossa, mutta yleensä ei sisäinen motivaatio herää palkkioilla. Pääasiassa sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan, mutta joissain tapauksissa ne esiintyvät samanaikaisesti. (Martela 2012.)

### 3.1.3 Työn imu

Työntekijä, joka lähtee mielellään aikaisin töihin, jaksaa tehdä pidempää päivää ja ylimääräisiä työtehtäviä, sekä kokee todennäköisesti työn imua. Työn imu on oleellinen osa työtyytyväisyyttä, jossa työntekijä nauttii työstään, haluaa tehdä työtä sekä on tyytyväinen työhönsä. (Työterveyslaitos 2018d.) Työn imu määritellään yleisesti työntekijän kokemaksi positiiviseksi, pysyväluonteiseksi motivaatio- ja tunnetilaksi. Pysyvästä luonteestaan huolimatta työn imu voi kuitenkin tilaltaan vaihdella työhön ja työoloihin kohdistuvien muutosten vuoksi. (Hakanen 2011, 38.) Tällaisia muutoksia voivat olla esimies, työnkuvan muuttuminen tai erilaiset asiakaskohtaamiset, sekä positiiviset työkokemukset, onnistumisen tunne ja arvostuksen saaminen. Nämä tekijät voivat vaikuttaa kokemukseen työn imusta niin myönteisesti kuin negatiivisesti. (Hakanen 2004, 27-28.)

Työn imun kokeminen ei kuitenkaan ole kokonaan työntekijän henkilökohtaisten tuntemusten varassa, vaan siihen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät. Kuitenkin ulkoisiin tekijöihin voi työntekijä itse vaikuttaa pohtimalla omaa työn imuaan vähentäviä tekijöitä ja sitä, miten hän voi itse puuttua niihin. (Talouselämä 2018.) Kokemukseen työn imusta vaikuttavat kolme päätekijää, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Hakanen 2011, 38.)

Ensimmäinen tekijä, eli tarmokkuus määritellään kokemukseksi yksilön jaksamisesta ja energisyydestä. Termiin liittyy oleellisesti myös halu panostaa työtehtäviin ja suoriutua niistä mahdollisimman hyvin. Tarmokkuutta kokeva työntekijä on sinnikäs ja jaksaa

suorutua vastoinkäymisiä kohdatessaan. (Hakanen 2009, 9.) Tarmokas työntekijä on erittäin tehokas ja aikaansaava. Tutkimuksen mukaan noin joka toinen suomalainen kokee työssään tarmokkuutta kerran viikossa. (Työterveyslaitos 2018d.)

Toisena tekijänä on omistautuminen, mikä tarkoittaa työntekijän kokevan työnsä merkitykselliseksi ja tuntee innostusta sitä kohtaan. Omistautunut työntekijä on sitoutunut yritykseen ja omaan työhönsä. Työntekijä on inspiroitunut, ottaa vastaan saamansa haasteet ja on ylpeä omasta työstään. (Työterveyslaitos 2018d.) Kolmas tekijä on uppoutuminen, joka tarkoittaa syvää keskittyneisyyttä ja paneutumista työhön. Uppoutumisen tila tuottaa nautintoa, jonka vuoksi työtehtävästä irrottautuminen voi olla vaikeaa, ja aika kuluu huomaamatta työtä tehdessä. (Pakka & Rätty 2012, 8.)

### **3.3 Työtyytyväisyyden kartoitus- ja tarveteoriat**

Työtyytyväisyyden tutkimiseen on kehitetty useita eri menetelmiä, joista kenties tunnetuimmat ovat Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Locken päämääräteoria. Nämä motivaatiotekijöihin perustuvat teoriat ovat kenties käytetyimpiä teorioita, joiden avulla voidaan mitata työntekijän työtyytyväisyyttä ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yleisesti työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen (Herzberg 2003, 45-71).

Tässä työssä esitellään kolme tapaa tutkia ja kartoittaa itse työntekijän työtyytyväisyyttä, joista tämän työn kannalta kenties tärkein tutkimusteoria on kuitenkin itseohjautuvuusteoria, sillä itseohjautuvuuden perustana on Martelan (2014) mukaan motivaatio, innostus ja oma-aloitteisuus, kun taas Herzbergin (1959) tutkimus nojaa enemmän työmotivaatioon ja sitä nostaviin ja laskeviin tekijöihin. Locken (1960) päämääräteorian perustana on työmotivaatio ja siitä juontuva työn imu. Näin saadaan kokonaisvaltaisempi kuva työtyytyväisyyden muodostumisesta ja mahdollistetaan näiden tekijöiden erittely, mikä puolestaan helpottaa myöhemmässä vaiheessa toteutettavan haastattelun muotoilua ja toteutusta (Rauramo 2012, 129-142). Nämä teoriat valittiin sen mukaan, mihin erilaiseen työtyytyväisyyden tekijään menetelmä pohjasi teoriansa ja miten oleellinen teoria on itse työntekijän henkilökohtaisen työtyytyväisyyden tutkimisen kannalta. Tärkeimmät työtyytyväisyystekijät työntekijän kannalta esiteltiin aikaisemmin luvussa 3.2.

#### **3.3.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959)**

Yhdysvaltalainen tutkija ja psykologi Frederick Herzberg perusti tutkimuksensa siihen, että ihminen toimii kahden tarvejärjestelmän varassa. Nämä kaksi tarvejärjestelmää ovat perustarpeet välttää kipua, sekä kehittyä ja kasvaa ihmisenä. (Herzberg 2003, 45-71.)

Tutkimuksessaan Herzberg jaotteli työtyytyväisyyden kahdeksi osaksi; motivaatioon positiivisesti vaikuttaviin työtyytyväisyystekijöihin ja siihen negatiivisesti vaikuttaviin työtytymättömyystekijöihin. Tutkimuksissaan hän tuli tulokseen, että näihin osiin vaikuttavat eri tekijät, ja ne ovat toisistaan riippumattomia. (Robbins 2001, 157-160.)

Herseyn (1996, 77-80) mukaan positiivisesti motivaatioon vaikuttavat esimerkiksi seuraavat tekijät; oppimisen tunne, vastuun saaminen ja työssä tapahtuvat saavutukset, sekä siitä saatu tunnustus. Nämä tekijät ovat motivaatiotekijöitä, jotka kertovat työntekijän suhteesta omaa työtään kohtaan. Motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat tekijät kuvaavat työntekijän suhdetta työympäristöön ja työoloihin. Näitä tekijöitä nimitetään hygientekijöiksi ja ne ovat työympäristön merkittäviä ulkoisia tekijöitä, kuten yrityksen johto, palkka, työolot ja turvallisuus. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 111-113.)



Kuvio 4. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Mukaillen Herzberg, Mausner & Snyderman 1959)

Kuviosta 4 voidaan nähdä, miten Herzbergin (1959) luoma kaksifaktoriteoria pääpiirteittäin toimii ja siinä pyritään kuvaamaan työtyytyväisyyttä lisääviä motivaatiotekijöitä ja työtytymättömyyttä aiheuttavia hygienteikijöitä. Motivaatiota nostavia tekijöitä ovat muun muassa vastuu, saavutukset, uramahdollisuudet ja kasvu, ja motivaatiota laskeviksi tekijöiksi on todettu esimerkiksi hallinto, palkka ja asema (kuvio 4). Herzbergin (2003, 45) mukaan hänen kehittämänsä kaksifaktoriteorian olettamana on, että työtyytyväisyyden vastakohtana on enemmän tyytymättömyyden puute, kuin itse työtytymättömyys. Kuitenkin Miettinen (2006, 278) toteaa, että useiden tutkimusten perusteella Herzbergin nimeämät tekijät vaikuttavat niin työtyytyväisyyteen kuin työtytymättömyyteen.

### 3.3.2 Locken päämääräteoria (1960)

Edwin Locken 1960-luvulla aloittama tutkimus motivaatiosta on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista. Tutkimuksensa tulosten mukaan selkeästi asetetut tavoitteet sekä selkeä ja tavoitteenmukainen palaute motivoivat työntekijää eniten, ja selkeästi asetettua tavoitetta kohti työskenteleminen vaikuttavat positiivisesti työsuoritukseen ja työhön sitoutumiseen. (Robbins 2001, 166-167.)

Latham ja Locken (1991, 4-5) mukaan työtehtävän vaikeudella ja selkeydellä on suuri vaikutus työntekijän suoritukseen. Selkeästi asetetut ja vaativat tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin kuin yksinkertaiset ja epämääräiset tavoitteet; selkeät tavoitteet kuten esimerkiksi edellisen tuloksen parantaminen motivoivat enemmän kuin esimerkiksi kehotus tekemään parhaansa. (Ruohotie 1998, 55-57.)

Päämääräteorian mukaan tavoitteita asetettaessa tulee ottaa huomioon viisi pääperiaatetta. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja käytännöllisiä, ja niitä tulee olla mahdollista mitata. Selkeän ja täsmällisen tavoitteen perusteella on helpompi käsittää, minkälaisesta käyttäytymisestä palkitaan ja mitä työntekijältä odotetaan. Epäselvät tavoitteet kuten parhaansa tekeminen motivoi vain rajallisesti, sillä se ei kerro työntekijälle tarpeeksi työsuorituksesta. (Robbins 2000, 166-167.)

Locken ja Latham (1991, 10-13) mukaan haastavuus on yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Aikaansaannokset motivoivat työntekijää, ja saavuttamisen ilo vaikuttaa suuresti siihen, miten hän työtehtävää arvioi. Tavoite ei kuitenkaan voi olla liian haastava tai epärealistinen, jotta se ei vaikuta työntekijän motivaatioon negatiivisesti. (Ruohotie 1998, 55-57.) Jos työntekijä saa osallistua tavoitteiden luomiseen, sitoutuu hän silloin helpommin niiden saavuttamiseen. Luomisessa käytetään osallistavia menetelmiä, jolloin työntekijä on tavoitteista yhtä mieltä ja sitoutuu niihin paremmin. Tästä sitoutumisen tasosta voidaan päätellä, miten saavuttamisen arvoisena hän tavoitetta pitää. (Robbins 2000, 166-167.)

Tavoitteen perusteellisen suunnittelun lisäksi myös palautteella on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Palautteen ansiosta voidaan selvittää työtehtävän odotukset, sopia tehtävän vaikeusasteesta ja myös saada tunnustusta tehdystä työstä. Rakentava palaute motivoi työntekijää ja saa hänet pyrkimään parempaan suoritukseen, vaikuttaen oleellisesti myös tehtyyn tulokseen. (Latham & Locke 1991, 10-12) Työtehtävän ollessa erityisen monimutkainen, on huolehdittava, että työntekijällä on sopivat resurssit sen hoitamiseen. Työntekijälle tulee antaa aikaa kehittää suoritustaan ja perehtyä sitä varten annettuihin tavoitteisiin. Monimutkainen tehtävä voi vaikuttaa työsuoritukseen negatiivisesti, jos työntekijä on vasta opettelemassa tehtävää työtä ja tehtävä edellyttää jo

uuden luomista tai siihen kohdistuu erityistä fyysistä tai henkistä rasitusta. (Robbins 2000, 166 -167; Ruohotie 1998, 55 - 57.)

### 3.3.3 Itseohjautuvuusteoria (1985)

Professorien Decin ja Ryanin (2000, 228) kehittämän itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joiden tulee täytyä niin yksityiselämässä, kuin työelämässäkin. Nämä perustarpeet nähdään välttämättömyytenä ihmisen kehitykselle ja hyvinvoinnille, ja niitä pidetään yleisen hyvinvoinnin edellytyksinä. Näiden perustarpeiden täytyminen on lähes välttämätöntä, jotta työntekijä voi kokea tyytyväisyyttä omaa työtään kohtaan. Nämä perustarpeet on nimetty autonomiaksi, kyvykkyudeksi ja yhteisöllisyydeksi. (Deci & Ryan 2000, 228-265.)

Ensimmäinen teorian esittämistä perustarpeista on autonomia eli omaehtoisuus. Omaehtoisuus on oman elämän hallinnan ja vaihtoehtojen tarve, esimerkiksi yksilön tuntiessa organisaation tavoitteet ja arvot läheisiksi itselleen voi hän tuntea voimakasta omaehtoisuutta. Omaehtoinen työntekijä kokee voivansa itse päättää tekemisistään ja kun työntekijän toiminta on omaehtoista, lähtee motivaatio tekemiseen sisältäpäin. Omaehtoisen työn perustana on, että työhön eivät motivoi ulkoiset pakotteet, vaan nautinto omaa työtä kohtaan ja oma halu edistää työllään saavutettavia päämääriä. Omaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita itsekkyyttä tai itsenäisyyttä. (Martela 2014.)

Kyvykkyys on taas perustarve, jolla tarkoitetaan työntekijän kokemusta oman työnsä osaamisesta ja omasta aikaansaamisestaan. Kyvykkyyttä tunteva työntekijä uskoo saavansa työtehtävänsä tehtyä onnistuneesti, ja hän kokee pärjäävänsä työssään hyvin. Kyvykkyyteen liitetään usein flow-tilaan pääseminen, joka syntyy, kun työn haastavuus ja siinä pärjääminen kohtaavat ja työntekijä on täysin uppoutunut työhönsä. Kyvykkyys ei tarkoita työtehtävien olevan helppoja, vaan niiden haastavuustason motivoivan työntekijää pyrkimään parempaan suoritukseen. (Deci & Ryan 1985, 11-17.)

Kolmas, sekä viimeinen teorian tekijä on yhteisöllisyys, joka perustuu ihmisen tarpeeseen olla yhteyksissä muihin ihmisiin. Motivaatioon vaikuttavat suuresti positiiviset vuorovaikutuskokemukset, jotka vaikuttavat yhteisöllisyyden kautta myös työyhteisön ilmapiiriin ja yhteenkuuluvuuteen. Silloin, kun työntekijä kokee olevansa arvostuksen ja välityksen kohde, hän voi hyvin ja tuntiessaan olonsa kannustavan ja turvallisen yhteisön jäseneksi on hän parhaimmillaan myös työntekijänä. (Martela 2014.)

Itseohjautuvuusteoria paneutuu näiden perustarpeiden tiedostamiseen, ja niiden täytyessä voidaan olettaa työntekijän olevan tyytyväinen työhönsä. Tiedostamalla nämä perustarpeet, voidaan parantaa työntekijän tulosta työssään, sekä vaikuttaa positiivisesti

tämän kokemaan motivaatioon työtään kohtaan. Itseohjautuva työntekijä muodostaa itselleen päämääriä ja pyrkii toteuttamaan itseään sekä löytää työstään todennäköisemmin merkityksellisyyttä, mikä johtaa korkeampaan työtyytyväisyyteen. (Deci & Ryan 2000, 228; Martela 2014.)

