

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jukka-Pekka Mononen

TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON

Opinnäytetyö
Toukokuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Tradenomi, ylempi amk

Karjalankatu 3
80220 JOENSUU
013 260 600

Tekijä
Jukka-Pekka Mononen

Nimeke
Työntekijän sitoutuminen organisaatioon

Toimeksiantaja
Organisaatio X

Tiivistelmä

Henkilöstön motivaatio on nykyisin erittäin tärkeää jokaiselle yritykselle, koska motivoitunut työntekijä auttaa yrityksen menestyksessä ja houkuttelee yritykseen parhaita työntekijöitä. Yrityksen kannattaa panostaa resurssejaan henkilöstöön, koska sen menestys voi riippua siitä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiset keinot auttavat työntekijöitä sitoutumaan yritykseen. Kohdeyrityksenä toimi finanssialalla toimiva palvelukeskus. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijän motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä tutkia, miten motivointia voidaan edesauttaa yrityksessä. Opinnäytetyössä tarkastellaan erilaisia motivaatiotekijöitä ja siihen liittyvää teoriaa. Tavoitteena oli kerätä tietoa, jonka avulla voitaisiin vahvistaa työntekijän sitoutumista ja motivaatiota yrityksessä. Tietoa kerättiin kohdeyrityksen työntekijöitä haastattelemalla. Haastattelut litteroitiin ja tulokset analysoitiin käyttämällä sisällön analyysiä, sekä tuloksia vertailtiin keskenään. Teoriaa hyödynnettiin haastatteluissa esiin tulleiden havaintojen tukemiseen.

Tulosten perusteella opinnäytetyöstä nousi toimeksiantajalle seitsemän kehitysehdotusta jokaisesta työntekijän itseohjautuvuuteen kuuluvasta aihealueesta, joita ovat vapaaehtoisuus, yhteenkuuluvuus, kyvykkyys ja hyväntekeminen. Erityisesti työntekijät toivoivat työnkuvan muutosta mielekkäämmäksi sekä tietoa siitä, mitä hyvää yritys tekee yhteiskunnalle. Työntekijän ja esimiehen väliset henkilökohtaiset keskustelut ovat tärkeitä, koska tällöin voidaan antaa työntekijälle henkilökohtaista palautetta sekä voidaan tunnistaa työntekijän vahvuudet.

Kieli

Sivuja 89

suomi

Liitteet 2, sivuja 3

Asiasanat

työmotivaatio, motivaatio, rekrytointi, työn merkitys, työhyvinvointi

| | | |
|--|--|-----------------------------------|
|  | THESIS May 2021 Degree Programme in Business Management and Leadership Master's degree Karjalankatu 3 80220 Joensuu Finland +358 13 260 600 | |
| Author Jukka-Pekka Mononen | | |
| Title Employee Commitment to Organization | | |
| Client Case Company X | | |
| Abstract <p>Employee motivation is very important for every company because a motivated employee helps in the success of the company to and attracts the best employees to the company. A company should invest its resources in staff because its success can depend on it.</p> <p>The purpose of the thesis was to find out how to help employees to commit to the company. The target company is a service centre operating in the financial sector. The aim of the thesis was to find out the factors influencing employee motivation and to study how motivation can be promoted in the company. The thesis examines various motivational factors and the related theory. The objective was to gather information that could be used to strengthen employee engagement and motivation in the company. Information was collected by interviewing employees of the target company. The interviews were transcribed, the results were analysed using content analysis and compared with each other. The theory was used to support the findings of the interviews.</p> <p>Based on the results, seven development proposals for each of the employee self-directed topics, which are volunteering, cohesion, ability, and philanthropy. In particular, employees wanted the job image to become more meaningful, as well as information about what good the company is doing to society. Personal conversations between the employee and the supervisor are important because they can provide the employee with personal feedback and identify the employee's strengths.</p> | | |
| Language Finnish | | Pages 89 Appendices 2, pages 3 |
| Keywords work motivation, motivation, recruitment, meaning of work, well-being at work | | |

Sisältö

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Tausta | 6 |
| 1.2 | Tavoitteet ja rajausta | 7 |
| 1.3 | Rakenne | 8 |
| 2 | Uuden työntekijän rekrytointi | 9 |
| 2.1 | Työsuhteen elinkaari | 12 |
| 2.2 | Onnistunut rekrytointi | 12 |
| 2.3 | Perehtyminen ja urakehitys | 15 |
| 3 | Motivaatioteoriat | 17 |
| 3.1 | Työmotivaatio | 18 |
| 3.1.1 | Maslow'n tarvehierarkia | 21 |
| 3.1.2 | Herzbergin kaksifaktoriteoria | 23 |
| 3.1.3 | McClellandin suoritusmotivaatioteoria | 25 |
| 3.2 | Työntekijän sitoutuminen organisaatioon | 26 |
| 3.3 | Työn merkitys | 29 |
| 3.4 | Työhyvinvointi | 32 |
| 4 | Itseohjaavuus motivaatiossa | 34 |
| 4.1 | Vapaaehtoisuuden johtaminen | 34 |
| 4.2 | Kyvykkyyden johtaminen | 36 |
| 4.3 | Yhteenkuuluvuuden johtaminen | 37 |
| 4.4 | Hyväntekemisen johtaminen | 38 |
| 4.5 | Oman motivaation ohjaaminen | 39 |
| 4.6 | Motivaatio työhön | 41 |
| 5 | Kehittämistyön näkökulma ja tiedonhankinta kehittämistä varten | 43 |
| 5.1 | Toimintatutkimus kehittämistyön näkökulmana | 43 |
| 5.2 | Haastattelut tiedonhankinnan menetelmänä | 47 |
| 5.3 | Tiedonhankinnan toteuttaminen | 50 |
| 5.4 | Haastatteluiden analysointi | 53 |
| 6 | Tutkimustulokset ja kehittämistoimenpiteet | 57 |
| 6.1 | Vapaaehtoisuus | 57 |
| 6.2 | Kyvykkyys | 64 |
| 6.3 | Yhteenkuuluvuus | 67 |
| 6.4 | Hyväntekeminen | 69 |
| 7 | Pohdinta | 71 |
| 7.1 | Kehittämisideat | 73 |
| 7.2 | Tutkimuksen onnistuminen | 79 |
| | Lähteet | 82 |

Liitteet

| | |
|---------|-----------------------|
| Liite 1 | Teemahaastattelurunko |
| Liite 2 | Haastattelukutsu |

1 Johdanto

Henkilöstön motivaatio on tullut erittäin merkitykselliseksi jokaiselle yritykselle, koska tämän avulla voidaan parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä yrityksessä ja työntekijät ovat tehokkaampia omissa töissään. Motivoitunut henkilöstö on yrityksen suurin voimavara ja tutkimuksissa on voitu osoittaa, että motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia, kuin ei-motivoituneet. Työntekijän motivaatioon voidaan vaikuttaa työpaikalla ottamalla huomioon työntekijän yksilölliset vahvuudet. Henkilö, joka viihtyy omassa työssään, tuo myös kokemukseni mukaan positiivista virtaa toisille työntekijöille. Motivaatio lähtee aina työntekijästä itsestään, mutta työpaikalla voidaan vaikuttaa ja parantaa asiaa.

Henkilöstön sitoutuminen on yrityksissä erittäin tärkeää, koska parhaimmista työntekijöistä halutaan pitää kiinni. Henkilöt, jotka työskentelevät yrityksessä, pystyvät myös suosittelemaan omaa työnantajaa työnhakijoille, jolloin potentiaalliset työntekijät hakeutuvat mielellään hyvään yritykseen töihin. Yritykset haluavat käyttää omia resursseja pitääkseen kiinni työntekijöistä, koska uuden henkilön palkkaaminen yritykseen on kallista ja uusi työntekijä tulee kouluttaa tehtävään. Vanhan työntekijän poistuessa yrityksestä, poistuu samalla myös tärkeää, niin sanottua, hiljaista tietoa.

Ihmiset käyttävät omasta elämästään ison osan työtä tehdessä. Tämän takia motivaation ylläpitäminen on tärkeää, koska mielekkäässä työssä aika kuluu siivillä. Suurissa yrityksissä voi olla haastetta tietää millainen on henkilöstön motivaatio, koska yrityksessä on tällöin monta työyhteisöä. Työyhteisöjen kasvaessa työntekijät eivät välttämättä koe enää tuntevansa kaikkia työntekijöitä ja kokevat olevansa tietyssä solussa tai omassa yksikössä töissä. Yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus huomata motivoituneen ja ei niin motivoituneen henkilöstön ero esimerkiksi vertaamalla samaa työtehtäviä tekevien ihmisten tuloksia keskenään. Tämä ei kuitenkaan kerro välttämättä onko työntekijä motivoinut omaan työhönsä, koska työntekijällä voi olla erilainen työnkuva, jos hän on kokeneempi ja osavampi henkilö.

Työntekijän motivoitumiseen kannustaa monesti palkka, mutta tällä ei voida taata, että henkilö pysyy motivoituneena työtehtäväänsä. Palkalla ja palkkioilla voidaan kuitenkin aina yrityksessä hetkellisesti motivoida henkilöstöä, mutta se ei ole kaikista tärkein asia motivaation kannalta. Palkka ja palkkiot monesti hetkellisesti motivoivat, mutta unohtuvat nopeasti. Työntekijöille on tärkeää antaa heidän osaamisensa mukaista palkkaa, koska liian pieni palkka pienentää työntekijän motivaatiota. Liian suurta palkkaa maksamalla ei taata myöskään motivaation pysymistä töissä ja työntekijä ei välttämättä ole kiinnostunut vaihtamaan työpaikkaa tai työnkuvaa, koska on saavuttanut tietyn tyyppisen palkan yrityksessä. Motivaatio koostuu erittäin monesta tekijästä, mutta on lähtökohtaisesti kiinni aina työntekijästä itsestään.

Työntekijöitä mitataan eri yrityksissä erilaisilla työtehokkuus-mittareilla. Mittarit ovat erittäin päteviä kertomaan työntekijän tehokkuudesta ja millaista työntulosta työntekijä tekee. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kerro koko totuutta työntekijän työn laadusta tai hänen motivaatiostaan.

Opinnäytetyössä on tarkoitus antaa riittävästi teoreettista tietoa työntekijän motivaatiosta ja sen merkityksestä sekä miten työntekijän motivaatiota voidaan yrityksessä parantaa. Tutkimuksella on tarkoitus tuoda yritykselle tietoa, jonka avulla voidaan kehittää omaa toimintaa. Selvityksen avulla on tarkoitus löytää yrityksen vahvuudet ja kehityskohdat työntekijän motivaation osalta.