Itseohjautuvuusteorian perustana on, ettei ihminen yleisen käsityksen vastaisesti ole passiivinen ja ympäristön tapahtumien riepottavana oleva olento, vaan aktiivinen ja itseään toteuttava olio. Yksilö ei toimi pelkän nälän ja muiden fyysisten uhkien varassa, vaan pyrkii etsimään haasteita ja päämääriä, joiden kautta pyrkiä voimaan hyvin ja tekemään elämästä merkityksellistä. (Saarenpää 2019.)

## **4 Työtyytyväisyystutkimus**

### **4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus**

Työn aiheen rajauksena ovat työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Opinnäytetyö keskittyy enemmän työtyytyväisyyteen, mutta työhyvinvointia ei voida työstä rajata pois, minkä vuoksi työhyvinvointi esitellään varsin suppeasti omana teoria-osanaan. Tästä johtuen työstä on rajattu pois useat eri työhyvinvoinnin laajemmat tekijät, kuten työyhteisösovittelu ja työyhteisötaidot. Tarkoituksena on luoda lukijalle yleiskuva työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä itse työtyytyväisyyteen, sillä työtyytyväisyys on tärkeä osa työntekijän henkilökohtaista työhyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten tyytyväisiä työntekijät ovat työhönsä Elämyslahjat Oy:ssä ja miten työtyytyväisyyttä kohdeyrityksessä voidaan kehittää. Lisäksi tavoitteena on selvittää tärkeimmät työtyytyväisyyden tekijät, mitkä heitä motivoivat työssä eniten. Tarkoituksena on siis selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden nykyistä työtyytyväisyyttä ja tuloksien perusteella löytää toimeksiantajalle tietoperustasta nousseita, työtyytyväisyyttä parantavia ja kehitäviä ehdotuksia. Tämän lisäksi pyritään hahmottamaan työtyytyväisyyden vaikutusta yksilön henkiseen jaksamiseen ja millaisia vaikutuksia sillä on henkilökohtaiseen suoritukseen työpaikalla. Yrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu vastaavanlaista tutkimusta, minkä vuoksi tutkimus on myös aiheensa puolesta ajankohtainen.

Toissijaisena tavoitteena on luoda sellainen työtyytyväisyystutkimus, mikä voi toimia yleisenä ohjeistuksena myös muille yrityksille, jotka haluavat kartoittaa omien työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen on tarkoitus olla helposti toistettavissa. Lisäksi yhtenä, toisarvoisena tavoitteena on selvittää, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat kehitys- ja oppimismahdollisuuksiin sekä urakehitykseen. Näitä mahdollisuuksia ja niiden vaikutusta itse työntekijään on harvemmin tutkittu, minkä vuoksi se tuo työlle lisäarvoa ja antaa mahdollisesti realistisemmän kuvan yrityksen nykyisestä työtyytyväisyydestä ja siitä, minkälaisiin toimiin on ryhdyttävä, jotta työtyytyväisyyttä pystyttäisiin parantamaan entisestään.

### **4.2 Tehtävänasettelu ja tutkimusmenetelmät**

Työn toimeksiantaja Elämyslahjat Oy on huomannut työtyytyväisyyden merkityksen kasvavan työelämässä ja havainnut, miten työtyytyväisyys vaikuttaa olennaisesti henkilöstön sitouttamiseen ja vaihtuvuuteen. Yrityksessä ei ole aikaisemmin kartoitettu asiakaskohtaamisissa toimivien työntekijöiden työtyytyväisyyttä, minkä vuoksi työntekijöiden tämänhetkistä työtyytyväisyyttä on ollut vaikea tunnistaa. Tämä ei juurikaan



ole ollut yritykselle ongelma, mutta kuluvien vuosien aikana yritys on todennut, että pitkällä aikavälillä tutkimaton työtyytyväisyys - tai sen puute - jää huomaamatta. Tällä voi olla negatiivinen vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen, jos heidän työtyytyväisyyttään ei pyritä kartoittamaan ja kehittämään ajoissa.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tehtävänasettelun päätekijät työtyytyväisyyden lisäksi ovat työntekijät ja työnantaja, koska tarkoituksena selvittää yrityksen työntekijöiden nykyinen työtyytyväisyys käyttäen apuna teoriasta nousseita käsitteitä ja teorioita sekä havaita aineistosta kehitystä vaativia kohtia. Varsinaista tutkimusongelmaa tässä työssä ei ole, sillä tutkimaton työtyytyväisyys ei ole toistaiseksi aiheuttanut yritykselle ongelmia, joita pitäisi akuutisti korjata tai kartoittaa. Tähän pohjaten työhön on valittu yksi, varsin laaja tutkimuskysymys. Miten työtyytyväisyyttä voidaan kehittää kohdeyrityksen työntekijöiden näkökulmasta?

Tämän tutkimuskysymyksen pohjana toimii opinnäytetyön tärkein tavoite yrityksen ja itse toimeksiannon kannalta, eli kehitysehdotusten löytäminen työntekijöiden avulla. Harvemmin työtyytyväisyys on kiinni itse organisaatiosta, joten tämän vuoksi halutaan tutkia nimenomaisesti työntekijän näkökulmaa työtyytyväisyydestä. Tavoitteena on havaita tärkeimmät työtyytyväisyystekijät kohdeyrityksessä ja löytää erilaisia tapoja kehittää niitä. Tutkimuskysymys on aiheeltaan laaja, jotta siihen voidaan myös vastata kattavasti. Tarkoituksen on myös, että koko tutkimus, kysymyksiään myöten on hyödynnettävissä täysin samanlaisena.

Työn tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä, johon aineisto kerätään puolistrukturoitu haastattelun avulla. Laadullinen tutkimusmenetelmä on paras vaihtoehto, sillä se parhaiten soveltuu hieman avoimemman haastattelun tekemiseen ja toteuttamiseen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 201-206). Avoimen haastattelun toteuttaminen on siitä syystä hyvä, että työtyytyväisyys on henkilökohtainen kokemus ja se voi poiketa monin eri osin jokaisen työntekijän kohdalla, joten myös haastattelun tulisi voida muotoutua jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkoja vastauksia. (Juuti 2006, 27-28.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa pystytään myös käyttämään paljon erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, joista tähän työhön valittiin teemoittelu, sillä nykyisestä teoriasta saadaan varsin kattavat ja laajat teemat, joiden avulla pyritään saamaan samankaltaisia, tietoperustassa mainittuihin tekijöihin verrannollisia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 201-206.) Tavoitteena on löytää haastatteluista saatujen vastausten perusteella selkeitä parannuskohteita, ja tulkita vastauksista, mitkä asiat yrityksessä ovat hyvin.

Kysymysten teemat otetaan teoriaosuudesta, sekä opinnäytetyössä aiemmin esitellyistä työtyytyväisyyden kartoitus- ja tarveteorioista. Teemat suunnitellaan etukäteen, jotta kysymyksillä olisi tietynlainen rakenne ja selkeä linjaus työn tarkoitukseen nähden, mutta osa kysymyksistä voidaan tilanteen salliessa jättää pois ja haastattelussa voidaan vastaavasti esittää myös etukäteen suunnittelemattomia kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 201-206.) Työn teemat ovat teoriaan nojaten työn imu, innostus, oma-aloitteisuus, työmotivaatio, itseohjautuvuus, työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja mielipiteet sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaan pohjaava teema.

Innostus, työn imu ja työmotivaatio ovat työtä kohtaan suuntautuvia positiivisia tunteita, jotka ovat tässä työssä eritelty omiksi teemoikseen. Tämä perustuu siihen, että ne ovat työntekijälle täysin erilaisia työtyytyväisyyden tekijöitä ja ne vaikuttavat eri tavoin sen tuntemiseen. Innostus on monia käsitteitä alleen lukeva kattotermi, joka auttaa jaksamaan työssä ja kestäämään työn aiheuttamaa henkistä painetta. Innostus on pääasiassa intoa ja halukkuutta omaa työtä kohtaan. Työn imu on pysyväluonteinen tunne, jota työntekijä tuntee ollessaan tyytyväinen työhönsä, kun taas työmotivaatio on henkilökohtainen ja monesta tekijästä riippuva tunne, jota tuntiessaan työntekijä haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

Tämän työn kannalta yksi tärkein menetelmä on itseohjautuvuusteoria, minkä avulla pyritään hahmottamaan työntekijän perustarpeita, mitkä vaikuttavat suuresti tyytyväisyyden kokemiseen. Itseohjautuvuusteorian avulla voidaan saada selville, että täyttyvätkö työntekijän perimmäiset tarpeet ja miten tämä vaikuttaa oleellisesti työntekijän henkilökohtaiseen työtyytyväisyyteen. (Deci & Ryan 2000, 228-265.) Itseohjautuvuuden perimmäisenä tarkoituksena on tutkia työntekijöiden innostusta sekä oma-aloitteisuutta työhön liittyen. Menetelmä perustuu työntekijöille tehtävään kyselyyn tai haastatteluun, jossa kartoitetaan innostusta tietyillä kysymyksillä, jotka voivat käsitellä innostusta myös epäsuorasti. (Martela 2014.)

Tähän nojaten työhön valittiin haastattelu, sillä sen hyötynä on, että se muotoutuu omanlaisekseen jokaisen työntekijän kohdalla ja näin saadaan tarkempi kuva jokaisen henkilökohtaisesta innostuksesta ja oma-aloitteisuudesta. Vastauksien pohjalta ja teorian menetelmiä hyödyntäen voidaan saada käsitys yleisestä innostuksen tasosta työpaikalla. Itseohjautuvuusteoria pohjautuu työntekijän sisäiseen motivaatioon, joten kysymyksissä voidaan keskittyä myös työntekijöiden tuntemaan motivaation tunteeseen ja syihin miksi työntekijä ei mahdollisesti sitä tunne. (Deci & Ryan 2000, 228; Martela 2014.)

Tässä tutkimuksessa käytetään apuna myös Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, jotta tutkimukseen voidaan saada laajempi käsitys työntekijöiden työmotivaatiosta. Työmotivaation taso on tärkeä tunnistaa, jotta työmotivaatiota ja täten myös

työtyytyväisyyttä, voidaan yleisesti parantaa työpaikalla. Työmotivaatio muodostuu pääosin aineettomista kokemuksista, eli hygieni- ja motivaatiotekijöistä. Herzbergin kaksifaktoriteoria pyrkii katsomaan motivaatiota erilaisina, sitä nostavina ja laskevina tekijöinä, joiden vaikutusta voidaan kartoittaa kysymällä miksi ja miten. Näitä on kuitenkin vaikea jokseenkin kartoittaa ilman toimivaa teoriaa, joten tästä syystä Herzbergin kaksifaktoriteoriaa tullaan hyödyntämään. (Herzberg 2003, 45-71.)

Tässä työssä hyödynnetään haastattelujen tuloksien analysointiin sisällönanalyysi-menetelmää, joka kuuluu kvalitatiivisiin analyysimenetelmiin. Sitä usein käytetään muun muassa haastattelujen materiaalien, kuten puheen litteroinnissa ja tiedon sanallisessa muotoilussa. Sisällönanalyysi-menetelmään päädyttiin siksi, että se on jaettu kahteen erilaiseen analyysin muotoon, jotka ovat sisällönanalyysi ja erittely. (Hiltunen 2009.) Tässä työssä pyritään löytämään monipuolisesti vastauksista niin yhtäläisyyksiä, kuin eroavaisuuksia mahdollisimman kattavan tuloksen saamiseksi, jotta mahdolliset kehityskohteet työtyytyväisyyteen nousisivat selkeämmin esille. Työn johtopäätökset muodostuvat haastattelujen tuloksista, joita peilataan itse työn tietoperustaan.

### **4.3 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus**

Tutkimusta lähdetään toteuttamaan haastattelun teemojen mukaisesti. Haastattelun teemat ovat työn imu, innostus, oma-aloitteisuus, työmotivaatio, itseohjautuvuus sekä tavoitteet, palaute ja osallistuminen. Tarkemmin haastattelun omat tutkimusmenetelmät ovat kuvattu luvussa 4.2 Tehtävänasettelu ja tutkimusmenetelmät. Teemat valittiin ja nostettiin esille teoriasta niin, että merkittävimmät työtyytyväisyyden piirteet työntekijän näkökulmasta saataisiin parhaiten haastattelussa nousemaan esiin. Näihin teemoihin pyritään kehittämään tietynlaisia kysymyksiä, mitkä kuvailisivat myös tarkasti teeman osuutta työntekijän työtyytyväisyyden kokonaisuudessa. Näin teoriaan nojaten voidaan eri tavoin havainnollistaa tietyn teeman vaikutusta työntekijään ja tarkastella työntekijän vastauksista analyysimenetelmän avulla, mitkä työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät nousevat selkeästi esille teeman piirteiden mukaisesti.

Yhteen teemaan valittiin keskimäärin kolme teeman mukaista kysymystä. Teemaan mietittiin sellaiset kysymykset, jotka antaisivat mahdollisimman hyvän kuvauksen teemasta ja siitä, mitä se pitää sisällään. Aluksi kysymyksiä oli yhteensä lähemmäs 26, joista osa lopulta jätettiin pois, jotta haastattelusta ei tulisi liian pitkä, eikä kysymyksissä ei olisi päällekkäisyyksiä. Lopullinen haastattelun rakenne muodostui testihaastattelun avulla. Testihaastattelun avulla hahmottui haastattelun aikaisemmassa rakenteessa olleet ongelmat, epäoleelliset kysymykset sekä päällekkäiset aiheet ja teemat. Testihaastattelun perusteella katsottiin lisäksi suuntaa antava tieto siitä, kuinka kauan haastatteluissa voisi keskimäärin mennä. Tämä tehtiin siksi, että osattaisiin varata riittävä aika haastattelulle ja

varata myös kirjaston tila riittävän pitkäksi ajaksi. Lopulliset teemat ja niitä käsittelevät kysymykset ovat luettavissa liitteestä 1.

Haastattelut toteutetaan Helsingissä Kallion kirjastossa. Kallion kirjasto valikoitui siksi, että sen tilat ovat helposti varattavissa haastattelun toteutusta ajatellen ja sijainti on käytännöllinen kaikkiin haastateltaviin nähden. Näin varmistetaan se, että jokainen osallistuja pääsee paikalle mahdollisimman helposti, minkä pitäisi alentaa osallistumisen kynnyksiä. Lisäksi haastatteluun tarvitaan rauhallinen ja häiriötön tila, minkä vuoksi Kallion kirjasto on soveltuvin paikka.