1.1 Tausta

Opinnäytetyön aihepiiri on lähtenyt työelämän tarpeesta. Työntekijöiden motivaatioon liittyen on tehty useita tutkimuksia, ja yritykset ovat entistäkin kiinnostuneempia nykyään työntekijöiden hyvinvoinnista. Yritykset panostavat entistäkin enemmän työhyvinvointiin ja haluavat lisätä osaamistaan työntekijöiden hyvinvointiin liittyen.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritys X:lle, joka toimii finanssialalla. Finanssiala muuttuu koko ajan nopeammin eteenpäin ja on tällä hetkellä muutoksen kourissa. Tämän takia yritykselle on entistäkin tärkeämpää panostaa

työntekijöidensä tarpeisiin ja selvittää, miten sitä voidaan parantaa. Tärkeää on kuitenkin muistaa motivaatioon liittyen, että yritys itsessään on vain pohja, jossa työntekijät itse tekevät ilmapiirin työpaikalleen. Vastuu ilmapiiristä ja motivaatiosta on aina kaikilla yrityksessä työskentelevillä henkilöillä.

Opinnäytetyöni toimii itsessään kehittämistutkimuksena yritykselle ja tällöin voidaan selvittää työntekijöiden motivaatio yrityksessä. Yritykselle on tärkeää antaa esimiehille työkaluja, kuinka voidaan ohjata työntekijöitä tai työyksikköä parantamaan motivaatiota työhön. Työntekijöiden ohjaukseen voidaan käyttää henkilökohtaisia keskusteluja tai tiimipalavereja, joissa asioita voidaan ottaa puheeksi. Työkalujen avulla henkilö itse voi parantaa työnmielekkyyttä omassa työssään ja siten omalla positiivisella mallilla ja ajattelulla yleisesti antaa hyvää energiaa muille työntekijöille. Motivaatio itsessään vaihtuu jokaisella työntekijällä eri aikoina, johon ei välttämättä työnmielekkyys vaikuta vaan esimerkiksi sairaudet tai kotona olevat ratkaisemattomat asiat.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää ja parantaa työntekijöiden sitoutumista omaan organisaatioon. Opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseksi haastatellaan yritys X:n työntekijöitä ja tarkastellaan, miten voitaisiin parantaa työntekijän sitoutumista organisaatioon ja miten motivaatiota voidaan parantaa.

Haluan tutkia, mitä asioita työntekijät arvostavat ja millä tavalla voidaan lisätä heidän työssäjaksamistaan. Vaikka työntekijöitä poistuu organisaatiosta erisyistä, kuten eläkkeelle jääminen, toinen työtehtävä talon sisällä, uusi työ toisessa organisaatiossa, opiskelu tai määräaikaisen työsopimuksen loppuminen, on tämä luonnollista poistumista. Luonnollinen poistuminen on myös jokaisessa yrityksessä hyvä asia, koska tällöin organisaatioon etsitään uutta työntekijää, jolla saattaa olla erilaisia uusia ja tehokkaita työtapoja, jotka päätyvät yrityksen muille työntekijöille käytettäväksi.

Työntekijöiden vaihtuvuus tuo kuitenkin yritykselle aina kustannuksia rekrytoinnin ja uuden työntekijän kouluttamisen muodossa. Opinnäytetyössä halutaan

selvittää, mitkä tekijät auttavat työntekijää motivoitumaan yrityksen palvelussa ja mikä saa työntekijän jatkamaan vuodesta toiseen.

Työntekijöiden rekrytoinnissa olisi erittäin tärkeää, että saataisiin valittua sellaisia henkilöitä, jotka ovat sitoutuneita organisaatioon. Kun työntekijä on saatu rekrytoitua yritykseen, yrityksen tulee käyttää ponnisteluja siihen, miten hänet saadaan viihtymään ja sitoutumaan yritykseen mahdollisimman pitkään.

Olen rajannut opinnäytetyön aiheet rekrytointiin ja työmotivaatioon liittyen, koska rekrytoinnissa etsitään yritykseen sopivaa henkilöä ja hyvä työmotivaatio varmistaa työntekijän sitoutumisen organisaatioon. Hyvällä rekrytoinnilla ja työmotivaation avulla voidaan varmistaa, että työntekijät viihtyvät työtehtävässään mahdollisimman pitkään.

1.3 Rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kerron opinnäytetyön taustasta. Luvussa kerrotaan tarkemmin myös opinnäytetyöhön liittyvät tavoitteet sekä miten työn rajaukset on toteutettu.

Toisessa luvussa käsitellään uuden työntekijän rekrytoimista. Luvussa kerrotaan mitä on tärkeää huomioida, kun uutta työntekijää rekrytoidaan yritykseen. Aiheessa käsitellään myös työntekijän perehdyttämistä omaan työtehtäväänsä ja uralla etenemistä.

Kolmannessa luvussa käyn läpi tarkemmin motivaatioteorioita, kuten Maslow'n tarvehierarkiaa, Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja McClellandin suoritusmotivaatioteoriaa. Teoriaosuudessa käydään läpi myös työntekijän sitoutumisesta organisaatioon, työn merkitystä työntekijälle ja työhyvinvointia.

Neljännessä luvussa käyn läpi, miten työntekijä voi itse ohjata omaa motivaatioaan ja miten yrityksessä esimiehet voivat asiaa huomioida. Luvussa kerron myös tarkemmin, miten työntekijän vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyväntekemistä voidaan johtaa.

Viidennessä luvussa kerrotaan kehittämistyön näkökulmasta ja tiedon hankinnan menetelmistä. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksen muodossa. Tutkimuksessa haastatellaan työntekijöitä kohdeyrityksessä X ja siitä tehdään analyysi.

Opinnäytetyössä kerrotaan teoreettisessa viitekehityksessä rekrytoinnista, motivaatiosta ja sen johtamisesta. Tämän avulla voidaan toteuttaa haastattelu työntekijöille motivaatioprosessiin liittyen, jossa on neljä teemaa:

- vapaaehtoisuus
- kyvykkyys
- yhteenkuuluvuus
- hyväntekeminen.

Kuudennessa luvussa kerrotaan tutkimuksen onnistumisesta ja johtopäätöksistä, joita tutkimuksessa on tullut.

2 Uuden työntekijän rekrytointi

Rekrytointi kokonaisuudessaan sisältää kaikki toimenpiteet, jotka täytyy huomioida uutta henkilöä palkatessa. Rekrytointi on yrityksen kannalta iso investointi, jolla on kauaskantoinen vaikutus. (Viitala 2013, 98.) Esimies määrittelee tehtäväprofiilin, johon työntekijä palkataan. Esimies vastaa kuitenkin suurimmaksi osaksi rekrytoinnin järjestämisestä, koska hän on määritellyt henkilön, joka palkataan yritykseen. Rekrytoinnin tärkein vaihe on alussa, koska tällöin tehdään rekrytointipäätös ja palkattavalle henkilölle muodostetaan profiili. Jos rekrytointi toteutetaan ammattitaidottomasti mutkat oikomalla, vaatii onnistunut rekrytointi monta onnekasta sattumaa saadakseen rekrytoinnille myönteisen tuloksen. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2020, luvut 1.1.1–1.1.2.)

Työnhakuilmoituksen yhteydessä on tärkeää määritellä tarkkaan, millaista työntekijää haetaan. Työilmoituksessa suurin virhe voi olla laittaa liian kattava kuvaus siitä, millaista työntekijää työhön haetaan. Tämä voi karsia pois potentiaalisia

hakijoita ja tällöin työnhakija sekä työnantaja eivät pääse keskustelemaan toisiensa kanssa ja hyvinkin potentiaaliset työntekijät eivät tule työnantajan tietoon.

Uutta työntekijää etsiessä onkin tärkeää kohdistaa tähän yhtä paljon aikaa, kuin hankkiessa yrityksen käyttöön uusia toimitiloja tai koneita. Henkilövalintaa kannattaa verrata pitkäaikaiseen sijoitukseen. (Viitala 2013, 99–100.) Haastattelijan ajattelun ja toiminnan tehokkuus riippuu siitä, kuinka tehokkaasti hän osaa erottaa olennaisen epäolennaisesta. Haastattelija joutuu tarkastamaan rekrytointipäätöksen perusteita ja tarkistamaan, miksi valinta tullaan tekemään. Kysymysten avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi ehdokkaan ominaisuuksista, toimintatavoista, asenteista, tavoitteista, mutta valintaa ei tule tehdä yhden tekijän perusteella. Tarkoituksena on saada laaja yleiskuva työnhakijasta. Tavoitetilana on saada mentaalinen representaatio eli mallikuva työnhakijan ominaisuuksien, työhistorian, koulutuksen ja ihmisyyden perusteella ja tämän perusteella pohtia, menestyykö hän tehtävässä. (Markkanen 2009, 21–22.)

Rekrytoinnissa mietitään henkilöstön pysyvyyttä ja vaihtuvuutta. Henkilöstövaihtuvuutta voidaanakin mitata eri tavoilla, koska sen käsitteelläkin on eri muotoja. Ennen kuin aletaan mittaamaan, tulisi miettiä, mitä henkilöstövaihtuvuudella oikeastaan tarkoitetaan. Tarkoitetaanko tällä työsuhteiden lopettaneiden määrää vai onko tarkoitus mitata päättäneiden ja alkaneiden työsuhteiden määrää. Työpaikoilla on käytössä yleisesti kaksiosainen mittaus. Mitataan työsuhteen aloittaneiden ja työsuhteen lopettaneiden luvut erikseen. Määränä voidaan käyttää absoluuttista tai relatiivista lukua, prosenttilukua, jolla voidaan kuvata aloittaneiden ja lopettaneiden määrä verrattuna kokonaishenkilöstömäärään. (Liukkonen 2006, 227.)

Vaihtuvuuden syitä (Liukkonen 2006, 231):

- tyytymättömyys työn antamiin haasteisiin, huonot etenemismahdollisuudet työpaikalla ja mahdollisuudet oman työn kehittämisen
- alhaiseksi tai epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka
- huonoksi koettu työympäristö
- stressi
- epävarmuus työn jatkuvuudesta tai työoloista

- huonot vaikutusmahdollisuudet
- huono tai puuttuva palaute omasta tehdystä työstä
- työssä on liikaa tai liian vähän vastuuta
- tyytymättömyys omaan organisaatioon, työnjohtoon tai työkavereihin
- pelko tulevista organisaatiomuutoksista tai jo tehdyistä muutoksista ja niiden seurauksista
- tyytymättömyys työaikaan
- epäoikeudenmukaisen kohtelun tunne.

Liukkonen listaa hyvin vaihtuvuuden syitä työpaikalla. Yksittäinen työtytymättömyyden piirre ei itsessään yleensä ole syy vaihtaa työpaikkaa, mutta kun työntekijällä on useita negatiivisia ajatuksia työstään, voi se laukaista työntekijälle halun hakea toiselle työnantajalle töihin. Yrityksen on tärkeää miettiä, miten työntekijän työtytymättömyyttä voidaan pienentää, koska tällä voi olla negatiivisia vaikutuksia, kuten työntekijän työtehokkuuden heikkeneminen ja sairauspoissaolojen lisääntyminen. Nämä aiheuttavat myös työnantajalle suoraan ylimääräisiä kustannuksia.

Liukkonen (2006) on listannut edellä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden poistumiseen yrityksessä (Liukkonen 2006, 231). Yrityksessä olisikin tärkeää miettiä, miten työntekijöiden tyytymättömyyden tunnetta voitaisiin ehkäistä. Työntekijöiden tyytymättömyys vaikuttaa myös negatiivisesti muihin henkilöihin. Tyytymättömyyteen on tärkeää puuttua mahdollisimman nopeasti, jotta henkilöstö saadaan pidettyä tyytyväisenä. Työtyytyväisyyttä voidaan mitata ilmapiirimittauksella, josta saadaan tietää työntekijöiden sen hetkinen työmotivaatio. Mitä aikaisemmin saadaan tietoa tyytymättömyyden syistä, sitä aikaisemmassa vaiheessa asiaan voidaan puuttua. Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rinta-Rasimus ja Sandberg (2007, 23) arvioivat, että ammattitaitoinen ja hyvä työntekijä on kaksi kertaa tuotteliaampi kuin huono työntekijä, joka tekisi samaa työtehtävää.

2.1 Työsuhteen elinkaari

Työsuhteen elinkaarella tarkoitetaan työsuhteen pituutta eli aikaa, joka rajautuu ensimmäisen ja viimeisen työpäivän välille. Terminä elinkaaressa korostetaan, että työsuhde alkaa, tekee kaaren ja loppuu kuten keihäskaari. Työsuhteessa elinkaarella on omat vaiheensa. Ensimmäinen kolme kuukautta on hienoa aikaa, kaikki näyttää hyvältä ja auvoiselta. Pikkuhiljaa pinnalle voi nousta pettymyksen tunteita. Jokaisessa työsuhteessa ja sen aikana on onnellisia hetkiä, menestystä, latteaa arkea sekä epäonnistumista. Työsuhteesta eroaminen voi olla molemmille osapuolille kriisi, mutta jos eroaminen tulee yhteisestä sopimuksesta, tuntuu se molemmista helpommalta. Työsuhteen aikana jotkin vuodet ovat paljon kriittisempiä kuin toiset. Kun yli kymmenen vuotta on työskennellyt samalla työnantajalla, on siitä lähteminen paljon vaikeampaa. (Valvisto 2005, 93.)

Työsuhteen aikana on mahdollista tapahtua kuitenkin myös positiivisia ja uudistavia muutoksia. Talon sisällä saattaa olla mahdollisuus siirtyä uuteen tehtävään, työmotivaatio alkaa nousta uudelleen, samalla tavalla kuin työsuhteen alussa. Uusi projekti, jossa on mahdollisuus aloittaa tyhjältä pöydältä, muistuttaa useasti tehtävän vaihtoa. Yritystostokin luo myös parhaillaan virkistäviä mahdollisuuksia asiakkaineen ja tuotteineen. Mahdollinen siirtyminen esimieheksi tuo työhön toisenlaisen ulottuvuuden, samoin mahdollisuus kouluttautua uuteen tehtävään. (Valvisto 2005, 93–94.)

2.2 Onnistunut rekrytointi

Työpaikkailmoituksessa tulee määritellä, minkä tyyppistä henkilöä halutaan mahdollisesti palkata yritykseen. Siinä tulee myös ilmoittaa tarkasti, millaiseen työtehtävään työntekijää haetaan. (Harper 2020, 67–77.) Onnistuneessa rekrytoinnissa on tärkeää avoimuus ja rehellisyys. Joskus haastattelussa löytää oikein pätevän, sopivan ja mukavan tuntuisen henkilön ja tekisi mieli palkata hänet tehtävään. On kuitenkin tärkeää, ettei anneta väärää kuvaa, jottei työntekijälle tule pettymys palkkauksen jälkeen. (Rötkin 2015.)

Joskus uuden henkilön rekrytoinnissa profiili hahmottuu samanlaiseksi kuin aikaisemmin tehtävää hoitanut henkilö. Toisinaan esimies saattaa muistaa edeltäjän kielteiset piirteet ja haluaa uuden palkattavan henkilön olevan ominaisuuksiltaan hänen vastakohtansa. Paras profiili tulee yrityksen strategian pohjalta ja hyvä tilannearvio tukee palkkausta. Uuden työntekijän tulee tuoda mukanaan jokin sellainen elementti, jolla yritys pääsee lähemmäksi omaa visiota ja tavoitetta. (Valvisto 2005, 28.)

Rekrytoinnissa on huomion arvoista, että rekrytointi onnistuu niin hyvin, että työntekijä sitoutuu yritykseen pitkäksi aikaa. Rekrytointi syö aina yrityksestä kustannuksia ja voimavaroja, kun uusia työntekijöitä koulutetaan. Yleensä koulutuksen jälkeen yrityksessä pidempään olleet työntekijät auttavat uusia työntekijöitä heidän omissa työtehtävissään. Koulutuksen jälkeen tämä on niin sanottua yritykseen sisäänajoa ja pikkuhiljaa koulutettu pystyy itsenäisesti tekemään työtehtäviään. On erittäin tärkeää, että rekrytoija on alansa osaava, jotta voidaan varmistua siitä, että valitaan oikeat ja motivoituneet työntekijät yritykseen. (Kaijala 2016, 43)

Rekrytoinnissa on tärkeää miettiä tulevaisuutta ja osaltaan myös ennustaa minäikäistä osaamista tullaan tarvitsemaan työntekijältä. Rekrytoinnissa paneudutaan työnhakijan elämänvaiheisiin. Onkin tärkeää myös miettiä hakijan tekemiä valintoja ja nykyinen elämäntilanne antaa osaltaan osviittaa tähän liittyen, kuinka hyvin hän tulee suoriutumaan yrityksessä ja uudessa tehtävässä. (Valvisto 2005, 43.)

Yritykseen rekrytoidessa uutta henkilöä on tarkkaan mietittävä, millaista osaamista henkilö tarvitsee haettavaa tehtävää hoitaessaan. Rekrytoidessa onkin tärkeää miettiä myös sitä, että millaisia tarpeita tulevaisuudessa yrityksellä on. Palkatessa uuden henkilön, esimerkiksi hoitamaan myynnin puolen asioita, voi henkilö olla menestynyt työntekijä. Hankalaa voi kuitenkin tulevaisuudessa olla, jos työntekijää halutaankin siirtää esimerkiksi kirjanpidon puolelle töihin yrityksessä. Työntekijän osaamista voidaan kuitenkin koulutuksilla auttaa, jotta työntekijä pääsee tekemään työtään, mutta ellei työntekijä koe tehtävää sopivaksi itselleen, voi rekrytointi mennä tässä kohti pieleen. Olisikin tärkeää miettiä rekrytointia pitkän matkan maratonina, koska ellei työntekijä viihdy, uudesta työtehtävästä alkaa

uusi rekrytointi kierros uuteen tehtävään. Huonossa tapauksessa toistamalla sama rekrytoinnin virhe, voi tämä johtaa taas työtehtävän muutoksen yhteydessä uuteen rekrytoinnin kierrokseen.

Onnistuneessa rekrytoinnissa on erittäin tärkeää ottaa huomioon monia asioita, mutta neljä tärkeintä on tarpeen ja osaamisen määrittely, hallitut prosessit, aikajana ja tilanteen jälkihoito (Kaijala 2016, 58). Alla olevissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi näitä asioita.

Tarve- ja osaismäärittelyssä on tärkeää, että se tehdään huolella ja siinä toimii toimihenkilö, joka pystyy käyttämään reilusti tähän aikaa. Rekrytoinnissa on erittäin tärkeää miettiä työntekijän potentiaalia, millaisia saavutuksia hän on pystynyt tekemään aikaisemmassa työssään ja pystyykö hän vastaamaan yrityksen sen hetkiseen ongelmaan. Rekrytoinnissa on tärkeää miettiä, minkälaista osaamista työntekijällä on ja miten hän pystyisi pärjäämään tulevassa työtehtävässä sekä hänen viisi toivetta työtehtävään liittyen. On tärkeää miettiä rekrytoinnissa vuosia eteenpäin ja minkälaista osaamista yritys tarvitsee. Yrityksen isoimpia virheitä on miettiä ainoastaan, minkälaista osaamista yritys tarvitsee heti, kun on tärkeämpää miettiä vuosia eteenpäin. (Kaijala 2016, 55.)

Kriteerien määrittäminen on tärkeää. Miten uusi työntekijä täydentää tämänhetkistä yrityksen osaamista. Miten hänen persoonallisuutensa ja arvomaailma sopivat yritykseen? Minkälainen on työntekijän uratavoite ja onko se saavutettavissa yrityksessä? Minkälainen hän olisi johdettavana ja miten hän täydentää omaa osaamistaan? Onko todennäköistä, että hän löytää yrityksestä kasvupolun ja pysyy yrityksessä 5-vuotta tai pidempään? (Kaijala 2016, 79.)

Hallitulla prosessilla tarkoitetaan, että tutustumme työntekijän muihinkin ominaisuuksiin, kuin mitä työilmoituksessa haetaan. Yleensä ja virheellisesti rekrytointiprosessi esitetään prosessina, jossa haetaan työntekijää tekemään toimenkuvassa määriteltä tehtävää. Tämä sopii ainoastaan teolliseen rekrytointiin, mutta ei juuri muuhun. On tärkeää selvittää, mitä hakija on saavuttanut aikaisemmallalla urallaan. Mitä osaamista hän käytti tavoitteensa saavuttamiseksi. Missä ympäristössä hän toteutti saavutukset. Miten hän tulee saavuttamaan tavoitteensa uudessa työssä. Mitä osaamista voidaan lisätä, että on realistista saada tavoite

suoritetuksi. Miten saavutuksista tullaan palkitsemaan. Viimeiseksi vanha urahistoria ja ansioluettelo, koska niillä on pienin merkitys. (Kaijala 2016, 99.)

Kaijala (2016) kirjoittaa hyvin hallitusta prosessista, jossa työntekijän saavutukset nousevat tärkeäksi tekijäksi rekrytoinnissa. Rekrytoidessa työntekijää teolliseen yritykseen voidaan käyttää prosessimaista rekrytoinnin tapaa, mutta rekrytoidessa asiakaspalveluun, tulisi myös kiinnittää enemmän huomioita osaamiseen ja tavoitteisiin kuin kaavamaiseen rekrytoinnin tapaan. (Kaijala 2016, 99.)

Organisaation on tärkeää tietää heidän vetovoimaisuudestaan työnhakijoiden näkökulmasta ja kuinka saadaan tästä joukosta parhaat hakijat hakemaan heidän avoimia työtehtäviänsä (Hyppänen 2013, 165–166). Työntekijän aloittaessa uutta työtehtäväänsä on erittäin tärkeää varmistaa, että työntekijä saa kaiken mahdollisen tuen yritykseltä. Tällä voidaan varmistaa, että työntekijälle jää positiivinen tunne työpaikasta ja tämä auttaa myös sitoutumaan yritykseen. (Kaijala 2016, 108.)