Haastattelut pyritään aloittamaan aina samalla tavalla ja ne tallennetaan puheena nauhalle, jotta haastattelut olisivat mahdollisimman sujuvia ja eivät veisi haastattelijan huomiota kirjoittamiseen tai videointiin, näin myös minimoidaan mahdolliset tekniset ongelmat, mitkä voisivat viivästyttää haastatteluja. Äänitteet ovat myös suhteellisen helppoja litteroida äänestä sanoiksi, sillä niitä pystyy hidastamaan, kelaamaan ja kuuntelemaan useaan otteeseen.

Haastattelujen aikana on myös tarkoitus tehdä muistiinpanoja, joihin kirjataan ylös mahdollisia tärkeitä pointteja, joita ei voi muutoin nostaa esille tai muistaa ulkoa. Tällaisia merkintöjä ovat muun muassa erityisen tärkeät havainnot tutkimuksen tuloksiin liittyen, henkilön nostama aihe tai ongelma sekä yksilöllisen haastattelun kesto. Kesto kirjataan ylös, jotta pystytään seuraamaan yksilön haastattelussa kulunutta aikaa ja verrata, oliko kestoissa eroja, riippuen työsuhteen osa-aikaisuudesta tai vakituisuudesta.

Haastattelun kohderyhmänä on yrityksen myyntihenkilökunta. Haastatteluun halutaan ottaa mukaan kaikki myyntipisteissä työskentelevät työntekijät, jotka työskentelevät asiakaskohtaamisissa. Haastatteluun pyydetään osallistumaan jokaista myyntityöntekijää, riippumatta työsuhteen osa-aikaisuudesta tai vakituisuudesta. Haastatteluihin varataan aikaa maksimissaan puolitoista tuntia.

Haastatteluja toteutettiin seitsemän, sillä yhdeksästä haastateltavasta kaksi ei ehtinyt haastattelujen määräaikaan mennessä tulla paikalle. Haastattelut toteutettiin 1.4., 2.4, 6.4, 7.4, 8.4. ja 9.4. Haastattelut onnistuivat sujuvasti ja jokaisessa haastattelussa nousi esille selkeitä kehityskohteita. Haastatteluihin ja nauhoitusten litteroimiseen meni noin reilu viikko. Litterointeja ei esitellä tämän opinnäytetyön tuloksissa eikä liitteissä, sillä ne sisältävät tietyiltä osin salassa pidettävää tietoa.

Kallion kirjaston työtila toimi haastattelussa hyvin, sillä tilaan ei kuulunut ulkopuolisia ääniä ja nauhoittamisen kannalta haastattelijan ja haastateltavan välillä oli sopiva välimatka. Nauhoittamisessa ei ollut ongelmia, ainoastaan viedessä nauhoitustiedostoja tietokoneelle kuunneltavaan muotoon, tuli tiedostoja muuntaa useaan kertaan ennen onnistunutta

lopputulosta. Yhteen haastatteluun kului keskimäärin 45 minuuttia, joista pisin haastattelu kesti tunnin, kun taas lyhyimmistä haastattelusta selvittiin jo noin puolessa tunnissa.

## 5 Tulokset

### 5.1 Haastattelun tulokset

Haastateltavien vastaukset kysymyksiin olivat pääsääntöisesti yksimielisiä, mutta niistä huomasi työsuhteen keston vaikutuksen, mikä näkyi haastattelun pituudessa: vakituisten ja pidemmässä työsuhteessa olevien työntekijöiden haastatteluun meni vähemmän aikaa, kuin osa-aikaisten ja lyhyemmässä työsuhteessa olevien haastatteluun. Haastattelu toteutettiin jokaisen vastaajan kohdalla samalla tavalla, haastattelun rakennetta noudattaen. Jokaiselle esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, jotta vastausten eroja olisi helpompi havaita.

#### 5.1.1 Teema 1 - Työn imu

Ensimmäisen osion kysymykset käsittelivät teemaa työn imu. Haastattelut alkoivat aina samalla kysymyksellä: jäätkö mielelläsi ylitöihin tarvittaessa? Jokainen haastateltava vastasi jäävänsä mielellään ylitöihin, niin kauan kuin se ei ole jokapäiväistä ja useaksi tunniksi jäämistä. Erityisesti eräs henkilö koki ylityöt jopa tietyllä tavalla velvollisuudeksi, mutta ei pakotteeksi.

*“Luonteeltani olen sellainen, että haluan olla avuksi. Firma on myös minulle tärkeä, joten sinänsä kyllä. Mutta tietysti jos kyse on rankasta sesongista, sitä tulee harkittua vähän pidempään.”*

Seuraavaksi paneuduttiin haastateltavien kokemukseen työstään seuraavalla kysymyksellä: pidätkö työstäsi niin paljon että koet sen olevasi oman panoksesi arvoista? Viisi haastateltavista kertoi kokevansa työn niin mieluisaksi, että työ oli helppo kokea oman panoksen arvoiseksi. Loput kaksi ilmaisivat, etteivät ehkä pääse täyteen potentiaaliinsa, mutta myös nämä kaksi haastateltavaa kertoivat pitävänsä työstään siitä huolimatta.

*“Tavallaan ajattelen, että jopa annan liian vähän panosta.”*

*“Pidän työstäni, mutta ehkä koen, että jossain muussa työssä voisin antaa itsestäni paljon enemmän, kuin tässä työssä pääsen antamaan.”*

Ensimmäinen teema lopetettiin kysymyksellä: miten usein koet työssäsi onnistumisen tai epäonnistumisen tunnetta ja miten se vaikuttaa työntekoon? Vastaukset tähän kysymykseen olivat vaihtelevia, mutta pääasiassa onnistumisen tunnetta koettiin viikoittain, ja se koettiin innostavana ja motivoivana asiana. Epäonnistumisen tunnetta koettiin huomattavasti harvemmin, mutta kuusi seitsemästä koki sen jäävän harmittamaan vain hetkeksi. Henkilö kolme koki epäonnistumisten saavan epäilemään omia taitojaan, kun taas viides henkilö totesi epäonnistumisten olevan oppimiskokemuksia.

*“Onnistumiset motivoivat ja tsemppaavat ja luovat sellaista uskoa, että pystyn tähän kyllä. Mutta sitten ne epäonnistumiset pistävät epäilemään, että osaankohan sittenkään.”*

*“Epäonnistumisia tulee aika harvoin, ja hetkellisesti ne saattavat aina lannistaa, mutta niistä on vain otettava opiksi ja tsemppattava seuraavaa kertaa varten. Eivät kuitenkaan kaada omaa maailmaa, jos vaikka mokaan.”*

## 5.1.2 Teema 2 - Innostus

Toinen teema eli innostus aloitettiin kysymällä: miten usein tunnet painetta suoriutua töistä?

Haastateltavien vastaukset tähän kysymykseen olivat pääosin melko samanlaisia, painetta tunnettiin työsuhteen alussa, minkä jälkeen luottamus omiin taitoihin vahvistui, eikä painetta enää tunneta kuin harvoin. Eräs haastateltava nosti esille myös tuntevansa painetta, kun työskentelyä seurataan sivusta.

*“Silloin, kun joku työntekijöistä on vieressä seuraamassa, silloin saatan tuntea painetta. Minusta on helpompi työskennellä yksin, ja siksi enemmän painetta tuntuu, kun joku katsoo vierestä tekemisiäni.”*

Kysymyksen vastauksista riippuen kysyttiin haastateltavalta jatkokysymyksiä, joilla tarkennettiin esimerkiksi työtapojen muuttumisen vaikutusta paineen tunteeseen. Tämä kysymys kysyttiin kolmelta vastaajalta, joiden vastaukset olivat vaihtelevia. Henkilö yksi ilmaisi työtapojen muuttumisen lisäävän painetta, kun taas toinen henkilö totesi sen vaikuttavan lisäävästi vain hetken ajan. Neljäs henkilö koki työtehtävien muuttumisen vain tervetulleena haasteena, eikä sillä olisi vaikutusta paineen tunteeseen.

*“Ne ovat minulle enemmän mukavia haasteita, kun perustyötehtävät ovat niin yksitoikkaisia, joten on kiva saada uuttakin tekemistä. En siis koe että ne vaikuttaisivat omaan paineen tuntemiseen mitenkään erityisesti.”*

Teeman toiseen kysymykseen siirryttiin seuraavalla kysymyksellä: kyllästytkö työssäsi? Miten se ilmenee, ja miten se voitaisiin estää? Vastaukset tähän olivat yksimielisiä, joiden mukaan kyllästymistä ilmenee hiljaisissa työvuoroissa, kun tekemistä ei ole. Työ koettiin mukavaksi ja mielekkääksi, mutta kyllästymistä aiheutti asiakkaiden puute, mikä johti ennen aikaiseen väsymykseen ja siihen, että työstä oli vaikea saada otetta. Kyllästymisen estämiseksi esitettiin työtehtävien lisäämistä, ja henkilö kaksi toi esille myös työntekijöiden motivoimisen myyntikilpailuilla. Viides henkilö totesi kyllästymistä voivan estää tekemistä keksimällä, ja hänen mukaansa on helppo ilmaista esimiehelle voivansa ottaa vastaan lisää tekemistä.

*“Mielestäni myyntikisat ovat olleet hyviä motivaattoreita lähteä kauppaamaan enemmän. Kyllästyminen ilmenee lähinnä yleisenä väsymyksenä. Ja kilpailuilla motivoimalla ja yleisellä puuhalla voitaisiin estää sitten.”*

*“Laitan yleensä esimiehelle viestin että kaipailisin hommaa, sieltä sitten saa hommaa jos sellaista on.”*

Teema lopetettiin kysymykseen: minkä asioiden koet tekevän työstäsi merkityksellistä? Haastateltavista viisi ilmaisi työn merkityksellisyyden liittyvän vahvasti onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin ja asiakkaiden tekemiseen tyytyväiseksi. Henkilöt kaksi ja viisi nostivat esille myös työpaikan kehityksen näkemisen, sekä omiin taitoihin luottamisen.

*“Erityisesti se miten pitkään on ollut yrityksessä ja nähnyt sen kasvavan, ja se että tietää olevansa osa sitä kasvua ja toimimista. Ne ehkä pääasiassa.”*

*“Henkilökohtaisesti koen, että työlle merkitystä saan siitä, että oma pinnani on pitkä enkä heti vie negatiivisia asioita eteenpäin. Siis se, että jaksan itse katsella asioita pidempään ennen kuin teen mitään, jos kyseessä on jokin ikävämpi asia. Henkilökohtaisesti koen kuitenkin että osaan todella paljon asioita, ja siksi se että minulta voi kysyä melkein mitä tahansa ja useimmiten tiedän vastauksen siihen.”*

### **5.1.3 Teema 3 - Oma-aloitteisuus**

Kolmanteen teemaan eli oma-aloitteisuuteen siirryttiin seuraavalla kysymyksellä: minkälaisia oma-aloitteisia työtehtäviä saatat työpäivän aikana tehdä? Kolme seitsemästä ilmoitti voivansa oma-aloitteisesti siivota ja järjestellä myyntipistettä sekä muuten pitää yllä pisteen siisteyttä, mutta eivät kokeneet tarpeelliseksi tehdä paljoa enempää. Henkilöistä kaksi kertoivat muita tehtäviä olevan vaikea tehdä oma-aloitteisesti, johtuen pääasiassa omasta taitotasosta. Henkilöistä osa myös ilmaisi siivous- ja järjestelytehtävien lisäksi olevan helppo suorittaa oma-aloitteisesti muita tehtäviä.

*“Kuten aiemmin sanoin on minun välillä hieman vaikea tehdä mitään suurempia toimia oma-aloitteisesti koska en välttämättä vielä osaa kunnolla.”*

*“En voi ilman ohjeistusta tai lupia lähteä tekemään mitä tahansa, niin on välillä vaikea olla oma-aloitteinen.”*

Seuraavalla kysymyksellä tarkennettiin ensimmäiseen kysymykseen saatuja vastauksia: haluaisitko tehdä enemmän erilaisia työtehtäviä? Vastaukset tähän kysymykseen olivat linjassa edellisten kysymysten vastausten kanssa. Kuusi seitsemästä ilmoitti tekevänsä mielellään enemmän erilaisia työtehtäviä. Yksi henkilö koki olevansa työssään sellaisessa tilanteessa, ettei kaipaa enempää vastuuta, ja että nykyiset työtehtävät riittävät hyvin. Toinen henkilö kertoi tekevänsä mieluusti epämieluisia työtehtäviä, kuin olisi tekemättä mitään.



*“No en välttämättä, koska itse on sellaisessa välivaiheessa tässä työssä, että tavallaan on ihan hyvä nyt. En välttämättä tässä vaiheessa kaipaa enempää vastuuta, koska nykyiset työtehtävät riittävät.”*

*“Mielelläni. Teen mieluummin ehkä vähän epämiellyttävämpiäkin hommia, kuin sitä että olen toimeettomana. Mieluummin teen monipuolisesti, vaikka se ei olisi ihan mieleistä.”*

Teeman viimeisellä kysymyksellä tarkasteltiin työntekijän kokemusta työpäiviensä rytmistä, jota kysyttiin seuraavasti: miten kehittäisit työpäiväsi rytmiä ja rutiineja? Kuusi seitsemästä kertoi työpäivän rytmin olevan sopiva heille, eivätkä kehittäisi pakosti mitään. Henkilöistä kuudes kertoi harjoittavan sitä, ettei jokainen työpäivä olisi täysin samanlainen.

*“Minusta tuntuu siltä että työpäivän rytmi ja rutiinikommat toimivat minulle hyvin, mutta sitä ehkä kehittäisin ettei jokainen päivä olisi samanlainen, jotta jaksaisi sitten paremmin tehdä töitä. Mutta kyllä tähän mennessä on toiminut hyvin muutenkin, vaihtelua vain välillä kaipaisi lisää.”*

Kysymystä tarkennettiin jatkokysymyksellä, jossa kartoitettiin tarkkojen raamien vaikutusta työhön: millaiseksi koet idean siitä, että työpaikka asettaisi tarkat raamit työvuoron askareille? Vastaukset jatkokysymykseen olivat pääosin yksimielisiä, sillä kuusi seitsemästä koki tarkkojen raamien olevan enemmän painetta aiheuttava, kuin ohjaava tekijä. Työn ja asiakkaiden saapumisen pisteelle koetaan myös olevan niin epävarmaa, että tiettyihin kellonaikoihin tehtäville ei voisi taata työrauhaa.

Haastatteluissa nousi esille myös se, että työvuoron ollessa itse ajoitettavissa työntekijät kokivat, että heihin ja heidän taitoihinsa luotetaan. Henkilö kuusi myös koki, että työntekijältä odotetaan kykyä ajoittaa itse omaa toimintaansa. Henkilöistä viides koki, ettei tällaisten raamien asettaminen välttämättä aiheuttaisi painetta, mutta koki itselleen tärkeäksi sen, että saa itse tauottaa itseään, eikä tauoille ole määritelty tiettyjä aikoja.