2.3 Perehtyminen ja urakehitys

Perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, jonka avulla työntekijät oppivat tuntemaan heidän työnsä, työpaikan tavat ja työntekijät. Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa työnantajan järjestämään perehdytyksen työhön. Lähiesimies vastaa perehdyttämisen järjestämisestä, opastaa suunnittelussa, toteutuksessa ja valvonnassa. Esimiehellä on mahdollisuus delegoida erilaisia perehdyttämiseen muille työntekijöille, mutta vastuu on aina esimiehillä ja johtajilla. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

On tärkeää muistaa myös perehdyttää talossa jo pitkään olleita työntekijöitä. Yrityksessä tapahtuneet muutokset vaikuttavat aina yrityksen toimintatapoihin ja työntekijöiden tehtäviin. Muutoksen takia työntekijät joutuvat muuttamaan omia työtapojaan sopeutuakseen uuteen tilanteeseen. Työpaikalla hyvätkin ja toivotut uudistukset voivat aiheuttaa mahdollisesti työntekijöille isoakin henkistä kuormitusta. Pitempäänkin työtä tehneet tarvitsevat opastusta ja tukea uudessa tilanteessa tai siirtyessä uusiin tehtäviin. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työturvallisuuskeskuksessa (2013) otetaan hyvin huomioon vanhan työntekijän perehdytys (Työturvallisuuskeskus 2013). Monesti vanha työntekijä on yrityksessä tehnyt lähes kaikkea ja osaaminen on erittäin laajaa. Vanhalle työntekijälle on tärkeää kartoittaa, millaista osaamista hänellä on ja minkälaista lisäkoulutusta hänelle olisi hyvä antaa.

Hyvällä perehdyttämisellä voidaan auttaa uutta työntekijää oppimaan työtehtävät nopeammin. Virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määrä vähenee. Perehdyttäminen myös pienentää työntekijän stressiä ja auttaa pääsemään osaksi työyhteisöä. Tällä voidaan edistää työtehon ja työn laadun parantamista, kun työntekijä tietää tehtävänsä ja vastuunsa. Perehdytyksessä työnantajan on aina tärkeää huomioida työntekijöiden yksilölliset edellytykset. Työntekijän osaaminen ja kokemus on tärkeää selvittää, koska tämän avulla määritellään perehdyttämisen kesto ja laajuus. Työpaikalla on tärkeää olla ajantasainen perehdyttämissuunnitelma ja -aineisto. On myös tärkeää huomioida, että perehdyttäjillä on tarpeeksi aikaa tehtäväänsä. (Työsuojeluhallinto 2020.)

Työntekijälle on tärkeää kertoa riittävän tarkasti, mitä häneltä odotetaan. Työsuojeluhallinto (2020) on listannut, että työntekijää tulee (Työsuojeluhallinto 2020):

- noudattaa työnantajan ohjeita ja työpaikan sääntöjä
- poistaa mahdollisuuksien mukaan työpaikan vikoja sekä puutteellisuksia ja ilmoittaa näistä työnantajalle
- käyttää tarpeellisia suojauksia ja vaateetusta
- käyttää ohjeistuksen mukaisesti koneita.

Henkilö, joka on ollut vuosia talossa ja ehtinyt kehittyneeseen muotoon valitsemallaan alueella, kutsutaan asiantuntijaksi ja hänen toimintansa ilmenemismuotoa nimitetään asiantuntijuudeksi. Tälle tasolle päästäkseen henkilö on harjaantunut ja kokenut työntekijä valitsemallaan alueella – inhimillinen toiminta kehittyy kohti eksperttisyttä harjaantumisen kautta. Asiantuntijaksi kasvetaan pikkuhiljaa ja opitaan työn ohessa. (Markkanen 2009, 134.)

Asiantuntija on oppinut yhdistämään oman toimintansa optimaalisesti ympäristön monimutkaisuuden hallintaan. Ennen tätä hänen on tullava tietoiseksi omista

edellytyksistään ja rajoitteistaan, jotka ovat yhteydessä asiantuntijuuteen valitsemallaan alueella. Oma toiminta ja ympäristön samanaikainen huomioiminen edellyttävät kykyä asiantuntijalta konkreettisiin havaintojen tekoon, myös tilanteeseen vaikuttavien uusien elementtien analysointiin ja tulkintaan. (Markkanen 2009, 134.)

3 Motivaatioteoriat

Motivaation määritelmä on ihmisen kokema psyykkinen tila, jolla ihminen itse ohjaa omaa vireytään, aktiivisuutta ja uurastustaan, jotta ihminen pystyy toimimaan omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi asian eteen tehdään töitä. (Sinokki 2016, 60.) Motivaatio-sana tulee latinalaisesta sanasta "movere", jolla tarkoitetaan liikkumista (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Motivaatiolla tarkoitetaan henkilössä toimivien viritteiden ja niitä ohjaavien tekijöiden asiaa. Motivaatio-sanana toimii motiivi, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. (Sinokki 2016, 60.)

Työmotivaatioon liittyen on erilaisia teorioita runsaasti. Työntekijän motivointiin liittyy samanaikaisesti joukko erilaisia tekijöitä, eikä työmotivaatio selity täysin millään motivaatioteorioista. (Sinokki 2016, 104.) Motivaatiota on haastavaa tutkia, koska se vaihtelee jokaisella henkilöllä eri tavalla ja eri tilanteissa. Työntekijälle voi olla esimerkiksi vaikeaa motivoida itseään lukemaan työohjeita, mutta saattaa mieluummin iltaisin lukea hänen lempikirjaansa moniakin tunteja. Henkilökohtainen motivaatio on eri tilanteissa erilainen.

Ihmisten motivaatioiden perusteena toimii henkilökohtaiset motiivit. Henkilökohtaisilla motiiveilla tarkoitetaan asioita kuten halu, tarve, vietti, palkkio ja rangastus. Ihmisten motiivit pystyvät olemaan tiedostuneita ja tiedostumattomia. Motivaatio voidaan määritellä ihmisen henkilökohtaiseksi tilaksi ja tämä määrittää miten nopeasti ihminen toimii ja mihin hänen henkilökohtainen mielenkiintonsa on suunnattu. (Terveysverkko 2021.) Ihmisellä itsellään omat motivaatiot voi erota suurestikin toisesta henkilöstä, vaikka heillä olisikin samanlainen koulutushistoria

ja samanlaiset olosuhteet. Jokaisella ihmisellä motivaatio ja tavoitteet voivat olla erilaisia ja niihin vaikuttaa ihmisen luonteenpiirteet, elämässä tapahtuneet kokemukset ja mieltymykset. Oman motivaation tunnistamalla henkilö voi tehdä niitä asioita, joista pitää ja tämä auttaa häntä jaksamaan hänen tekemissään päätöksissä.

Ulkoinen motivaatio perustuu saatuun palautteeseen ja rahalliseen bonukseen. Palkintoja voivat olla esimerkiksi raha, arvosanat ja saadut kehu. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että henkilö itse kokee sisäistä mielihyvää ja toimintansa palkitsevana. Sisäsyntyisessä motivaatiossa toimii aina omien henkilökohtaisten arvojen mukaan, jolloin se on henkilölle itselleen kannustavaa ja palkitsevaa. (Suomen Mielenterveys ry 2021.)

Työnantajat haluavat antaa omaa panostaan työntekijän motivointiin, koska tämä auttaa yrityksen menestymisessä, mutta myös tutkimusten avulla on huomattu työntekijöiden sairastavat vähemmän, kuin ei niin motivoituneet henkilöt. Ihmisen motivaatio ei pelkästään kuulu työntekemiseen, vaan motivaatio kuuluu myös ihmisen vapaa-aikaan. Ihminen, joka on motivoitunut, vaikka tiettyyn harrastukseen haluaa hän silloin käyttää omaa vapaa-aikaa tämän harrastuksen saloihin ja tulla paremmaksi. Henkilökohtainen kiinnostus omaan harrastukseen auttaa häntä pääsemään harrastuspaikkaan, vaikka kotona tai töissä olisikin ollut vähän hankalampaa lähiaikoina.

3.1 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla on vaikutus työntekijän elämänhallintaan eli koherenssin tunteeseen. Israelilainen tutkija Aaron Antonovsky on selvittänyt elämänhallinnan tunteen merkitystä ihmisen terveydelle. Koherenssin tunne tarkoittaa sitä, että henkilö osaa nähdä hänen ympäristönsä sekä uudet tilanteet selkeinä, ymmärrettävänä ja mielekkäänä. Työntekijöillä, joilla on vahva koherenssin tunne, voivat luottaa heidän voimavaraansa selviytyäkseen vaatimuksista ja uusi haaste kannattaa ottaa vastaan. (Sinokki 2016, 12.)

Vahva koherenssin tunne on yhteydessä hyvään terveyteen ja hyvään stressinhallinnankykyyn. Yrityksissä, joissa on suuret vaatimukset työhön, lisäävät koherenssia, joka parantaa yrityksessä työskentelevien hyvinvointia ja heikentää henkilöiden työntekijöiden hyvinvointia, jolla on huono elämänhallinta. Elämänhallinnan tunne voi olla melko pysyvä ominaisuus, joka voi muuttua esimerkiksi merkittävien elämäntapahtumien tai terapeuttien interventioiden seurauksena. (Sinokki 2016, 12.)

Yrityksen menestystekijänä toimii motivoitunut ja osaava henkilökunta (Honkaniemi ym. 2007, 16). Työmotivaatiota voidaan tarkastella suhteessa käytettyyn aikaan ja työtehtävän laajuuteen. Työntekijä tuntee motivoitumisen omassa työssään, kun hän tuntee olevansa oikealla alalla töissä. Mikäli ammatillinen unelma on romuttunut ja työntekijä on ajautunut omasta mielestään väärälle alalle töihin, on motivaation löytäminen usein haastavaa. Ammatinvalintaan vaikuttaa useat tekijät, kuten esimerkiksi halu auttaa muita. Toisilla ihmisille on tärkeää, että työstä saa hyvää palkkaa ja toisille ihmisille on tärkeämpää hyvä työllisyystilanne. Joillekin uravalinta on itsestään selvyys ja jotkut taas vaihtavat alaa useamman kerran elämässään. (Sinokki 2016, 13.)

Motivaatiolla on erittäin suuri vaikutus siihen, miten henkilö suhtautuu elämäänsä, ulkoiseen ympäristöön ja omaan työhönsä. Motivaatiota on erittäin tärkeää tukea, jotta se pysyy yllä. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 37.) Motivoitunut henkilö voi hyvin ja pysyy terveenä paremmin, kuin henkilöt, jotka eivät ole motivoituneet omaan tehtäväänsä (Aro 2006, 45).

Työntekijän motivointi yrityksessä voi olla erittäin haastavaa, jos työntekijä itse ei tiedä mitä haluaa uraltaan. Nuorten työntekijöiden joukossa ollaan yleisesti eniten epävarmoja millä alalla haluaa työskennellä ja mikä työssä motivoi. (Denny 2009, 76.) Toisaalta työpaikan muutokset voivat aiheuttaa työntekijöille konfliktin, joka johtuu siitä, ettei työntekijöillä ole keinoja tai resursseja sopeutua uuteen vaatimukseen motivaation, pätevyyden tai huonon itseluottamuksen takia (Kirpal 2004, 215).

Moderneissa psykologian tutkimuksissa keskitytään tehokkuuteen, työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Nämä tekijät olemme yhdistäneet mielekkään työn

edellytykseksi. Nämä asiat saattavat tuntua yllättäviltä ja keskenään ristiriitaisilta. Carlsson ja Järvinen (2012, 39) väittävät kuitenkin tutkimusten ja uracoaching-kokemuksen perusteella, että kun keskittyy siihen, mikä on itselleen luontevaa, kehittää itseään jatkuvasti. On tärkeää nauttia asioista, joita tekee ja toimia arvonsa mukaisesti. Näin toimien on todennäköistä, että tuottaa ylivertaisen työpanoksen ja viihtyy omassa työssään pitkään. Mielekkään työn edellytykset ovatkin osittain päällekkäisiä ja nämä tukevat toisiaan.

Omassa motivaatiossa on tärkeää, että tunnistaa henkilökohtaiset vahvuudet. Jokaisella henkilöllä on oma ominaisuus, taito ja vahvuus, joka auttaa meitä onnistumaan tehtävistämme ja elämässä eri tilanteista. Kun tunnistaa omat henkilökohtaiset vahvuutensa, voi myöhemmin tunnistaa myös uusia asioita itsessään. Nämä uudet tunnistetut vahvuudet voivat olla itselleen tärkeitä ja tulla halu kehittää tätä osaa itsessään eteenpäin. Tämä auttaa pysymään motivoineempana henkilönä. (Rasila & Pitkonen 2010, 7.) Työntekijän mielekkyys työtehtävissä koostuu siitä vaivannäöstä, joka koetaan tämän arvoiseksi. Positiivinen palaute koetaan mielekkääksi ja saatu palaute tukee työntekijää töissä. (Aro 2006, 11.)

Työnteossa on tärkeää palkan lisäksi, että se pysyy mielekkäänä ja tuo motivaatiota. Yrityksessä on tärkeää miettiä, millaisia tehtäviä työnantajana voi antaa työntekijälle, johon työntekijä itse sitoutuu. On tärkeää antaa työntekijälle useita työtehtäviä, jotta hän voi niihin sitoutua ja työ pysyy mielekkäänä. Ihminen etsii elämässä merkityksiä ja haluaa olla osa jotain isompaa kokonaisuutta. Organisaatiossa menestyminen johtuu innostuneista ja sitoutuneista työntekijöistä. Työmotivaatio on yksi tehokkaimmista, laadukkaimmista ja opettavammista asioista työelämässä. Epämiellyttäviä työtehtäviä vältellään mahdollisimman kauan ajatellen muita mieltäisempiä työtehtäviä ja näitä tehdessä aika menee kuin siivillä. Voidaankin ajatella, että motivoituneen työntekijän aika ja energia on organisaatiossa tärkein resurssi. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 23–27.)

Jokaisessa työssä löytyy varmasti ei niin mielekkäitä tehtäviä. Olisikin tärkeää, että työntekijät ohjattaisiin sellaisiin tehtäviin, jossa he pääsevät käyttämään omia vahvuuksiaan ja tämän avulla työpäivät kuluvat mielekkäämmin ja nopeammin.

Yhtenä tärkeimpänä asiana ammattitaitoon liittyen pidetään tapaa suhtautua asioihin. Työntekijällä täytyy olla luonnetta oppia uusia ja vaikeita asioita. Työntekijän on tärkeä kokea onnistumisen tunteita työssään sekä ylpeyttä omassa kehityksessä, mutta työnantajalle tärkeimpänä asiana voi toimia tehokas tekeminen. (Törmälä ym. 2015, 27.)

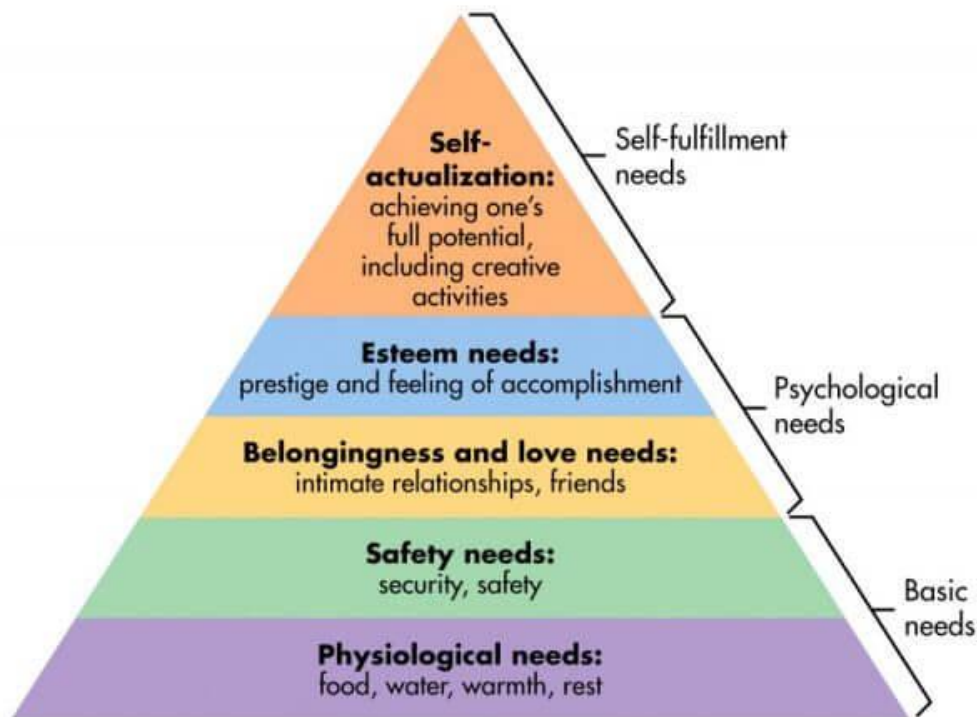
Henkilökohtaista motivaatiota on kahden tyyppistä, sisäistettyä ja sisäsyntyistä. Sisäsyntyisen motivaation tekemisessä tekeminen on riemukasta ja sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen tuntuu arvokkaalta ja tärkeältä. Tähän asiaan liittyy työntekijän henkilökohtaiset arvot, jonka mukaan työtehtävien tekemisen arvo määräytyy. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

Työpaikan motivaation nostattajina toimivat vastuiden jakaminen työntekijöille, organisaatiossa olevien hierarkiarakenteiden pienentäminen sekä tasa-arvon nostaminen. On tärkeää, että työntekijät tuntevat olevansa arvokkaita ja työnantaja antaa heille mahdollisuuden tehdä parhaansa työssään. Sisäistä motivaatiota tunteva työntekijä voi hyvin ja tuntee vähemmän ahdistusta kuin ei motivoitunut työntekijä. Motivoitunut työntekijä kokee yleisesti vähemmän sairauslomia kuin motivoimaton. (Martela & Jarenko 2015, 16 ja 48.)

Motivaation saavuttaminen vaatii ihmiseltä tahtoa, joka auttaa meitä saavuttamaan ja tekemään niitä asioita, jotka haluamme toteuttaa. Mitä kovemmin haluamme onnistua omassa tavoitteessamme, sitä varmemmin pystymme saavuttamaan asian. (Furman & Ahola 2009, 13.)

3.1.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkian psykologinen teoriaosuus on julkaistu 1943 tutkimuksessa A Theory of human motivation. Teorian ytimenä on tyydyttää alin tarve ennen kuin voi siirtyä seuraavalle tasolle. Tarvehierarkian avulla voi ymmärtää ihmisten turhautumista työpaikoilla, asiakassuhteissa tai omassa perhe-elämässään. (Opetushallitus 2020.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (McLeod, 2018 viitattu 28.3.2021).

Tutkija Abraham Maslow'n teoriaa voidaan kuvata yllä olevan kuvion 1 mukaisesti. Maslow kertoo, että on olemassa viisi tavoitetta, joita voi kutsua perustarpeeksi. Nämä ovat fysiologinen tarve, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Ihmiselle on tyypillistä tarve saavuttaa ja ylläpitää erilaisia näiden tarpeiden taustalla olevia olosuhteita. Maslow'n tarvehierarkiaa kävimme tarkemmin läpi kirjallisuuskatsauksen luvussa 3.1.1 Maslow'n tarvehierarkia. Tämänkaltaiset perustavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia olettamuksen mukaisesti. Kun tarve on tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan tietoisesta elämästä. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus pienee, unohtuu tai kielletään. Hallitseva tarve muokkaa ihmisen käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2012, 13.)

Maslow'n mukaan tulee tarpeet tyydyttää ensin alimmalta portaalta, ennen kuin ihminen alkaa kaivata korkeampia tarpeita. Esimerkin avulla voidaan kuvata, että ihminen huolehtii ensiksi ruuan saannista. Kun hän on syönyt, hän aloittaa täyttämään omaa turvallisuutensa ja rakkautensa tarvetta. (Maslow, 1972, 35–47.) Mikään tarve ei ole välttämättä elämässä koko ajan tyydytetty täysin. Kun tarpeet

ovat täytetty, tulee jostain tarpeesta hallitseva. Kun halutaan motivoida ihmistä, tulee ensiksi selvittää missä perustarpeen kohdassa ihminen on. Tällöin voidaan keskittyä vain yhden tason sisällä oleviin seikkoihin ja kuvan yllä oleviin portaisiin motivaation kohentamiseksi. (Robbins & Judge 2012, 97–98.)

Maslown teoria on saanut kuitenkin arvostelua. Tämä johtuu siitä, että teoriaa tukevia tutkimuksia on kirjoitettu vähän. Useissa tutkimuksissa on pystytty todistamaan, että hierarkian alimmalla portaalla tarpeet ovat vähentyneet, kun ne ovat tyydytetty, mutta ylemmille portaille siirtyessä hierarkia ei toimi niin helposti kuin teoriassa on kuvailtu. Tutkimuksissa on ollut vaikeaa löytää tukea väitteille, että turvallisuuden tarve vähenee, kun ne on kerran täytetty. Muut tutkijat ovat ehdottaneet hierarkian pienentämistä viidestä esimerkiksi kolmeen tai kahteen osaan. (Lawler & Suttle 1975, 39–45.)

3.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin motivaatioteoria perustuu 1950- ja 1960-luvulla tehtyihin tutkimuksiin, joiden mukaan tekijät, jotka saavat työntekijän tyytyväiseksi ja motivoituneeksi työssään ovat eri tekijöitä kuin ne, jotka saavat heidät tyytymättömiksi. Herzberg kutsuu hygieniatekijöiksi asioita, jotka poistavat työtytymättömyyttä, mutta eivät lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota. Hygieniatekijöitä ovat työn ulkoisia tekijöitä, kuten palkka, työn status, työolot ja työssä vallitseva hallintokäytännö. Tekijät, jotka johtavat työtytymättömyyteen sekä kohentuneeseen motivaatioon, ovat motivaatiotekijöitä. Teorian mukaan motivointia voidaan kohottaa rikastamalla työtä säännöllisesti, jolla tarkoitetaan työntekijälle vastuun ja itsenäisyyden antamista. Nämä ovat sisäisiä tekijöitä. (Herzberg 1968, 56–59.)