*“No, tuota en kokisi välttämättä rajoittavaksi, mutta jos esimerkiksi tauoille olisi määritelty kellonajat, niin se ahdistaisi kyllä. Minua ei haittaisi työtehtävien ajoittaminen, mutta toisaalta jos sinulla on jokin tietty työtehtävä tiettyyn aikaan ja tuleekin jotain lisätehtävää vielä siihen päälle, niin sillä tavallahan se olisi ikävää. Mutta minulle on tärkeää että saan itse tauottaa itseni.”*

#### **5.1.4 Teema 4 - Työmotivaatio**

Neljäs teema eli työmotivaatio aloitettiin kysymällä: minkä asioiden koet vaikuttavan motivaatioosi työpaikallasi? Kysymyksen vastaukset vaihtelivat henkilön mukaan, ja esille nousseita asioita olivat muun muassa palkka, mahdollisuudet kehittyä ja yrityksen

kasvussa mukana oleminen. Haastateltavista kuusi nosti esille työyhteisön ja esimiehen vaikutuksen motivaatioon, ja erityisesti seitsemäs haastateltava koki työilmapiirin isoksi motivaatiotekijäksi. Henkilö kuusi esitti motivaatioon vaikuttavan asiakkaiden lisäksi päivien aikataulutuksen ja sen, että päiville jaoteltaisiin sopivasti tekemistä tasaisen työmotivaation ylläpitämiseksi.

*“Tietysti asiakkaat ja se ettei ole aina hiljaista, se että on tekemistä. Tietyllä tavalla painetta aiheuttaa se, että kerralla tulee paljon tehtävää, niin minua ainakin motivoisi päivien aikataulutaminen ja tekemisen jaottelemisen, ettei olisi päiviä jolloin ei ole mitään tehtävää ja päiviä milloin tehtävää on liikaa.”*

*“Työkaverit ovat varmaankin isoin asia, ja tietysti työnantaja tai esimies, kun on aiemmin ollut työpaikoissa missä esimiehet loivat todella ikävän ja stressaavan ilmapiirin ja keskittyivät vain virheisiin, niin silloin ei tuntunut hirveän motivoituneelta. Esimiehen innostus ja hyvät työkaverit motivoivat todella paljon jaksamaan.”*

Seuraavassa kysymyksessä käsiteltiin haasteita, ja se kysyttiin näin: Miten suhtaudut haasteisiin? Haastateltavat olivat yksimielisiä kysymykseen vastatessaan, ja jokainen ilmaisi ottavansa haasteet mielellään vastaan, jos ne olisivat realistisia. Haasteet koettiin enemmän innostavana ja hyvänä asiana kuin pelottavana ja paineen aiheuttajana, ja niitä kaivattiin työn normaalien rutiinien oheen. Erityisesti henkilö viisi koki haasteet mieluisiksi ja motivoiviksi.

*“Haasteet ovat minusta innostavia, ja mieluusti otan niitä aina vastaan. Olen huomannut tässä työssä sen, että kun jonkin asian tekee hyvin ja sanoo että olen valmis, niin sieltä ei välttämättä tule paljon kommenttia miten se meni. Sen sijaan sieltä tulee yleensä uusi vaikeampi haaste, ja minusta se on todella motivoivaa. Eli kyllä, haasteista pidän ja ottaisin lisääkin.”*

Seuraava kysymys kartoitti työstä saatavaa tunnustusta: koetko saavasi työstäsi tunnustusta? Miten? Kaksi seitsemästä koki, ettei välttämättä juuri saa tunnustusta, kun neljä seitsemästä koki palautteen olevan pääasiassa yleistä, ei henkilökohtaista. Tunnustus tulee pääosin yrityksen Facebook-ryhmässä tehtyjen päivitysten muodossa, sekä työyhteisöltä saatujen kehujen kautta (Elämyslahjat Oy 2019). Erityisesti henkilö kuusi ilmaisi toivovansa enemmän ajankohtaista ja henkilökohtaista palautetta. Henkilö viisi puolestaan kertoi tunnustukseksi riittävän sen, että hyvin hoidettujen työtehtävien jälkeen niitä annettiin lisää.

*“Välillä tuntuu siltä, ettei saa niin paljon, kuin pitäisi. Joskus on saattanut kuulla, että positiivista palautetta on tullut, mutta se ei ole tullut itselle perille asti. Ja tavallaan olisi kiva aina kuulla, kun sitä palautetta tulee, ja tuntuu että välillä kun tekee tehtäviä ja niistä kiitetään tavallaan julkisesti, niin ei välttämättä mainita kuka sen on tehnyt.”*

*“No, kyllä osittain, osittain ei, että aina kiitosta on kiva kuulla enemmänkin, mutta eniten kyllä. Yleensä tunnustus on sitä, että annetaan enemmän ja enemmän*

*vastuuta ja tehtäviä, juurikin uusia asioita vastuulle, se on ehkä se mistä se näkyy eniten. Siitä tietää, että on tehnyt aiemmat hommat hyvin, eihän uusia hommia varmaankaan saisi, jos olisi tehnyt aikaisemmat huonosti.“*

Jatkokysymyksiä kysyessä henkilö kuusi ilmoitti, ettei tarvetta olisi välttämättä julkiselle tunnustukselle, vaan pelkkä henkilökohtainen kiitos hyvästä työstä olisi riittävä tunnustus. Tämän lisäksi kaksi muuta myös osoittivat kiinnostusta kehityskeskusteluihin, sillä työsuhteensa aikana he eivät olleet vielä kertaakaan päässeet osaksi sellaista.

### **5.1.5 Teema 5 - Tavoitteet, palaute ja osallistuminen**

Seuraavassa teemassa käsiteltiin tavoitteita, palautetta ja osallistumista. Teema aloitettiin kysymällä: miten selkeiksi koet työnteolle asetetut tavoitteet? Jokainen haastateltavista tiedosti yrityksen antaman tavoitteen. Tavoitteena on myydä mahdollisimman paljon, mutta tarkemmat tavoitteet olivat pääosin epäselviä. Varsinkin henkilöt kaksi ja neljä kaipasivat niiden kertaamista ja selkeyttämistä. Henkilöistä viisi ja kuusi kokivat tavoitteet selkeiksi.

*“Sinänsä on tiedossa, että kaupan alalla tietysti pyritään myymään, mutta nyt kun miettii niin tavoitteet voisivat kyllä olla vielä selkeämmin esillä. Esimerkiksi mitä haluamme tehdä, mitä haluamme vaikkapa asiakkaalle ilmentää firmastamme, että kyllä niistä on joskus keskusteltu ja varmasti jokainen ymmärtää, että positiivista kuvaa halutaan antaa, mutta siitä ei ole sitten niinkään tarkkaa ohjetta, mikä mielestäni ei tässä tilanteessa olisi ollenkaan huono.“*

*“Kyllä ne aika selkeät ovat, mutta mielestäni niitä voisi kerrata aika ajoin. Itse ainakin haluaisin tietää miten voisin parantaa omalta osaltani.”*

Kysymystä tarkennettiin jatkokysymyksellä: kokisitko päiväkohtaiset myyntitavoitteet painetta aiheuttavaksi vai motivoivaksi asiaksi? Vastaukset jatkokysymykseen olivat yksimielisiä, ja päiväkohtaiset tavoitteet koettiin painetta aiheuttavaksi asiaksi. Syitä tähän olivat muun muassa työn laatu ja asiakkaiden pisteelle saapumisen epävarmuus. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi haastateltavien kiinnostus konkreettisiin numeraalisiin tavoitteisiin, jotka eivät tällä hetkellä ole kuukausittaista tasoa syvemmin tiedossa. Eräs henkilö myös ilmaisi kuukausikohtaisten ja pistekohtaisten tavoitteiden päivittämisen olevan tarpeellista.

*“Meillä taulukoissahan kuitenkin näkyy myyntien keskiarvo, mutta kun se tavoitemäärä on ollut jo neljä vuotta sama, niin siihen on enää vaikea luottaa. Sitä kaipaisi vähän tarkempaa tietoa, ja esimerkiksi pistekohtaisia tavoitteita. En oikeastaan usko että kaikilla pisteillä voi olla samoja tavoitteita ja odotuksia, se tuntuu epärealistiselta.”*

Teemaa jatkettiin kysymällä: millainen vaikutus tavoitteilla on sinun työhösi?

Kolme seitsemästä koki, ettei tavoitteilla ole suurta vaikutusta heidän työhönsä. Tehdyn myynnin määrä riippuu asiakkaiden määrästä, johon myyjä ei työssään kykene tiettyjä perusasioita lukuun ottamatta vaikuttamaan. Työssä pyritään tekemään parhaansa ja myymään mahdollisimman paljon, mutta tavoitteet eivät sen suuremmin käy mielessä tai vaikuta asiaan. Loput neljä kokivat tavoitteet motivaattoreiksi ja tavoiteltaviksi asioiksi, niin kauan kuin asetetut tavoitteet olisivat realistisia ja oikeassa mittakaavassa. Erityisesti henkilö 7 koki tavoitteet sekä innostaviksi sekä stressaavaksi asiaksi.

*“Ne ovat tavallaan innostava ja samalla stressaava asia. Esimerkiksi kuukausitavoite näkyy taulukoissa, niin tavallaan siitä tulee sellainen tietynlainen draivi, mutta tavallaan tulee sellainen stressi, että saako myytyä tarpeeksi ennen sulkemista. Eli vähän molempia.”*

Teeman seuraavassa kysymyksessä etsittiin työntekijöiltä konkreettisia ehdotuksia tavoitteiden tekemiseksi selkeämmäksi: miten kehittäisit työlle asetettuja tavoitteita ja niiden selkeyttä? Tämä kysymys synnytti vaihtelevia vastauksia, joiden ytimessä kuitenkin oli tavoitteiden tuominen enemmän esille. Jokainen haastateltava ehdotti tavoitteiden tuomista myymälähenkilökunnan tietoon erilaisin keinoin, joita olivat esimerkiksi itse katsottavissa oleva sähköinen tiedosto tai kansio, säännölliset aamupalaverit ja kehityskeskustelut. Henkilö kaksi toi esille yrityksellä jo käytössä olevan lahjaekspertin käsikirjan, joka nykyisellään ei aja haluttua tarkoitustaan niin hyvin kuin voisi. Henkilö yksi myös osoitti kiinnostusta muihin, kuin myynnillisiin tavoitteisiin.

*“Tätä käsikirjaa ei ole toteutettu Suomessa, minkä ymmärrän sillä kun firma on kansainvälinen niin halutaan että eri mailla on samat perusarvot, mutta tämä käsikirja ei mielestäni ole paras mahdollinen. Sitä voisi kehittää, että siitä voisi tehdä sellaisen tälle maalle tehdyn version, joka noudattaisi kansainvälisiä linjoja, mutta selkeytettäisiin vielä mitkä tavoitteemme ovat.”*

*“Eikä välttämättä pelkät myyntitavoitteet olisi kiintoisia, vaan olisi mukava tietää myös muista tavoitteista, kuten uusien myymälöiden avaamisesta ja tällaisesta, vaikken tiedäkään vaikuttaisiko se henkilökohtaisesti omaan työskentelyyni. Kyllä se kuitenkin varmasti kohottaisi yhteishenkeä jos olisi tällaisia tavoitteita.”*

Tavoitteista halutaan puhua enemmän ja paneutua niihin kunnolla yrityksen nostamiseksi ylemmäksi. Teeman viimeisessä kysymyksessä paneuduttiin palautteeseen, ja haastateltavilta kysyttiin: minkälaista palautetta toivoisit saavasi, jotta se vaikuttaisi työtyytyväisyyteesi positiivisesti? Jokainen ilmaisi kaipaavansa suoraa ja rakentavaa palautetta. Palautetta toivottiin henkilökohtaiseksi ja säännölliseksi, ja henkilö kaksi ehdotti säännöllisiä palautekeskusteluja. Henkilö viisi toi esille kiitoksen saamisen tärkeyden ja sen, että kiitosta haluaisi kuulla myös muilta myymälätyöntekijöiltä. Henkilö seitsemän painotti palautteen antamista ajankohtaisesti, jotta asiaan voi myös itse puuttua.

*“Toivon ihan henkilökohtaista palautetta, että mielestäni siitä voisi tehdä kuukausittaisen tavan, tai jotakin sellaista. Tiedän että esimies tietää palautteen tärkeyden myymälätyöntekijöille, ja se on hänelle itselleenkin tärkeää, niin minusta se olisi hyvä jollain tavalla vakiinnuttaa. En tietenkään halua että siitä tulee sellainen pakotettu asia, että pakolla kirjoitetaan tai kerrotaan jotain palautetta, mutta että pyrittäisiin kuitenkin huomioimaan sitä entistä enemmän. En pidä huonona asiana sitäkään että tulisi negatiivistakin palautetta, tai kerrottaisiin mitä voisi tehdä paremmin.”*

*“Minä haluaisin konkreettisemmaksi sen, että minulle sanotaan kiitos. Se on ehkä ollut vähän häilyvä asia kaikkien osalta, minusta on hirveän ihana kuulla muilta myyjiltäkin kehuja siitä miten asiat järjestyvät ja muuta. Ihan rehellinen kiitos ja sen kuuleminen, se on minulle tärkeä asia.”*

*“Sitä että jos jokin virhe sattuu sillä hetkellä, niin siitä sanottaisiin sitten suoraan. Koska joissain tapauksissa siitä saa sitten kuulla vasta kuukausien päästä, ja silloin siihen on vaikea enää puuttua ja tulee sellainen ikävä olo.”*

Kysymyksen tarkentamiseksi jokaiselta kysyttiin jatkokysymys siitä, haluaisivatko haastateltavat mieluummin vahvuuksiin vai kehityskohteisiin liittyvää palautetta. Haastateltavista kaksi toivoi palautteen keskittyvän nimenomaan kehitettäviin asioihin, ja loput neljä kaipasivat molempia tasapuolisesti, niin kutsutun hampurilaismallin mukaisesti. Erityisesti henkilöistä yksi, neljä ja kuusi nostivat esille kehityskohteista puhumisen.

*“Koen että rakentava palaute vaikkapa niistä kehittämiskohteista motivoi enemmän kehittymään omassa työssä. Ja kun saisi niitä kehitettäviä kohteita ja niitä lähtisi kehittämään saisi huomata itsekin että näissä on kehitytty, ja se ehkä lisäisi omaa motivaatiota kun huomaisi että edistyy näissä asioissa. Uskoisin että sitä kautta se parantaisi työtyytyväisyyttä.”*

*“Toki positiivinenkin palaute on hyvä, mutta itse koen kehityskohteiden auttavan minua enemmän. Harvemmin saa mitään palautetta, niin kaikki palaute kyllä kelpaisi. En oikein itse ole tietoinen siitä miten minulla menee.”*

*“Minusta molempia tasapuolisesti, koska jos kehittämiskohteita on ei se auta ketään ettei niistä sanota. Eli ehdottomasti molempia, ainakin itselle kehityskohteiden kuuleminen yleensä motivoi. Rippuu tietysti siitä miten asia tuodaan esille, mutta pääasiassa motivoi, kun haluaa tehdä parhaansa asian kehittämiseksi.”*

### **5.1.6 Teema 6 - Itseohjautuvuus**

Viimeisessä teemassa käsiteltiin itseohjautuvuutta, jonka kautta palattiin keskustelemaan yrityksen tavoitteista lisää. Teema aloitettiin kysymyksellä: samaistutko työpaikkasi arvoihin ja tavoitteisiin? Perustele. Kuten edellisen teeman tavoitteisiin liittyvän kysymyksen vastauksista voitiin huomata, eivät tavoitteet ole tarpeeksi esillä. Henkilöistä viisi koki, että on vaikea sanoa samaistuuko yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin vai ei, johtuen juurikin aiemmin mainitusta tiedon puutteesta. Kyseiset henkilöt kuitenkin uskoivat voivansa seistä yrityksen arvojen takana vaikkeivat niitä tarkasti tienneet, sillä he uskoivat yrityksen linjan olevan omien arvojensa mukainen. Henkilöt viisi ja kuusi kokivat vahvasti

samaistuvansa yrityksen arvoihin. Erityisesti aineettomiin lahjoihin jokainen haastateltava koki voivansa samaistua. Arvoista toivottiin puhuttavan enemmän kuten tavoitteista.

*“Kuten olemme puhuneet niin niitä arvoja ja tavoitteita ei ole selkeässä tiedossa. Kyllä tietyt aineettomiin lahjoihin samaistun, ja se on erinomainen aate ja seison täysin sen takana. Mutta juurikin tavoitteet, koitetaan myydä ja koitetaan kasvaa, se on hieno tavoite ja se, että pyritään jatkossakin olemaan Suomen johtavin elämyskauppa. Haluan pysyä niissä toki, koska uskon firmaan ja sen ideoihin. Näihin kyllä samaistun, ja jos muita tavoitteita ja arvoja selvennettäisiin, niin varmaan voisin samaistua niihinkin. En usko että tässä firmassa on sen puolella vikoja.”*

*“Hyvin vahvasti, minusta koko firma on sellainen hyvin ihmisläheinen ja kaikki tavallaan mitä me mainostamme on positiivisen ja elämyksellisyyden kautta, ja mielestäni olen itsekin sellainen. Ihan rehellisesti pystyn seisomaan meidän tuotteidemme takana.”*

Teemassa siirryttiin eteenpäin kysymällä: miten hyvin koet voivasi vaikuttaa työtehtäviisi? Haastateltavista neljä koki voivansa vaikuttaa työtehtäviinsä helposti. Loput kolme kokivat etteivät juuri voi vaikuttaa tehtäviinsä, mutta että pystyivät ilmaisemaan esimiehelleen kiinnostuksen kokeilla uusia työtehtäviä.

*“Koen että pystyn ihan hyvin vaikuttamaan, tiedän että ulkopuolisetkin meille voivat ehdottaa elämyksiä, niin yhtä hyvin koen että minäkin voin ehdottaa meille niitä. Sinänsä ei ehkä pysty vaikuttamaan siihen mitä voisin tehdä, mutta voin aina kysyä että voisinko tehdä jotain. Ja kyllä koen että meillä esimies ottaa vastaan sen palautteen meiltä, sillä mehän olemme tekemisissä asiakkaan kanssa, ja se mitä me kerromme hänelle eteenpäin - jos vaikka näemme jonkin kohdan missä meidän pitäisi parantaa työnteossa tai muuttaa - niin koen että se otetaan huomioon, ja sillä tavalla pystyn vaikuttamaan omiin työtehtäviini.”*

*“En hirveän hyvin. Työtehtävät ovat aina samat, eikä voi oikein itse voi lähteä sooloilemaan uusiin työtehtäviin. Asiakaskohtaamiseen tietty voi itse vaikuttaa.”*

Teeman seuraava kysymys kysyttiin: miten koet nykyisten taitojesi riittävän työnkuvaasi ja kuinka usein tunnet pärjääväsi työssäsi ja pääseväsi hyödyntämään kykyjäsi? Vastauksissa odotettiin suurta vaihtelua esimerkiksi työsuhteen pituudesta riippuen, mutta vastaukset olivat suurimmaksi osaksi samalla linjalla. Taitojen koettiin riittävän työnkuvaan hyvin, henkilöt viisi ja kuusi kokivat osaavansa jopa enemmän kuin työssä vaadittiin. Henkilöt kaksi ja viisi kokivat etteivät välttämättä pääse täyteen potentiaaliinsa. Jokainen koki pärjäävänsä työssään jatkuvasti, ja kykyjä päästiin hyödyntämään aina asiakkaita palvellessa.

*“Henkilökohtaisesti ajattelen taitojeni jopa ylittävän työnkuvani, koen että voisin tehdä enemmänkin. En ehkä pääse täyteen potentiaaliini. Työssäni pärjään ihan jatkuvasti, ja kykyjäni pääsen hyödyntämään päivittäin, vaikka olisikin enemmänkin varaa antaa itsestäni enemmän juurikin uusien juttujen parissa.”*

*“Sanoisin että erinomaisesti, osaan mielestäni lähestulkoon kaiken työtehtäviini kuuluvan. En koe että minulta puuttuisi osaamista, voisin antaa enemmänkin. Työssäni pärjään ihan jatkuvasti, kykyjäni pääsen hyödyntämään periaatteessa jatkuvasti kun on tekemistä.”*

*“Taitoni riittävät suhteellisen hyvin, mutta tietysti kun uudistuksia tulee niin voi olla että täytyy vähän kertailla. Töissä pärjään suurimman osan ajasta, on kiva tulla töihin ja yleensä töistä lähtiessä on luottavainen mieli että on tehnyt asiat kunnolla. Ja kun on hyvä työilmapiiri ei pelota kysyä apua tai myöntää mokiaan. Ehkä viikoittain pääsee hyödyntämään kykyjä, kun asiakkaita on ja pääsee tekemään myyntityötä ja onnistuneita asiakaskohtaamisia. Päivittäistä se olisi jos asiakkaita olisi joka kerta työvuorossa.”*

Haastattelu lopetettiin teeman viimeiseen kysymykseen, jossa kartoitettiin työyhteisön vaikutusta motivaatioon: miten työyhteisö vaikuttaa motivaatioosi ja tukeeko työyhteisösi sitä? Aiemmissa kysymyksissä oli noussut esille työyhteisön olevan yksi haastateltavien suurimmista motivaation lähteistä, ja se korostui myös tässä kysymyksessä. Jokainen kertoi työyhteisön vaikuttavan motivaatioon positiivisesti ja olevan iso syy työssä jaksamiseen, sekä työyhteisön tukevan omaa motivaatiota. Työyhteisön koettiin vaikuttavan motivaation lisäksi myös rohkeuteen pyytää apua, ja erityisesti henkilöt kaksi ja neljä mainitsivat sen vastauksissaan.

*“Vaikuttaa paljon, jos työyhteisö on hyvä niin sitä ei välttämättä niin ajattele, mutta jos työyhteisö olisi todella huono olisi töihin todella ikävä tulla. Se taas loisi epävarmuutta ja pelkoakin, ettei uskaltaisi kysyä apua ynnä muuta, ja koen että kun työyhteisö on hyvä niin se vaikuttaa kyllä motivoivasti. Kun on hyvä henki haluaa suorittaa hyvin ja tehdä hyvää työtä työyhteisön eteen, silloin tulee annettua kaikkensa työlle helpommin.”*

*“Positiivisesti ehdottomasti, kun työyhteisö on mukava tuntuu siltä että kehtaa helposti pyytää apua häpeämättä, ja ilman että kukaan tuomitsee. Ja joissain asioissa kun itse tarvitsee apua niin tuntuu hyvältä että kaikki haluavat auttaa toisiaan. Siitä saa lisää jaksamista ja hyvää fiilistä, tuskin jaksaisi työtä ilman mukavaa työyhteisöä.”*

Työyhteisön merkitystä tarkennettiin kysymällä jatkokysymys työpaikan yhteisen tekemisen lisäämisestä, jonka vastaukset olivat yksimielisiä. Yhteistä tekemistä ei nähty pakolliseksi, mutta sen koettiin vaikuttavan positiivisesti yhteishenkeen ja työyhteisön hyvinvointiin. Varsinkin elämystestaukset koettiin myyntitaitoja edistäväksi ja yhteishenkeä nostaviksi asioiksi, ja niitä toivottiin säännöllisiksi asioiksi. Kaksi henkilöä ilmaisivat ettei yhteisen tekemisen tarvitsisi olla mitään kovin ihmeellistä, kunhan se olisi säännöllistä.

*“Kyllä, olemme kaikki niin eri aikoihin töissä että minusta olisi kiva jos meille järjestettäisiin jotakin, vaikkapa joka kuukausi jokin juttu, esimerkiksi pelkkä kahvitteletus hetki toimistollakin olisi hyvä. Jotain yhdessä tehtävää olisi kiva olla enemmän, ehdottomasti.”*

*“Se mielestäni tiivistää yhteisöä, koska vaikka osa meistä näkee toisiaan usein, niin esimerkiksi toimiston väkeä näkee aika harvoin. Siksi esimerkiksi ihan*

*tavallinen kahvittelu toimistolla olisi mukavaa, ja olisi kivaa jos tulisi kutsutuksi tekemään asioita yhdessä.”*

Haastateltavat olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen, sillä tämä oli ensimmäinen työtyytyväisyyteen kohdennettu tutkimus yrityksen työntekijöille. Tutkimus koettiin tästä syystä tarpeelliseksi ja työntekijöiden, sekä työnantajan puolesta kiinnostavaksi. Kiinnostus näkyi myös osallistujamäärässä ja vastauksissa, sillä tutkimukseen osallistui 90% työntekijöistä ja kysymyksiin vastattiin mahdollisimman tarkasti ja tunnepohjalta. Mielestäni haastattelut etenivät sujuvasti ja jokainen oli hyvillä mielin mukana vastaamassa, mikä teki tutkimuksen empiirisestä toteuttamisesta erittäin helppoa. Haastattelut olivat kaiken kaikkiaan erittäin onnistuneita ja informatiivisia, ja niistä löytyi selkeitä kehitysehdotuksia yrityksen työtyytyväisyyden kehittämiseksi.



## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyö on mielestäni kokonaisuudessaan onnistunut työtyytyväisyyden kartoittamisessa kohdeyrityksessä, sillä tutkimuksessa nousi selkeästi esille työtyytyväisyyden nykyinen taso ja vastauksista pystyi havaitsemaan selkeitä kehityskohteita. Vastaukset olivat myös kattavia ja jokainen osallistuja osoitti kiinnostusta tutkimusta kohtaan, ja he olivat mukana haastatteluissa innoissaan.

Selkeästi nousi esille se, että pidemmässä työsuhteessa olleet työntekijät kokivat oman työtyytyväisyytensä selkeämmin, kuin lyhyessä työsuhteessa olleet. Tämän pystyi huomaamaan esimerkiksi haastattelujen kestoista, sillä mitä pidemmän ajan työntekijä oli yrityksessä ollut töissä, sitä nopeammin haastattelusta selvittiin. Jokaisesta teemasta nousi esille selkeitä viitteitä työtyytyväisyyteen ja näiden tekijöiden tuntemiseen ja kokemiseen, erityisesti motivaatiota ja yhteisöllisyyttä koettiin voimakkaasti. Myös erittäin tärkeäksi koettiin esimiehen antama palaute ja useat toivoivat lisäksi enemmän henkilökohtaista palautetta ja tunnustusta, mikä osoittaa sen, että työntekijät ovat motivoituneita kehittämään itseään ja yrityksen toimintaa. (Latham & Locke 1991, 10-12)

#### 6.1.1 Työn imu

Työn imu nousi esille eri tavoin jokaisen haastateltavan kohdalla, mutta pääpiirteittäin jokainen koki jollain tavalla työn imua, sillä ylitöihin jääminen vaatii tietynlaista motivaatiota. Jokainen vastasi jäävänsä suhteellisen mielellään ylitöihin, kuitenkin tietynlaisten raamien mukaan. Myös panostaminen omaan työhön koettiin helpoksi ja että työ on oman panoksen arvoista, mikä osoittaa myöskin työn imun kokemista. (Työterveyslaitos 2018d.)

Vaihtelevuutta työn imun kokemiseen toi onnistumisten ja epäonnistumisten tunne ja se, miten niiden kokeminen vaikutti työntekijän omaan työntekoon. Pääpiirteittäin vastaajat kertoivat kokevansa onnistumista noin kerran viikossa, mikä on osaltaan hyvä asia. Onnistumisen tunne luo merkittävästi työntekijälle työn imun tunnetta ja sitä kautta myös vaikuttaa työntekoon ja oman panoksen antamiseen. (Tulonen 2015.)

Epäonnistumista työssä koettiin huomattavasti vähemmän kuin onnistumista, harvemmin kuin kerran viikossa. Osa vastaajista koki epäonnistumisten motivoivan heitä panostamaan työhön enemmän, kun taas osa haastateltavista koki sen jopa lannistavana tekijänä ja sai heidät epäilemään omia kykyjään. Kuitenkin seitsemästä kuusi ilmaisi,

etteivät epäonnistumiset aiheuta pitkäaikaista lannistumista tai harmitusta, mikä osoittaa työntekijöiden kokevan työn imun lisäksi voimakasta innostusta. (Hakanen 2004, 27-28.)

Haastattelutilanteessa pystyi vastaajista huomaamaan tietynlaista tarmokkuutta, kun puhuttiin epäonnistumisista. Osa haastateltavista käänsi haastavan tilanteen oppimismahdollisuudeksi ja motivoivaksi tekijäksi, jotta ensi asiakastapaamisessa olisi parempi ja osaavampi asiakaspalvelija. Tällainen viittaa voimakkaaseen tarmon tunteeseen. (Hakanen 2009.) Erityisesti erään henkilön vastauksen perusteella voidaan todeta hänen tuntevan voimakasta tarmokkuutta työtään kohtaan. Hakasen (2009) mukaan tuntiessaan työn imuun sisältyvää tarmokkuutta, työntekijä on sinnikäs ja jaksaa suoriutua työtehtävistään vastoinkäymisistä huolimatta. Yrityksessä koetaan tuloksien perusteella riittävästi työn imua, jotta se vaikuttaa positiivisesti kokonaisvaltaiseen työtyytyväisyyteen.