Hygieniatekijät aiheuttavat puutteiden kautta huonovointisuutta, kun taas motivaatiotekijät lisäävät parantavasti työntekijän hyvinvointia. Raha toimii teorian mukaan hygieniatekijänä, tämän puuttuminen aiheuttaa huonovointisuutta, mutta kun rahaa on riittävästi, ei ylimääräinen enää lisää ihmisen hyvinvointia. Palkka nostaa työtytymättömyyttä siis vain hetkellisesti ja tyytyväisyys palaa entiselle tasolle nopeasti. Muitakin hygieniatekijöitä on palkan lisäksi johtaminen, suhteet muihin työntekijöihin, esimiehiin, työn organisointi, työolot ja työilmapiirin laatu.

Huonosti hoidettuna nämä aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuna taas ne eivät lisää suuresti tyytyväisyyttä. (Sinokki 2016, 104.) Kaksifaktoriateorian mukaan motivaatiotekijät liittyvät suoraan työhön ja sen sisältöön, joka liittyy edelleen tyytyväisyyteen ja positiiviseen asenteeseen. Hygienia liittyy suoraan työympäristöön. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Herzberg erotti motivaatio- ja hygieniatekijät erillisiksi ja ne vaikuttavat toisiinsa. Hygieniatekijä on työtyytyväisyyden perustekijä, mutta tämän kunnossa oleminen ei riitä yksinään kertomaan sitä, että työntekijät ovat motivoituneita. Motivaatiota voidaan lisätä erilaisin toimin, kuten työn kierrätyksellä ja työn rikastuttamisen kautta. (Sinokki 2016, 107.) Alla on listattuna Herzbergin mukaan työtytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät sekä seikat, jotka lisäävät työntekijän työmotivaatiota.

Työntekijän työtytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät ovat (ulkoiset tekijät) (Sinokki 2016, 106):

- palkka
- työympäristö
- työolosuhteet
- työilmapiiri
- johtaminen
- organisaation strategia ja hallintomalli
- ihmissuhteet työpaikalla
- työtytymättömyyden puuttuminen.

Työntekijän työmotivaatiota lisäävät (Sinokki 2016, 106):

- työtyytyväisyys
- saavutukset
- eteneminen uralla
- tunnustus
- työn luonne
- henkilökohtainen kasvu ja kehitys

- työtyytyväisyyden puuttuminen
- motivaatiotekijät (sisäiset).

Työtyytymättömyyteen ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat eri tekijät. Motivaatioon vaikuttamalla saadaan nostettua työntekijän työtyytyväisyyttä eri osa-alueilla, kun taas vaikuttamalla hygieniatekijöihin, saadaan poistettua työtyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Samat tekijät vaikuttavat kuitenkin eri ihmisiin eri tavalla. Nostamalla esimerkiksi työntekijän palkkaa, voi se aiheuttaa toiselle työtyytymättömyyttä. (Lämsä & Hautala 2005, 84–85.) Herzbergin teorian oletuksen toimii oletamus, että ihmisillä on kahdenlaisia tarpeita. Ensimmäinen tarpeen oletus liittyy ihmisen ”eläimelliseen luonteeseen”, jotka ovat luonteenpiirteeltään biologisia, kuten nälkä ja kivun välttäminen. Toisilla tarpeilla tarkoitetaan ihmisluonnolle ominaisia ja inhimillisiä tarpeita. Inhimillisillä tarpeilla halutaan saada aikaan jotakin merkityksellistä ja kasvaa henkisesti ihmisenä. (Herzberg 1968, 56–58.)

3.1.3 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

David McClelland esittää motivaation koostuvan vallankäytöstä, suoriutumisesta ja ryhmään kuulumisen tarpeesta. Suoriutumisen tarve tarkoittaa tarvetta ylittää itsensä, onnistua tekemisissään ja halua menestyä. McClellandin teorian mukaan haasteellinen työ motivoi. Työntekijät hakeutuvat työtilanteisiin, joista voi saada palautetta ja henkilökohtaista vastuuta. Työntekemisestä saa itselleen rahaa, mutta tärkeämpää on työn suorittaminen ja saavutukset. (Sinokki 2016, 108.)

Tutkimuksissaan McClelland huomasi suoritusmotivaation vaihtelevan suuriakin määriä työntekijöiden välillä. Henkilöllä, jolla on korkea suorittamisen tarve, on halukas tekemään työn mahdollisimman hyvin. Pienemmän suoritustarpeen omaavalle henkilölle riittää, että työpaikalla on tekemistä ja saa palkkaa. (Sinokki 2016, 108.)

Henkilöllä, jolla on korkea suorittamisen tarve, hakeutuu haasteellisiin tehtäviin ja pysyy tehtävässä pitkään. Yhteiskunnan talouden menestyminen ja kasvu ovat sidoksissa tähän tarpeeseen. McClellandin mukaan yrittäjät ja yrittäjyydestä kiinnostuneet henkilöt kokevat suoriutumisen tarpeen voimakkaampina. Henkilöiden

työnteossa ja luonteenpiirteissä voidaan tunnistaa voimakas keskittyminen työntekoon ja halu suorittaa tehtävät loppuun, halukkuus kantaa vastuu työtehtävästä, symbolisen menestyksen merkkien arvostaminen, luovuus ja suuntautuminen tulevaisuuteen. (Sinokki 2016, 108.)

Työntekijän korkean suorittamisen tarpeen ohella häntä myös motivoi tarve valankäyttöön ja tarve kuulua ryhmään. Vallan tarpeen tunne liittyy arvostuksen kokemiseen ja sosiaalisen aseman tuntemiseen. Suurten organisaatioiden johtajilla motivaation on arveltu perustuvan tähän tarpeeseen. Muiden asettamat odotukset ja tavoitteet merkitsevät enemmän niille työntekijöille, joilla on ryhmään kuulumisen tarve voimakkaana. Tämänkaltaiset työntekijät sopeuttavat käyttäytymistään useasti muiden odotusten mukaiseksi. Sosiaalisia suhteita arvostava henkilö toivoo olevansa pidetty ja yhteistyökykyinen henkilö työpaikallaan. (Sinokki 2016, 108–109.)

Suoritusmotivaatioteorian mukaan korkean suoriutumisen tarpeen omaavia on noin kymmenen prosenttia ihmisistä. Suoritusmotivaatiota on mahdollista lisätä koulutuksen avulla ja lisäämällä työn haastavuutta. Johtamistavassa on tärkeää huomioda, että palkka toimii tämänkaltaisilla työntekijöillä pikemminkin palautteena hyvästä työstä, kuin motivaattorina. (Sinokki 2016, 109.)

3.2 Työntekijän sitoutuminen organisaatioon

Motivoiva työympäristö edistää työntekijän sitoutumista. Motivaatiota vähentävä työympäristö voi vastaavasti olla syynä siihen, että työntekijät jättävät yrityksen nopeastikin. Henkilöstön vaihtuvuutta voidaan pitää perustellusti selvittämättömien motivaatio-ongelmien seurauksena. Raha on harvoin ainoa syy, että työntekijä päättää lopettaa työn ja siirtyä toiseen työpaikkaan. Yrityksestä lähteminen on oikeasti työntekijälle vaikeampaa, kuin mitä uskotaan. Työntekijän motivointi on tehokas väline poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi. (Niermeyer & Seyffert 2004, 110–111.)

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa monet asiat, kuten hänen henkilökohtaiset arvonsa, palkka, motivaatio, tuntemus onko oikealla alalla ja työn mielekkyys.

Työnteossa pelkällä palkalla ei saada työntekijää sitoutettua yritykseen, mutta korkea palkka voi kuitenkin estää, ettei työntekijä lähde kilpailevalle yritykselle töihin. Tämä asia on kuitenkin ristiriitainen, sillä korkealla palkalla työskentelevä henkilö ei välttämättä ole yhtä tehokas ja hyvä, kuin pienemmällä palkalla työskentelevä henkilö, joka on motivoitunut.

Arvot ohjaavat toimintaamme ja niiden pohjalta ihmiset tekevät omia valintoja. Arvot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä, tunteita ja tämä määrittää hyvän ja pahan eron. (Sydänmaanlakka 2010, 211–212, 220.) Sitoutuminen yritykseen vähentää työntekijöiden lähtemistä organisaatiosta. Organisaatiositoutuminen jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Tunneperäisesti sitoutunut henkilö haluaa kuulua organisaatioon, jatkuvuussitoutunut henkilö ei halua luopua saavutetuista eduistaan ja normatiivisesti sitoutuneella henkilöllä on velvollisuudentunne yritystä kohtaan. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.)

Tavoitesopimusjärjestelmä on osoittautunut erittäin motivoivaksi johtamisvälineeksi. Syynä tähän on, että tavoitesopimuksissa työntekijälle ei sanella tavoitteita ylhäältä, vaan siitä sovitaan avoimesti yhdessä esimiehen kanssa. Työntekijä näkee tässä vaivaa yrityksen eteen ja hyötyy siitä itsekkin. Tavoitteisiin samastuminen vaikuttaa häneen motivoivasti. (Niermeyer & Seyffert 2004, 86.)

Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu kolmen mallin mukaisesti työntekijän sitoutumista yritykseen. Kuvauksessa pystytään toteamaan selkeästi tunneperäisen kiintymyksen, jatkuvuus peräisen sitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen erot. Tunneperäisessä kiintymyksessä huomataan, että työntekijä sitoutuu yritykseen ja työtehtävät motivoivat henkilöä. Jatkuvuusperäisessä sitoutumisessa ei haluta menettää jo saatuja etuja, kuten palkka ja muut työsuhte edut, joita yritys tarjoaa. Riskinä tässä on työntekijän jaksaminen omassa työssään, koska työ ei välttämättä motivoi työntekijää. Normatiivisesti sitoutuneelle henkilölle on tärkeää tehdä työtä yritykselle, ja hän on sitoutunut yritykseen työntekijänä.

Taulukko 1. Sitoutuminen (Michelsson ym. 2017).

| ORGANISAATIO-SITOUTUMISEN OSAT | TUNNEPERÄINEN KIINTYMYS | JATKUVUUSPERÄINEN SITOUTUMINEN | NORMATIIVINEN SITOUTUMINEN |
|--------------------------------|--|---|---|
| PERUSAJATUS | Tunteeseen perustuva halu kuulua organisaatioon ja usko sen toimintatapoihin ja päämääriin. | Organisaatiosta lähteminen aiheuttaa kuttannuksia, henkilö ei halua menettää jo saavutettuja etuja. | Moraalis-eettiset syyt, velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan. |
| AJATTELUTAPA | ”Oma halu” | ”Pakko” | ”Velvollisuus” |
| VAIKUTUS | Osallistumisen mahdollisuus, organisaation arvojen tunnustaminen, identiteetin rakentaminen suhteessa organisaatioon. | Havainnot sijoittamansa panoksen häviämiestä, ei muita vaihtoehtoja kuin tämä organisaatio. | Sisäistää organisaation normit sosiaalistumisen kautta, saa etuja, jotka saa tuntemaan tarvetta suorittaa vastapalveluksia tai hyväksymään psykologisen sopimuksen ehdot. |
| KÄYTTÄYTYMIS-MALLI | Työntekijät motivoituvat antamaan enemmän organisaation hyväksi. Vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantaa suorituksia ja työntekijän alaistaitoja. | Työntekijät eivät anna organisaatiolle enempää kuin on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi. | Työntekijät haluavat antaa panoksensa organisaation hyväksi. Suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikommaksi. |

Asennetasolta suomalaisille työ on useasti raatamista ja selviytymistaistelua. Suomalaiset arvostavat menneisyydestä kumpuavaa ahkeruutta. Elinehto ja kunia-asia on ollut tehdä töitä ahkerasti ja hyvin. Ylpeillä tällä asialla ei saanut. (Carlsson & Järvinen 2012, 23.)