### **6.1.2 Innostus ja oma-aloitteisuus**

Innostus auttaa työntekijää tuntemaan ahkeruutta ja motivoituneisuutta työtään kohtaan, sekä sitä kautta kestävämpään työstä aiheutuvaa henkistä painetta paremmin. Tämä johtaa yleensä parempaan suoriutumiseen työssä, ja sitä kautta myös työtyytyväisyyteen. (Heikkinen 2018.) Haastatteluista saadut vastaukset osoittivat työntekijöiden tuntevan työtään kohtaan innostusta, mikä auttaa henkilöä kestävämpään työssä syntyvää henkistä painetta. Vastauksista pystyi huomaamaan, että jokainen työntekijä koki työstä johtuvan paineen eri tavalla, vaikka tämä ei kuitenkaan tuntunut vaikuttavan yleiseen tuntemukseen innostuksesta. Innostuneet työntekijät löytävät työstään merkityksellisyyttä, ja tuntevat halukkuutta työtään kohtaan. (Kostamo ym. 2017, 11-18.)

Kyllästymistä työssä koettiin kaikkien vastaajien osalta, kun työvuoroissa ilmeni hiljaisia hetkiä. Etenkin iltaisin koettiin kyllästymistä, kun asiakkaita ei välttämättä ole, mikä puolestaan johti tekemisen puutteeseen. Osa vastaajista koki kyllästymisen aiheuttavan väsymystä ja tunnetta, ettei työstä saa riittävästi otetta. Työntekijät kokivat, että esimieheltä on helppo kysyä lisää työtehtäviä, mutta sitä ei välttämättä iltaisin voi tehdä. Kuitenkin yksimielisesti vastaajat toivoivat illoille lisää työtehtäviä ja motivoivia myyntikilpailuja. Tämä osoittaa, että työntekijät ovat halukkaita tekemään työtään, haluavat panostaa sekä kehittyä ja löytävät näin työstään merkityksellisyyttä. (Kostamo ym. 2017, 11-18.)

Merkityksellisyyttä työlle toi myös onnistuneet asiakaskohtaukset, asiakastytyytyväisyyden ylläpitäminen ja omien taitojen kehittyminen ja niihin luottaminen. Samalla merkityksellisyyttä työlle toi työpaikan kehittymisen näkeminen ja mahdollisuus vaikuttaa siihen. Innostusta koetaan työpaikalla selvästi, sillä työntekijät kokevat ahkeruutta ja

motivaatiota omaa työtään kohtaan ja toivat sen vastauksissaan selkeästi esille. (Heikkinen 2018.)

Innostusta vähensi hiljaiset illat, kun työntekijät kokivat kyllästymisen tunnetta, mikä johtui osittain vähäisistä työtehtävistä. Tähän analysointiin voidaan yhdistää oma-aloitteisuus-teema, mikä aloitettiin haastattelussa kysymällä työntekijän halua tehdä oma-aloitteisesti joitakin työtehtäviä pisteellä. Vastaukset olivat hieman ristiriitaisia innostukseen saatuihin vastauksiin verrattuna, sillä suurin osa vastaajista ei kokenut tarvetta tehdä paljoa enempää.

Kaksi seitsemästä osoitti tämän johtuvan siitä, etteivät ole tarpeeksi osaavia tekemään muita oma-aloitteisia tehtäviä. Haastatteluista nousi myös esille se, että oma-aloitteisuus voidaan huomata riippuvan omasta taitotasosta ja luottamuksesta omiin taitoihin. Tällä voi olla vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon, joka Martelan (2014) mukaan on suuri tekijä omaehtoiseen ja oma-aloitteiseen toimintaan. Vastausten perusteella työntekijät ovat motivoituneita ottamaan vastaan uusia työtehtäviä, mutta eivät välttämättä uskalla tehdä oma-aloitteisia työtehtäviä epävarmuuden vuoksi.

Tuloksista pystyi huomaamaan, että osa työntekijöistä ei kokenut luottavansa riittävästi omiin taitoihinsa, mikä puolestaan vaikutti oma-aloitteisuuteen ja kyvykkyyden tunteeseen. Kuitenkin työvuoron vapaudella ja tilaisuudella käyttää omaa harkintakykyä, näytti olevan vaikutus työntekijän motivaatioon ja uskoon omiin kykyihinsä, jotka puolestaan vaikuttavat työssä jaksamiseen. Nämä tekijät selkeästi kompensoivat toisiaan. Kun työntekijä kokee voivansa itse käyttää kykyjään ja harkintaansa työssään voi hän kokea kyvykkyyttä, joka auttaa jaksamaan työssä ja ottamaan vastaan uusia haasteita. (Deci & Ryan 1985, 11-17.)

Oma-aloitteisuuteen vaikutti myös selkeästi työpäivän tuomat rutiinit ja työtehtävien vaihtelevuuden vähäisyys. Osa työntekijöistä osoitti haastattelun aikana selkeitä viitteitä siihen, että he kokivat päivän rutiinit hyväksi ja turvan tunnetta luoviksi, kun samat asiat toistuivat, toi se heille selkeästi pysyvyyden tunnetta. Kuitenkin yksi vastaajista koki rutiinit tylsiksi, mikä lisäsi oma-aloitteisuutta, sillä hän keksi puolestaan itselleen lisää tekemistä ja näin vaihtelevuutta työpäivään.

Lisäksi tarkkojen tai tiukkien raamien asettaminen työtehtäville ja itse työlle koettiin erittäin painetta luovana tekijänä. Kuusi seitsemästä ei kokenut raamien lisäämistä ohjaavana tekijänä työlle, vaan enemmänkin sitä rajoittavana. Eniten työntekijän henkilökohtaiseen kokemukseen kyvykkyydestä ja oma-aloitteisuudesta vaikutti mahdollisuus ajoittaa itse omat työvuorot ja tauot. Työntekijät kokivat tämän luottamuksen osoituksena, mikä tuki heidän omaa luottamustaan omiin taitoihin ja kyvykkyyteen.

### 6.1.3 Työmotivaatio

Haastatteluissa oli huomattavissa työyhteisön suuri vaikutus työntekijöiden henkilökohtaiseen motivaatioon. Varsinkin pidemmässä työsuhteessa olleet kokivat, etteivät olisi jaksaneet olla niin pitkässä työsuhteessa, jos työyhteisö ja esimies eivät olisi sitä tukevia. Työyhteisöstä ja siihen kuulumisesta löydettiin jaksamista, ja jokainen haastateltava kertoi sen olevan yksi työn tärkeimmistä motivaattoreista. Vastauksissa mainittiin myös motivoivana tekijänä onnistuneet asiakaskokemukset, jotka pitivät yllä luottamusta omiin taitoihin.

Ennako-oletusten vastaisesti, jokainen haastateltava ilmaisi halua ottaa vastaan haasteita ja vastuuta, riippumatta työsuhteen pituudesta ja taitotasosta. Jokainen haastateltava koki haasteet innostavina ja hyvinä tilaisuuksina näyttää omat taidot, odottaen että haasteet ovat realistisia. Yksi haastateltavista myös koki haasteiden tarjoamisen olevan merkki luottamuksesta, mikä on erityisen tärkeä motivoiva tekijä. Jokaisen työntekijän voidaan siis päätellä tuntevan jonkintasoista omistautumista työtään kohtaan, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen työhön ja työstä koettuun ylpeyteen. (Työterveyslaitos 2018d.)

Motivaatioon vaikutti työyhteisön lisäksi palkkaus, mahdollisuudet kehittyä ja yrityksen kasvuun vaikuttaminen ja siinä mukana oleminen. Nämä ovat juuri niitä tekijöitä, joita aikaisemmin nostettiin teoriassa esille ja ne vaikuttavat eri tavoin työmotivaatioon. Sisäisiksi motivaattoreiksi voidaan laskea halu kehittyä ja olla yrityksen kasvussa mukana, kun taas ulkoisiksi motivaattoreiksi lasketaan palkkaus ja ryhmäpaine. (The Balance Careers 2019; Martela 2012.) Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijät löytävät työstään sisäistä motivaatiota tukevia tekijöitä ja kokevat myös ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikuttavan työhönsä.

Työstä saatavan tunnustuksen määrä voidaan vastausten perusteella käsittää vähäiseksi. Tällä voidaan nähdä olevan vaikutus työhön koettuun motivaatioon, sillä toimiakseen motivoituneena työyhteisön jäsenenä, kaipaa yksilö tunnustusta ja kiitosta onnistumisistaan. Sinokin (2017) mukaan työntekijöitä motivoimalla voidaan vaikuttaa yrityksen toimivuuteen ja kustannustehokkuuteen, sillä motivaation ollessa korkealla jaksaa työntekijä työssään paremmin. Työmotivaation ylläpito myös vaikuttaa positiivisesti työympäristön tasapainoisuuteen, joka puolestaan johtaa jälleen henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitä kautta jälleen motivaatioon.

#### 6.1.4 Tavoitteet, palaute ja osallistuminen

Latham ja Locken (1991, 4-5) mukaan työntekijän tyytyväisyyteen vaikuttavat suuresti työtehtävän vaikeus ja selkeys. Kun tavoitteet asetetaan selkeästi ja sopivan vaativiksi, ne johtavat parempiin suorituksiin, kuin epäselvät ja yksinkertaiset tavoitteet. Esimerkiksi kehoitus tekemään parhaansa ei motivoi työntekijää yhtä paljon, kuin edellisen tuloksen parantaminen. (Ruohotie 1998, 55-57.) Vastauksista nousi esille, etteivät tavoitteet ehkä ole tarpeeksi tärkeässä asemassa yrityksen toiminnassa.

Tuloksista kävi ilmi, ettei tavoitteilla tällä hetkellä ole suurta vaikutusta työhön. Tiettyjä perusasioita lukuun ottamatta, on myyjän vaikea vaikuttaa asiakkaiden määrään, josta myynnin määrä taas riippuu. Tästä johtuen myynnin lisääminen tavoitteena koettiin suhteellisen hankalaksi ja painetta lisääväksi. Työssä kuitenkin pyritään enemmän tekemään parhaansa ja myymään niin paljon, kuin on mahdollista. Haastateltavista neljä koki tavoitteet tästä huolimatta motivaattoreiksi, ja erään henkilön mielestä olivat tavoitteet sekä innostava että stressaava asia. Tavoitteita ei pidetty kuitenkaan kovin selkeinä tai samaistuttavina, mikä osaltaan vaikuttaa henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Martela 2014.)

Kiinnostus tavoitteisiin ja niiden selkeyttämiseen oli helposti huomattavissa haastattelua toteuttaessa. Työntekijät halusivat selkeitä tavoitteita, joita noudattaa ja joihin pyrkiä ja pelkkien numeraalisten tavoitteiden lisäksi kaivattiin myös muita tavoitteita. Tavoitteet toimivat ohjenuorana työskentelylle, ja kiinnostuksesta niitä kohtaan voidaan todeta työntekijöiden kokevan jonkinasteista sitoutumista työtään ja tehtäviään kohtaan, kuin myös motivaatiota yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Robbins 2001, 166-167.)

Palautteen koettiin olevan suuri tekijä motivaatiosta puhuttaessa. Palautteella voidaan oleellisesti vaikuttaa työntekijän motivaatioon, ja sitä kautta myös tehtyyn tulokseen. Kehityskohteet voivat rakentavasti esitettyinä toimia motivaattoreina, ja saadessaan positiivista palautetta työstään voidaan nähdä työntekijän haluavan pitää hyvää työtä yllä. (Latham & Locke 1991, 10-12) Haastattelun aikana nousi esille työntekijöiden tyytymättömyys nykyiseen palautteeseen ja sen saamiseen. Tällä hetkellä työntekijät eivät saa henkilökohtaista palautetta juuri ollenkaan ja kokivat sen erittäin harmittavaksi ja työmotivaatiota laskevaksi tekijäksi. Eräs haastateltava toi esille tarpeen saada edes kiitosta tehdystä työstä.

Keskusteltaessa tavoitteista nousi haastatteluissa esille konkreettisten myyntitavoitteiden tarve. Haastateltavista jokainen koki päiväkohtaiset tavoitteet negatiiviseksi asiaksi, mutta samalla ilmaistiin kiinnostus yrityksen lukuihin muilla kuin kuukausitasolla. Tämä kiinnostus voidaan käsittää haluksi olla tietoisia yrityksen kasvusta ja hyvinvoinnista, josta voidaan ymmärtää työntekijöiden haluavan osallistua sen ylläpitämiseen.

Osallistuminen nousee esille koko haastattelusta. Työntekijät ovat selkeästi motivoituneita itsensä ja yrityksen kasvattamisesta, he kokevat työyhteisön tärkeäksi ja haluavat osallistua siihen, sekä toivoivat yhteisiä kahvi- tai aktiviteettejä. He muodostavat yhdessä tiiviin työyhteisön, mikä on työntekijän työtyytyväisyyden kannalta erittäin tärkeää (Pakka & Rätty 2012, 8-9). Jo osallistuminen haastatteluun ja työtyytyväisyyden tutkimiseen, osoittaa halua osallistua yrityksen ja itsensä kehittämiseen. Myös tuloksista pystyi huomaamaan työntekijöiden osallistumisen eri osa-alueisiin työtehtävissä.

### **6.1.5 Itseohjautuvuus**

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kolmen perustarpeen sarjaa, joiden täytyessä työntekijän voidaan olettaa olevan tyytyväinen työhönsä. Itseohjautuva työntekijä muodostaa itselleen päämääriä ja pyrkii toteuttamaan itseään sekä löytämään työstään todennäköisemmin merkityksellisyyttä, mikä johtaa korkeampaan työtyytyväisyyteen. (Martela 2014.). Tulosten perusteella voidaan todeta työntekijöiden itseohjautuvuudessa olevan kehitettävää, sillä osa sen vaatimista perustarpeista ei tällä hetkellä täyty.

Perustarpeiden vaatimukset eivät tällä hetkellä täyty tavoitteiden ja arvojen osalta, minkä vuoksi työntekijöiden oli hankala muodostaa itselleen selkeitä päämääriä työtehtävien suhteen. Tämän ei kuitenkaan koettu haittaavan työntekoa, mutta jokainen haastateltava koki arvojen olevan nykyisessä muodossaan liian epäselvät samaistuttavaksi. Samaistuttavat arvot ja tavoitteet auttavat synnyttämään omaehtoisuuden tunnetta, joka puolestaan kasvattaa motivaatiota ja työhön kohdistuvaa intoa. (Martela 2014.)

Saaduista vastauksista on huomattavissa neljän seitsemästä kokevan jonkinasteista omaehtoisuutta, jonka tuntemiseksi vaaditaan mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Kun työntekijällä on mahdollisuus ilmaista halua vaikuttaa työtehtäviinsä, voidaan hänen uskoa kokevan motivaatiota yritystä kohtaan, ja siten haluavan vaikuttaa tehtyyn tulokseen. Omaehtoisuus auttaa tuntemaan nautintoa työtään kohtaan ja haluamaan tavoitella yhteisiä tavoitteita. (Deci & Ryan 2000, 228-265.)

Kyvykkyyttä työtään kohtaan koettiin selkeästi, sillä työntekijät kokivat voivansa luottaa taitoihinsa ja kykyihinsä suoriutua työstään. Työssä koettiin voitavan antaa jopa enemmän kuin tällä hetkellä vaadittiin, ja esille nousi halu päästä antamaan lisää itsestään. Kyvykkyys voi johtaa flow-tilaan työskennellessä, sekä auttaa motivoitumaan työtehtävien haastavuudesta. (Deci & Ryan 1985, 11-17.)

Positiiviset vuorovaikutuskokemukset vaikuttavat kyvykkyyden ja omaehtoisuuden lailla motivaatioon, ja kuten aiemmista vastauksista on havaittu, on se yksi haastateltavien

isoimmista motivaattoreista. Työntekijä saa eniten irti työstään ja on parhaimmillaan työntekijänä, kun hän tuntee olonsa arvostetuksi ja kannustavan työyhteisön jäseneksi. (Martela 2014.)

## 6.2 Työtyytyväisyys kohdeyrityksessä ja kehitysehdotukset

Yrityksessä työtyytyväisyys on suhteellisen hyvällä tasolla, sillä jokaisen työntekijän voidaan todeta kokevan työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat pääosin tietyt arvo- ja ympäristötekijät, jotka koostuvat yksilön omista kokemuksista ja työtä kohtaan koetusta mielenkiinnosta. Eniten työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttivat arvotekijät. Arvotekijät näkyivät työn merkityksellisyyden kokemisessa, sillä näitä ovat esimerkiksi työn imu, innostus ja työmotivaatio. (Locke 1976.)

Yrityksessä koettu työtyytyväisyys ei kerro työympäristöstä, mutta siihen kuuluu ympäristötekijöitä, joilla voidaan muokata työtyytyväisyyttä. Tällaisia ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi muut työntekijät ja esimies, ja tutkimuksessa oli todettavissa niiden suuri vaikutus koettuun työtyytyväisyyteen. Nämä tekijät eivät suoranaisesti vaikuta työtyytyväisyyteen, mutta ne ovat hyvin sidoksissa edellä mainittuihin arvotekijöihin, sillä työntekijän kokemukset ja ajatukset omasta työstään voivat muuttua erilaisten tekijöiden perusteella. (Juuti 2006, 31-40.)

Haastateltujen työntekijöiden työtyytyväisyyden taso voitiin päällisin puolin todeta hyväksi, mutta kun siihen perehdyttiin syvemmin, oli huomattavissa useita tekijöitä, mitkä vaikuttavat työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Suurimmat työtyytyväisyyttä alentavat kokemukset löytyivät yrityksen tavoitteista ja arvoista. Nämä eivät olleet työntekijöiden mielestä tarpeeksi samaistuttavia. Tutkimusta toteutettaessa oli selvästi nähtävissä, etteivät ne ole tarpeeksi selvästi esillä työntekijöille, sillä selkeiden arvojen ja tavoitteiden puute vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työhön sitoutumiseen, sillä ne ovat olennainen osa työn tuntemiseksi omaksi ja merkitykselliseksi.

Tavoitteena pidetään parhaansa tekemistä ja mahdollisimman paljon myymistä, mitkä eivät ole tavoitteina tarpeeksi motivoivia tai selkeitä. (Martela 2014.) Pääosin oma työ koettiin kuitenkin mieluisaksi ja työntekijät kokivat kiinnostusta kehittyä ja olla mukana yrityksen kehityksessä. Tämä näkyi jo selkeästi työntekijöiden halukkuudessa osallistua tutkimukseen, jotta yritys pystyisi parantamaan työtyytyväisyyttä.

Työtyytyväisyyttä kehittääkseen tulisi työnantajan keskittyä tavoitteiden ja arvojen selkeyttämiseen pisteillä toimivalle henkilökunnalle, sillä näissä osa-alueissa puutteet näkyivät kaikkein selkeimmin. Tavoitteet ja arvot ovat olemassa, mutta niiden noudattamiseksi ja saavuttamiseksi niiden selkeyttä tulisi kehittää. Lisäksi haastatteluista

nousi esille myyntipisteiden tavoitteiden tarve. Nykyiset tavoitteet ovat liian yksiselitteisiä ja epärealistisia, sillä tällä hetkellä jokaisen myyntipisteen tavoite on sama. Myyntipisteet ovat eri alueilla ja niiden asiakasmäärien ja myyntien välillä on suurta vaihtelua, minkä vuoksi samat tavoitteet jokaisella myyntipisteellä eivät ole realistisia. Myös tavoitteiden pysyminen ennallaan koettiin erittäin turhauttavaksi, sillä erilaiset ja uudet haasteet innostavat työntekijää enemmän.

Tavoitteita voitaisiin selkeyttää esimerkiksi konkretisoimalla ja tuomalla niitä enemmän esiin. Eräs haastateltavista mainitsi tavoitteiden tuomisen esille paremmin tekemällä yrityksessä jo käytössä olevasta lahjaekspertin käsikirjasta uuden, selkeämmän version. Aikaisempi versio on kansainvälisten standardien mukaan tehty, ja uudessa versiossa voitaisiin siis kertoa tavoitteista enemmän maakohtaisesti. Kun tavoitteet olisivat itse nähtävissä esimerkiksi juuri käsikirjassa, olisivat ne helpompi löytää, omaksua ja sitoutua.

Arvoista kysyttäessä oli huomattavissa, ettei tietoa nykyisistä arvoista juuri ollut. Epäselvät ja tuntemattomat arvot vaikeuttavat työhön sitoutumista, ja kun arvoja ei tunne omakseen on työntekijän vaikea tuntea omaehtoisuutta. Kun arvoja ei tunne tai niihin ei samaistu, on vaikea tuntea halua edistää yhteisiä tarkoituksia ja löytää motivaatiota työn tekemiseen sisältäpäin. Sitouttamisen tarve nousi esille epäselvien arvojen lisäksi siitä, millainen työn imun taso yrityksessä oli. Työn imua koettiin suhteellisen paljon, mutta siinä oli selvästi kehitettävää. Tämä oli nähtävissä siitä miten merkitykselliseksi työ koettiin, ja miten usein koettiin voivan antaa täysi työpanos. Nämä osa-alueet ovat myös verrattain helposti kehitettävissä, ja niillä voidaan vaikuttaa suoraan työssä koettuun motivaatioon ja haluun tavoitella yhteisiä tavoitteita. (Deci & Ryan 2000, 228-265.) Sitouttaminen on yritykselle tärkeä seikka, sillä täyden työpanoksen antaminen on yleensä heikompaa niillä, jotka ovat vähemmän sidoksissa yritykseen. Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä. (Steger, Dik & Duffy 2012, 1-16; Perkkä-Jortikka 2008.)

Tavoitteiden kehittämiseksi mainitussa lahjaekspertin käsikirjan uudessa versiossa voisi käydä läpi myös yrityksen yhteiset arvot. Yksi haastateltavista toi esille myös vaihtoehdon pitää tasaisin väliajoin jonkinlainen palaveri, jossa arvot ja tavoitteet palautettaisiin mieleen, ja jossa voisi samalla myös keskustella siitä, miten ne tähän mennessä ovat toteutuneet. Näissä palavereissa olisi työntekijän myös mahdollista ilmaista mielipiteensä ja siten vaikuttaa yhteisiin tavoitteisiin, mikä vahvistaisi paitsi sitoutumista myös omaehtoisuuden tuntemista työssä.

Työssä kyllästymisen estämiseksi voitaisiin ylläpitää yrityksessä jo nyt käytettäviä myyntikilpailuja, joilla voitaisiin motivoida työntekijöitä jaksamaan. Lisäksi tutkimuksessa todettiin työntekijöiden tarvitsevan lisää mahdollisuuksia uusien työtehtävien



kokeilemiseen, ja niitä lisäämällä voitaisiin vaikuttaa parantavasti kyllästymisen tunteeseen. Haastatteluista oli myös havaittavissa uusien työtehtävien ja vastuun saamisen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Uusista haasteista selviäminen vaikutti positiivisesti työntekijän luottamukseen omista kyvyistään, vaikuttaen siten myös työssä jaksamiseen ja työtä kohtaan koettuun motivaatioon. (Trainee 2019.)

Työtyytyväisyyden parantamiseksi tulisi yrityksen myös kiinnittää huomiota tunnustukseen ja sen antamiseen työntekijöille, sillä tutkimuksessa nousi selväksi kehityksen kohteeksi tunnustuksen ja palautteen määrä. Lähes kaikki työntekijät kokivat, etteivät he saaneet tarpeeksi henkilökohtaista palautetta omasta työstään, tunnustuksesta puhumattakaan. He kokivat, etteivät saa kiitosta tehdystä työstä. Henkilökohtainen ja ajantasainen tunnustus on tärkeä seikka työntekijöiden motivaation kehittämiseksi ja ohjaamiseksi, ja sitä saadessaan on työntekijän helpompi luottaa omiin taitoihinsa ja tuntea työnsä mielekkääksi onnistumisten kautta. (The Balance Careers 2019.)

Edellä mainittuja ongelmakohtia voitaisiin kehittää esimerkiksi henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla. Näitä keskusteluja voisi järjestää tietyin aikaväleihin, jossa esimies kävisi työntekijän kanssa läpi miten töissä on mennyt. Samalla voisi työntekijä antaa palautetta esimiehelle, ilmaista esimerkiksi huomattuja kehityskohteita työpisteellä. Näin samalla työntekijä voisi tuntea itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, jossa hänen mielipiteillään on väliä ja että hän voi vaikuttaa yrityksen kehitykseen. Näin voitaisiin mahdollistaa palautteen saaminen ajoissa ja henkilökohtaisesti. Tämä voisi olla suhteellisen helposti toteutettavissa, ja sillä voitaisiin vaikuttaa oleellisesti työtyytyväisyyden tasoon.

Kokonaisuudessaan työntekijät kokivat saavansa luottamusta ja mahdollisuuksia kehittyä, ja kehittymisen halun ilmaiseminen esimiehelle koettiin helpoksi. Haastateltavista jokainen koki halua kuulua työyhteisöön ja pitää hyvää työilmapiiriä yllä, minkä voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen. Tutkimuksessa nousi esille selkeästi kohdeyrityksen työtyytyväisyyden nykyinen taso, sekä kehitettäviä kohteita sen parantamiseksi. Mikäli yritys päättäisi toteuttaa opinnäytetyössä esitetyt kehitysehdotukset, voisi henkilökunnan kokemassa työtyytyväisyydessä tapahtua selkeää parannusta. Sen vaikutukset voitaisiin nähdä esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuudessa, jaksamisessa ja yleisessä työilmapiirissä, mikä voisi näkyä myös ulospäin asiakkaalle asti.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuusarvio**

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja myös käytetty aineisto kerättiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tämä menetelmä oli tutkimuksen tarkoitusta edistävä ja soveltui kohdeyrityksen työtyytyväisyyden tutkimiseen, koska

tutkimuksen kohteena olivat ilmiön laatu, ominaisuudet ja merkitys. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tulokset eivät olisi olleet tarpeeksi hyödynnettävissä, ja ne eivät olisi kertoneet tai kuvanneet ilmiön laatua tarpeeksi hyvin.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Kyseinen haastattelumalli soveltui tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen, koska haastatteluun valitut teemat voitiin käydä läpi etukäteen valmisteltujen kysymysten kautta. Koska kysymykset olivat valmiita, kysyttiin kaikilta haastateltavilta samat kysymykset samassa järjestyksessä, jotta voitiin varmistaa haastattelujen vertailukelpoisuus ja valmistella aineistoa analysointia varten. Haastatteluista kerätyn aineiston analysoimisessa käytettiin kvalitatiivista sisällönanalyysia ja aineiston vertailua opinnäytetyön tietoperustaan. Koska aineisto oli puhuttua ja litteroimalla kirjoitettua aineistoa, olivat valitut analysointimenetelmät sopivia tutkimuksen aineiston analysoimiseen.

Tutkimuksessa toteutettiin seitsemän haastattelua, joiden voidaan olettaa olevan riittävä määrä kohdeyrityksen työtyytyväisyyden kartoittamiseen, sillä pisteillä työskenteleviä myyjiä on yhteensä yhdeksän. Haastatteluun ei tavoitettu kaikkia halutun kohderyhmän jäseniä, minkä vuoksi tulokset eivät ole varmasti yleistettävissä. Seitsemällä haastattelulla saatiin kuitenkin sopiva peruskäsitys kohdeyrityksen työtyytyväisyydestä ja sen tasosta, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä ja syistä. Lisäksi kerätty aineisto oli tarpeeksi laaja, jotta se voitiin analysoida ja jotta siitä pystyi tekemään johtopäätöksiä.

Haastateltaviksi valittiin jokainen työyhteisön työntekijä työsuhteen pituudesta riippumatta. Tämä mahdollisti koetun työtyytyväisyyden vertailun työsuhteen kestoon perustuen. Mikäli haastateltaviksi olisi valittu vain osa työyhteisön jäsenistä esimerkiksi aseman tai työsuhteen pituuden perusteella, eivät tulokset olisi olleet oikeellisia, ja niistä ei olisi voinut tehdä yritystä hyödyntäviä johtopäätöksiä. Tämän lisäksi kohdeyritys on pieni, ja jos haastateltavina olisi ollut vain osa jo valmiiksi pienestä työyhteisöstä eivät tulokset olisi olleet mitattavia. Työyhteisön tiivyyden johdosta olivat haastateltavat halukkaita kertomaan ajatuksensa tutkimuksen teemoista avoimesti, ja tämän vuoksi saatiin haastatteluista helposti kerättyä kattavaa aineistoa.

Haastattelun runko ja teemat valittiin opinnäytetyön tietoperustan pohjalta, hyödyntäen muun muassa tutkimukselle oleellisiksi oletettuja motivaatioteorioita ja muita työtyytyväisyyden tutkimisessa käytettyjä teorioita. Tietoperustan luomisessa käytettiin useita eri lähteitä, joiden luotettavuutta on tarkasteltu kriittisesti ja vertaillen. Jokainen kysymys perustui suoraan tämän opinnäytetyön tietoperustaan, mikä korostaa valittujen kysymysten validiteettia. Haastattelukysymyksissä tarkemmin esille nostetut asiat perustuvat kuitenkin omiin päätöksiin, joissa käytin ohjaajalta saatuja ohjeita ja omaa harkintakykyä. Haastattelua, siihen valittuja kysymyksiä sekä haastatteluun kuluvaa aikaa

testattiin testihaastattelulla, jotta ennen tutkimuksen toteuttamista oli vielä mahdollista muokata siihen valittuja kysymyksiä. Tämä oli hyvä valinta, sillä testihaastattelun jälkeen kysymyksistä karsiutui pois osa epäoleellisia ja toistuvia kysymyksiä, ja pääsin myös kokeilemaan haastattelun kulkua.