Suhtautumisemme paljastaa myös negatiivisesta tavastamme puhua omasta työstä. On sosiaalisesti suotavaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta osoittaa, kuinka rankkaa, tylsää ja kiireistä oma työ on. Monissa työyhteisöissä työnteosta nauttminen ja siitä ilmaiseminen on kuitenkin tabuasia. Työyhteisön porukkaan pääsee helpommin, kun valittaa, kuin kertoo nauttivansa työstään. Tämä on kuitenkin kansainvälisesti katsoen suhtautumistapana erikoinen. (Carlsson & Järvinen 2012, 23.)

3.3 Työn merkitys

Työn merkitys on suurempi iäkkäämmille henkilöille kuin nuorille tai keski-ikäisille. Noin 60 % 56–65-vuotiaista ja 75 % yli 65-vuotiaista pitää työtään keskeisimpänä sisältönä elämässään. Asenne työn merkityksellisyydessä elämän keskeisimpänä asiana on alle 36-vuotiailla täysin päinvastainen. Elämältä toivotaan enemmän vapaa-aikaa, kuin työntekoa ja vapaa-aikaa toivovat kaikki työikäiset. Parhaimmassa työiässä olevista henkilöistä eli 26–55-vuotiaista 32 % toivoisi voivansa käyttää enemmän aikaa harrastuksiin ja sosiaaliseen elämään. Vapaa-ajan arvostus on suurinta erityisesti nuorten keskuudessa. (Työturvallisuuskeskus 2010, 5.)

Tilastokeskuksen tutkimuksessa Työolojen kolme vuosikymmentä (2008) todetaan käsityksen palkan tärkeydestä vähentyneen ja työn merkityksen sisällön kasvaneen niin miehillä kuin naisilla. Vuonna 1984 naisille oli työn sisältö tärkeämpää kuin miehille, koska miehet arvostivat enemmän palkkaa. Vuonna 2008 työn sisältö on noussut merkittäväksi ja palkan tärkeys pienentynyt niin naisilla kuin miehillä. (Työturvallisuuskeskus 2010, 5.)

Tällä hetkellä työelämä hakee uusia muotojaan. Globaali kilpailu on vaikuttanut työsuhteiden pysyvyyteen ja irtisanomiseen. Suomessa väestö ikääntyy nopeasti ja työvoiman määrä tulee supistumaan ilman työperäistä maahanmuuttoa. Rutinotyöt tulee automatisoitumaan tekoälyn ja robottien seurauksena, mikä toisaalta poistaa vanhoja työtehtäviä, mutta luo myös uusia. (Lintulahti 2020.)

Tämänkaltaisen muutoksen seurauksena työaikojen, tapojen ja työehtojen ennakoidaan muuttuvan nykyistä yksilöllisemmäksi. Ihmisten arvot ja elämäntyyli tulee muuttumaan entisestään. Parhaista tekijöistä tullaan kilpailemaan ja heille tarjotaan yksilöllisiä sopimuksia työpaikkoihin. Toisaalta samalle osalle työntekijöitä voi jäädä huono sopimus käteen ja osa saattaa syrjäytyä kokonaan työelämästä tämän takia. (Lintulahti 2020.)

Työhyvinvoinnista kertoo se, kun töihin on mukava mennä ja tekeminen on mielekästä. Työyhteisössä on tärkeää, että jäsenet tuntevat olonsa turvallisiksi ja tulevat enimmäkseen toimeen keskenään sekä työskentelevät tehokkaasti

yhteisten päämäärien mukaan. Kun työpaikalla tuntee olonsa hyväksi, työ antaa energiaa myös työn ulkopuoliseen elämään. (Suomen Mielenterveys ry 2020.)

Työnimu tarkoittaa sitä, että työtehtävät tempaavat mukaansa. Työimua kokeva henkilö saa mielekkäitä, mutta tarpeeksi haastavia ja vaihtelevia työtehtäviä, jossa hän pääsee käyttämään osaamistaan. Ihminen, joka nauttii työnteosta, ei välttämättä huomaa ajankulua. (Suomen Mielenterveys ry 2020.)

Työhön sitoutuneet työntekijät ovat luovia, selviytyvät hyvin työtehtävistään ja haluavat pysyä työnantajan palveluksessa (Beardwell & Thompson 2014, 393). Elleivät työntekijät tiedosta sisäisesti ja sitoudu yrityksen tarkoituksen toteuttamiseen, he eivät välttämättä kykene tekemään mielekkäitä ratkaisuja siitä, mitä tehtäviä pitäisi suorittaa ja millä tavalla. Kun työ pysyy täysin stabiilina, suuria ongelmia ei välttämättä synny, mutta kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, tarvitaan tällöin nopeasti luovia, älykkäitä ratkaisuja ja sovelluksia, jotka pystyvät auttamaan tehtävässä. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 68.)

Tutkija Martela (Ekonomit 2020) on havainnut, että työssä merkityksellisyys syntyy neljästä peruskokemuksesta:

1. Autonomian tunne: työntekijällä on sananvaltaa, miten voi suorittaa työnsä ja mitkä ovat hänelle tärkeitä tavoitteita.
2. Kyvykkyyden tunne: työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja pystyy oppimaan uutta työssään.
3. Yhteenkuuluvuuden tunne: työntekijä tuntee olevansa osa yhteisöä, jossa muut arvostat häntä sellaisenaan kuin on ja jossa hänestä välitetään.
4. Hyväntekemisen tunne: tekemällä työllä on myönteinen vaikutus muihin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan.

Kun nämä neljä ehtoa täyttyy, työstä tulee ihmiselle arvokasta ja se tuottaa hyvinvointia. Työn merkityksellisyys ei riipu siitä, maksetaanko tästä palkkaa vai ei. Merkityksellisyyttä voi kokea samalla tavalla töissä kuin perhe-elämässä, vapaaehtoistoiminnassa tai harrastuksien parissa. (Ekonomit 2020)

Martela luettelee tekstissä selkeän kokonaisuuden mistä merkityksellisyyden tunne koostuu. Merkityksellisyyden tunne työssä on erittäin tärkeää. Poistamalla tai heikentämällä yhtä kokemusta neljästä myös merkityksellisyyden tunne heikenee.

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat useat tekijät ja aihe on noussut yritysten pohdittavaksi. Motivaatiolla on havaittu erittäin positiivista vaikutusta työntekijöiden työskentelyyn ja tässä suoriutumiseen. (Viitala 2013, 159.) Motivoivan ja merkityksellisen työn elementtejä, ovat Berlinin (2019, 16–19) tutkimuksen mukaan:

- tarkoituksen kokeminen työssä
- tehtäväidentiteetti
- laajan osaamisen käyttäminen ja työn vaihtuvuus
- tehtävien vaikutus muiden työhön
- oppimismahdollisuus
- päätöksentekotilaisuus
- autonomia työskentelytapoihin ja työaikaan
- ohjauksen ja palautteen saaminen
- mielekkäät kohtaamiset muiden työntekijöiden kanssa työpaikan sisällä ja ulkopuolella.

Tästäkin Berlinin motivaation elementtien listasta voidaan huomata, miten suuri merkitys on sillä, että työntekijä saa vaikuttaa omaan työhönsä. Itseohjautuvuus ja uuden oppimisen mahdollisuus omassa työssä on erittäin tärkeää. Luomalla työntekijälle tehtävän ja antamalla hänelle hyvän perehdytyksen, on tämän jälkeen työntekijällä mahdollisuus toteuttaa omaa työtään vapaasti, kuitenkin työnantajan raamien mukaisesti. Hyvällä ohjauksella voidaan työntekijälle antaa palautetta omasta työstä, jolloin työntekijällä on mahdollisuus oppia uutta ja saada näkökulmaa omaan työn tekemiseen.

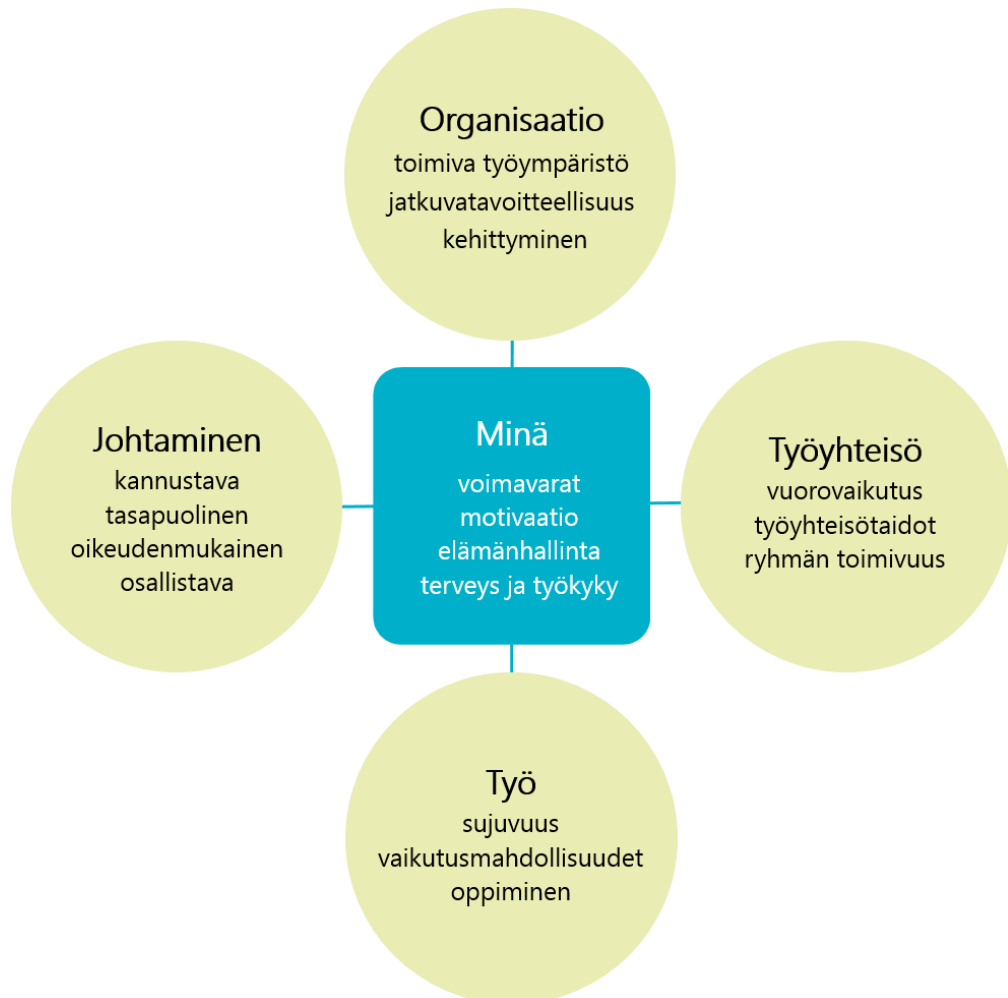
3.4 Työhyvinvointi

Työ on iso osa ihmisen elämää sekä keskeinen hyvinvoinnin lähde. Työn teolla voidaan mahdollistaa oma toimeentulo, rytmittää omaa elämää ja se tuo mukanaan sosiaalista elämää sekä mielekästä tekemistä. Myös yksityiselämä ihmissuhteineen, taloudellisine tilanteineen ja elämäntapoineen heijastuu omaan työhön. On vaikeaa erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista, koska ihmisen hyvinvointi on kokonaisuus. Hyvinvointiin vaikuttaa oma persoonallisuus, tarpeet ja niiden tyydyttäminen, henkilökohtaisine arvoineen sekä tavoitteellinen toiminta päivittäisine valintoineen. Työtä tekevien ihmisten hyvinvointi muodostuu myös työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Oleellista on, miten tarpeet tyydyttyvät ja miten ihminen onnistuu oman ajattelunsa jäsentämisessä ja elämään arvojensa mukaisesti. (Rauramo 2012, 11.)