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyö aloitettiin syksyllä 2018 opinnäytetyön pajassa, jossa hioin keksimääni aiheita, tein suunnitelman työn toteuttamisesta sekä alustavan aikataulun sitä varten. Aiheita valitessani minulle oli erityisen tärkeää olla itse kiinnostunut aiheesta. Halusin myös sellaisen aiheen, joka olisi sopiva alalleni ja että tutkimuksen voisin toteuttaa työpaikallani. Suunnitelman ja aikataulun laatimisessa sain apua pajan ohjaajalta, ja jälkepäin ne saivat lopullisen muotonsa opinnäytetyölle määrätyn ohjaajan kanssa. Tietoperustan kirjoittaminen ja varsinainen opinnäytetyö aloitettiin lokakuussa 2018, ja opinnäytetyö saatiin valmiiksi toukokuussa 2019.

Opinnäytetyön alkuperäisestä aikataulusta poikettiin loppujen lopuksi paljon, mutta alkuperäisessä suunnitelmassa pysyttiin hyvin. Haasteita koitui tietoperustan kirjoittamisesta, sillä työtyytyväisyyttä käsiteltiin monissa kirjoissa vain muutamin lausein tai kappalein, joka johti vaikeuksiin kirjalähteiden etsimisessä. Syynä tälle voi olla ajankohtaisten tutkimusten siirtyminen internet-pohjaisiksi tai se, etten vain osannut etsiä oikeista paikoista. Aikaa tietoperustan kirjoittamiseen kului noin neljä kuukautta, sillä aiheen rajaamiseen kului odotettua enemmän aikaa. Tietoperustaa piti muokata johdonmukaiseksi ja selkeäksi, mikä yhdessä palautteen odottamisen kanssa vei huomattavan paljon aikaa.

Muita haasteita prosessissa olivat opinnäytetyön tekeminen työn ja vapaa-ajan ohessa, sekä oma työskentelytahti. Työn ja vapaa-ajan ohessa oli vaikea löytää aikaa ja jaksamista opinnäytetyön tekemiseen, mikä johti tahdin hidastumiseen ja siihen, ettei opinnäytetyön tekeminen tuntunut mieluisalta. Aikataulusta jälkeen jääminen vaikutti myös motivaatioon laskevasti, ja kun aikaa kului palautteen ja ohjeiden odotteluun, tuntui opinnäytetyön valmiiksi saaminen melkein mahdottomalta. Tästä kuitenkin selvittiin parantamalla ajanhallintaa ja varaamalla vapaata aikaa pelkästään opinnäytetyölle, minkä avulla tietoperusta saatiin valmiiksi. Haastatteluiden toteutus onnistui nopeasti, mutta litteroinnit veivät odotettua enemmän aikaa, mikä johti jälleen lannistumiseen ja motivaation laskuun. Kuitenkin litterointien tultua valmiiksi ja siirtyessäni johtopäätösten kirjoittamiseen, alkoi työnteko taas sujua, ja mitä lähemmäs opinnäytetyön loppua tultiin, sitä motivoituneempi olin tekemään työtä eteenpäin.

Itse opinnäytetyöprosessissa koin vaihtelevaa menestystä, mutta loppujen lopuksi työstä tuli halutun kaltainen, ja työlle asetetut tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyön tekeminen on opettanut paljon, ja se on ollut prosessina mielenkiintoinen. Tutkimusta tehdessä olen oppinut lisää kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisestä sekä haastattelun toteuttamisesta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi olen oppinut paljon myös valitsemastani aiheesta, eli työtyytyväisyydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Jatkossa osaan sen ansiosta tunnistaa näitä vaikuttavia tekijöitä, sekä vaikuttaa niiden kautta omaan työtyytyväisyyteeni. Tutkimusta toteutettaessa oli kiinnostavaa huomata, miten oma ennakkokäsitys työtyytyväisyydestä muuttui, kun sai kuulla haastateltavien omia näkemyksiä aiheesta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen on ollut palkitsevaa, mutta pääosin se on ollut rankkaa ja työlästä. Olin ollut tietoinen opinnäytetyön vaatimasta energiamäärästä ja ajasta, mutta silti yllätyin siitä, miten paljon työn toteuttaminen vaati. Opinnäytetyöstä tuli myös pidempi, kuin olin alkuun odottanut. Halusin tehdä työn yksin, mikä auttoi opinnäytetyön tekemistä, mutta minulle oli tärkeää ja helpottavaa saada tukea ohjaajaltani, joka auttoi erityisesti aiheen rajaamisessa ja työn rakenteen selkeyttämisessä. Toiveenani olisi, että tekemästäni työstä olisi hyötyä muillekin yrityksille, ja että tehdystä tutkimuksesta voitaisiin saada aloite toteuttaa vastaavanlaisia muissa työympäristöissä.

## Lähteet

Are Oy. 2013. Työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin enemmän kuin palkka. Luettavissa: <https://www.are.fi/ajankohtaista/tyoymparisto-vaikuttaa-tyohyvinvointiin-enemman-kuin-palkka/> Luettu 30.01.2019

Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Laine, N., Mäkinen, J-P., Seppänen, S. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Työterveyslaitos.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ - uuden ajan uraopas. Sanoma Pro.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Luettavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen\\_Työuupumuksesta\\_ty%c3%b6n\\_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu: 7.12.2018.

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Utrecht Work Engagement Scale. Luettavissa: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf) Luettu: 7.12.2018.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere.

Heikkinen, J. 2018. Leipiintyneen työstä puuttuu innostus – ja se on huono asia myös työnantajalle. Työpiste. Toim. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/leipiintyneen-tyosta-puuttuu-innostus-ja-se-on-huono-asia-myos-tyonantajalle/> Luettu: 11.2.2019.

Hemming, M. 2010. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Luettavissa: <https://teknet.tek.fi/arkisto.lehti/node/870.html> Luettu: 21.11.2018.

Herzberg, F. 2003. Harvard Business review on motivating people. HB school publishing corporation.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. Motivation to work. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Hersey, P. 1996. Management of organizational behaviour. Simon A & Schuster Company. New Jersey.
- Hiltunen, L. 2009. Graduaineiston analysointi. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston\\_analysointi2.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf) Luettu: 4.4.2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Jacobson, S. 2005. Elämäntapapohjaista senioriasumista. Luettavissa: <https://www oulu.fi/ark/projektit/tsa/kuvat/TaiK.pdf> Luettu: 15.12.2018.
- Judge, T. & Robbins, S. 2014. Organizational Behaviour. Pearson Education Limited. Essex.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Viro: Print Best.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari.
- Kinnunen, U., & Feldt, T., & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava.
- Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen, M. & Vuori, J. 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Locke, E. A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. Teoksessa Dunnette, M.D. (toim.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, s. 1297-1350. Rand McNally College Publishing Company. Chicago.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. 1991. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/232461038\\_Goal\\_setting\\_theory\\_and\\_job\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/232461038_Goal_setting_theory_and_job_performance) Luettu: 14.12.2018.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Tietosanoma.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen käsikirja. Tammi. Helsinki.

Manka M. 2012. Työnilo. Helsinki: SanomaPro

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. TalentumPro. Helsinki.

Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere.

Martela, F. 2017. Kolme syytä miksi merkityksellisyys on keskeistä tulevaisuuden työelämän ymmärtämisessä. Luettavissa: <http://sorsafoundation.fi/fi/kolme-syyta-merkityksellisyys-keskeista-tulevaisuuden-tyoelaman-ymmartamisessa/> Luettu: 14.12.2018

Martela, F. 2014. Frank Martela: Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/> Luettu: 6.2.2019

Martela, F. 2012. Frank Martela: The four ultimate elements of motivation: How to get the best out of you and others? (And how robots will save the world). Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2012/07/02/the-four-ultimate-elements-of-motivation-how-to-get-the-best-out-of-you-and-others-and-how-robots-will-save-the-world/> Luettu: 27.2.2019

Maslow A. 1987. Motivation and personality. Third edition. Revised by Robert Frager, James Fadiman, Cynthia McReynolds & Ruth Cox. 1970. Library of congress: Cataloging-in-Publication Data. R.R. Donnelley 6 Sons Company.

Miettinen, A. 2006. Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa: Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla–Artikkeleita työolotutkimuksesta. 275-292. Tilastokeskus. Helsinki.

Nortio, J. 2015. Hyvinvointi lisää työtehoa. Ekonomi. Luettavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/hyvinvointi-lisaa-tyotehoa/> Luettu: 15.11.2018.

Pakka, J & Rätty, T. 2012. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK.

Perkka-Jortikka, K. 2008. Työmotivaatio eli työtahto. Luettavissa:

<http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42310-tyomotivaatio-eli-tyotahto>  
Luettu: 15.2.2019

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation merkitys. Gaudeamus.

Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Porvoo.

Robbins P. S. 2001. Organizational Behaviour. Prentice-Hall inc. New Jersey.

Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. Research in Organizational Behavior, 91–127.

Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Räty, T. 2012. Työhyvinvointikortti: Portti työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus TTK.

Saarenpää, J. 2019. Koetko sinä työn imua? Luettavissa:

<https://luontaisettaipumukset.fi/2016/02/25/koetko-sina-tyon-imua/> Luettu: 9.3.2019

Schawbel, D. 2017. 10 Workplace trends you'll see in 2018. Luettavissa:

<https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/11/01/10-workplace-trends-youll-see-in-2018/#317ee6874bf2> Luettu: 15.11. 2018.

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti. 12/2017 vsk 72. s. 772 - 773. Luettavissa:

<https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba> Luettu: 15.2.2019

Steger, M., Dik, B. & Duffy, R. 2012. Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory. Journal of Career Assessment. February 19, 1-16.

Talouselämä. 2007. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Luettavissa:

<https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-parantaa-tuottavuutta/ef96a1a0-1160-35d6-955b-32966ac17f97> Luettu: 14.11.2018.

The Balance Careers. 2019. What People Want From Work: Motivation. Luettavissa:

<https://www.thebalancecareers.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051>  
Luettu: 7.3.2019

Tilastokeskus 2014. Työolotutkimus. Luettavissa:



[https://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_fi.pdf) Luettu: 14.11.2018.

Trainee 2019. Onko työmotivaatio hukassa? Voit löytää sen omista arvoistasi.

Luettavissa: <https://trainee.fi/mika-sinua-motivoi/> Luettu: 15.2.2019

Tulonen, S. 2015. Mistä syntyy intohimo työhön? Luettavissa:

<http://hyvinvointi.ts.fi/elama/mista-syntyy-intohimo-tyohon/> Luettu: 11.2.2019

Työterveyslaitos. 2018a. Työhyvinvointi. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu: 15.11.2018.

Työterveyslaitos. 2018b. Työtilojen suunnittelu. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyotilojen-suunnittelu/> Luettu: 7.12.2018.

Työterveyslaitos. 2018c. Toimisto ja tietotyö. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoymparisto/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö/> Luettu:  
7.12.2018

Työterveyslaitos. 2018d. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Luettu: 10.12.2018.

Työterveyslaitos. 2016e. Työhyvinvointi paremmaksi. Luettavissa:

[http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf) Luettu: 6.2.2019.

Työturvallisuuskeskus. 2018. Toimiva työyhteisö. Luettavissa:

[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso) Luettu:  
5.12.2018.

Valtiokonttori 2013a. Mitä työhyvinvointi on? Kaiku-työhyvinvointimääritelmä. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoela](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)  
[mapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita\\_tyohyvinvointi\\_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

Luettu: 29.1.2019

Valtiokonttori 2016b. Tutkimustuloksia työhyvinvoinnista. Luettavissa:

[www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BA4F5B6D4-5214-4E69-871E.../86126](http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BA4F5B6D4-5214-4E69-871E.../86126)

Luettu: 6.2.2019.

Viik-Kajander, M. 2016. Työhyvinvointi on tulos myös hyvästä johtamisesta. Luettavissa:  
<https://www.fountainpark.fi/työhyvinvointi-hyvasta-johtamisesta/> Luettu: 5.12.2018.

# Liite 1. Haastattelun teemat ja kysymykset

## Työtyytyväisyystutkimus - puolistrukturoitu haastattelu

### 1. Työn imu

1. Jäätkö mielelläsi ylitöihin tarvittaessa?
2. Pidätkö työstäsi niin paljon, että koet sen olevan sinun panoksesi arvoista?
3. Miten usein koet työssäsi onnistumisen tai epäonnistumisen tunnetta ja miten se vaikuttaa työntekoon?

### 2. Innostus

1. Miten usein tunnet painetta suoriutua töistä?
2. Kyllästytkö työssäsi? Miten se ilmenee, ja miten se voitaisiin estää?
3. Minkä asioiden koet tekevän työstäsi merkityksellistä?

### 3. Oma-aloitteisuus

1. Minkälaisia oma-aloitteisia työtehtäviä saatat työpäivän aikana tehdä?
2. Haluaisitko tehdä enemmän erilaisia työtehtäviä?
3. Miten kehittäisit työpäiväsi rytmiä ja rutiineja?

### 4. Työmotivaatio

1. Minkä asioiden koet vaikuttavan motivaatioosi työpaikallasi?
2. Miten suhtaudut haasteisiin?
3. Koetko saavasi työstäsi tunnustusta? Miten?

### 5. Tavoitteet, palaute, osallistuminen

1. Miten selkeiksi koet työnteolle asetetut tavoitteet?
2. Millainen vaikutus tavoitteilla on sinun työhösi?
3. Miten kehittäisit työlle asetettuja tavoitteita ja niiden selkeyttä?
4. Minkälaista palautetta toivoisit saavasi, jotta se vaikuttaisi työtyytyväisyyteesi positiivisesti?

### 6. Itseohjautuvuus

1. Samaistutko työpaikkasi arvoihin ja tavoitteisiin? Perustele.
2. Miten hyvin koet voivasi vaikuttaa työtehtäviisi?
3. Miten koet nykyisten taitojesi riittävän työnkuvaasi ja kuinka usein tunnet pärjääväsi työssäsi ja pääseväsi hyödyntämään kykyjäsi?
4. Miten työyhteisö vaikuttaa motivaatioosi ja tukeeko työyhteisösi sitä?