Työhyvinvointi yrityksissä voidaan jakaa neljään määritelmään (Työterveyslaitos 2009, 17):

1. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisön jäsenet kokevat työntöön mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäänsä.
2. Työhyvinvoinnilla viitataan työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja organisoitua työ on. Miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoinen tuen yhteisö antaa sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.
3. Työhyvinvointia kuvataan työntekijän kokemuksesta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen, hyvästä johtamisesta, ammattitaidosta, muutosten hallinnasta, organisaatiokyvystä, työyhteisöjen tuesta yksilöille sekä siitä, miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtään.
4. Työhyvinvointi on työhyvinvoinnin edistämisen monimuuttuja, mutta myös tärkeä osa työhyvinvoinnin edistämisessä. Työhyvinvointia koskevien aloitteiden on tasapainotettava työntekijän ja organisaation tarpeiden mukaisesti, mikä tarkoittaa, että on luotava sellainen ympäristö, joka edistää

tyytyväisyyden tilaa ja antaa työntekijöiden menestyä ja saavuttaa koko potentiaalinsa sekä heidän omaksi hyödykseen että organisaation eduksi.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Työterveyslaitos 2020).

Yllä olevassa kuviossa 2 kuvataan työntekijän neljää kohtaa, jotka vaikuttavat työntekijän työssäjaksamiseen. Työntekijän tärkeimmäksi asiaksi kuvaisin työntekijää itseään, jonka hyvinvointi on yritykselle tärkeintä. Yrityksen on tärkeää huolehtia työntekijän jaksamisesta, koska tämä edesauttaa yritystä pääsemään heille asetettuihin tavoitteisiin ja vähentää sairauspoissaoloja.

Vastuu työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä on työpaikalla yhteinen asia. Työhyvinvointia ja hyvän ilmapiirin edistämiseksi, kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi ovat aina työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä ja vastuu tästä on molemmilla. Muita keskeisiä auttajia asiaan on työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto. (Työterveyslaitos 2020.)

Esimiehillä on aina keskeinen rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana, työyhteisön tukijana ja kehittäjänä. Esimiehen on tarkoitus tukea työyhteisönsä mahdollisuuksia toteuttaa perustehtävää ja henkilöstönsä toimia itsenäisesti. Esimies varmistaa, että työyhteisössä yhteistyö sujuu ja työyhteisössä on mahdollisuus saada tukea toisilta. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry 2020.)

4 Itseohjaavuus motivaatiossa

Ihmisen omat tavoitteet, unelmat ja visiot ovat itsensä johtamisen lähtökohtana. Ihmisen täytyy lähteä liikkeelle, jotta pystyy saavuttamaan omat tavoitteensa. Ihmisen oma visio ja tavoite antaa suuntaa elämälle. (Sydänmaanlakka 2016.) Motivaation ohjaaminen voi olla haastavaa, koska tämä muuttuu ihmisen subjektiivisen kokemuksen mukaan (Liukkonen 2006, 96).

Itseohjautuvalle työntekijälle on merkitystä työpaikan arvoilla ja arvot eivät saa olla ristiriidassa omien arvojen kanssa. Mielekäs tekeminen tuo motivaatiota, jolloin työntekijä viihtyy omassa työtehtävässään ja kokee oman tekemisensä arvokkaaksi. Nämä osaltaan auttavat työntekijää sitoutumaan yritykseen ja lisää itseohjautuvuutta työn tekoon. (Viitala 2013, 15–16, 85–89.)

Työntekijän sisäiseen motivaatioon kuuluu työn tarkoitus, vapaus tehdä omaa työtään, kehittyminen työntekijänä ja työyhteisössä viihtyminen (Hyppänen 2013, 58). Motivoitunut henkilö saavuttaa todennäköisemmin hänelle asetetut tavoitteet ja pystyy tällöin parhaiten palvelemaan yrityksen tarpeita (Forsyth 2006, 7).

4.1 Vapaaehtoisuuden johtaminen

Vapaaehtoisuudella eli autonomialla tarkoitetaan ihmisen kokemaa itsemääräämistä ja että hän pystyy ilmaisemaan itseään oman tekemisen kautta. Tämä vaatii vapautta päättää omista teoistaan, jolla tarkoitetaan valinnan- ja toiminnanvapautta. Vastakohtana asiaan liittyen on pakotettu tai tiukasti kontrolloitu

tekeminen. Vapaaehtoisesti tekeminen ei ole ulkoa ohjattua tekemistä, vaan antaa tekemiseen sisäisen syyn, jonka ihminen tuntee omaksi tekemisekseen. (Martela & Jarenko 2015, 57.) Ihminen, joka toteuttaa ja toimii vapaaehtoisesti ei koe, että hän tarvitsee palkkiota tekemisestä, koska palkkio tulee itse tekemisestä (Järvinen 2014, 228).

Itsemääräämisteorian mukaan henkilöllä on perustarpeita, joita ovat autonomia, pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Nämä perustarpeet ovat tärkeää olla tyydytettynä, jotta motivaatio voi nousta. Asiat, jotka pienentävät ihmisen autonomian tunnetta, henkilön pätevyyttä tai sosiaalista yhteenkuuluvuutta, pienentävät ihmisen koettua motivaatiota. (Deci & Ryan 2000, 227–268.)

Vapautta tähän asiaan liittyen ei pidä ymmärtää väärällä tavalla. Tämä ei tarkoita totaalista vapautta, jossa henkilöllä ei tietoa mitä pitäisi tehdä tai oikeaa suuntaa työtehtävissään. Tällä tarkoitetaan sitä suuntaa, jossa henkilö on organisaatiossa matkalla ja tämä tuntuu hänestä omalta. Yhteiskuntafilosofi Jean-Jacques Rousseau on todennut, että vapaudella ei tarkoiteta sitä, että saa tehdä mitä tahansa. Ihminen, joka on vapaa, valitsee itse sääntönsä, joita haluaa noudattaa. Yrityksessä vapaaehtoisudella ja sen kokemisella tarkoitetaan, että työntekijä on sisäistänyt yrityksen arvot ja päämäärän. Vapaaehtoinen työntekijä kokee nämä arvot omikseen ja hän noudattaa sääntöjä, koska oikeasti haluaa noudattaa niitä. (Martela & Jarenko 2015, 57.)

Ihminen, joka työskentelee vapaaehtoisesti, käyttäytyy myös aidosti muita kohtaan. Tämän takia hänen on helpompi tutustua muihin työntekijöihin. Tämä lisää työpaikan yhteisöllisyyttä ja sitoutumista ryhmään. (Liukkonen ym. 2006, 115.) Vapaaehtoisen motiivin tunnistaminen on tärkeässä roolissa, sillä se vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja osallistumiseen. Kun motiivit ja taustamahdollisuus kohtaavat, ovat vapaaehtoiset innokkaita ja sitoutuneita tekemiseen. Motivaatiotekijöiden tunnistamisessa saattaa hankaloittaa niiden vaihtuminen iän, sukupuolen ja elämänvaiheen mukaan. Ihmisen yksittäiset motiivit voivat muuttua tai vaihtua. (Vihiniemi 2020.)

Valmentavalla työotteella saadaan heräteltyä autonomian ja kyvykkyyden kokemusta (Toikka 2018). Autonomialla saadaan lisättyä ihmisten motivaatiota, koska

ihmiset kokevat tunteen, jossa heitä arvostetaan ja heitä kuunnellaan (Deci & Ryan 2000, 227–268).

Autonomian avulla työntekijällä on tunne, että hän itse on vastuussa kaikista omista tuloksistaan. Tehtävän tullessa esimieheltä, ei henkilö tällöin koe itseään vastuulliseksi huonosta suorituksesta, sillä tällöin hänellä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa työhön liittyvissä yksityiskohdissa. (Liukkonen ym. 2002, 141, 145.)

4.2 Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyys on ihmisen psykologinen perustarve, joka tarkoittaa yksilön kokemusta, että hän pystyy tekemään hänelle tärkeät tehtävät sekä edistyy siinä suunnitelman mukaisesti. Henkilö, joka kokee itsensä kyvykkääksi, pystyy myös suorittamaan hänelle annetut tehtävät hyvin loppuun saakka. Jotta tehtävän pystyy suorittamaan hyvin, tarvitaan tähän osaamista ja mahdollisuus toteuttaa asia. Ihminen nauttii tehtävän tekemisessä, jossa hän kokee olevansa hyvä ja taitava. Tehtävästä suoriutumisen jälkeen hän on tyytyväinen, koska on saanut asioita aikaan. Osaamisen ollessa hyvä, tulee myös hyvää tulosta. (Martela & Jarenko 2015, 59.)

Kyvykkyyden vastakohta on, että hän kokee, ettei hänen tekemisensä etene. Asiat junnaavat paikallaan, koska henkilöllä ei ole riittävää osaamista eikä hän saa mitään aikaan. Tämän kaltainen asia turhauttaa henkilön helposti. Oppimisen ja kehittymisen kokemus on henkilölle kuitenkin tärkeä osa kyvykkyyden parantamiseen liittyen, koska oppimisen tunne kasvattaa omaa kyvykkyyden tunnetta. Henkilölle kuitenkin vähäinen osaamisen kokemus on siedettävää, jos hän kokee kehittyvänsä paremmaksi tehtävässään. (Martela & Jarenko 2015, 59.)

Työpaikalla on tärkeää luoda sellaiset puitteet, että työntekijällä on mahdollisuus motivoitua työntekoon. Työntekijän aito ja kestävä motivaatio ei synny, ellei hän oikeasti käytä omaa panostaan asiaan liittyen. (Hyppänen 2013, 143.) Työpaikan esimiehen on tärkeää olla luottamuksen arvoinen työntekijälle ja luottamuksen avulla hän voi selvittää mitä työntekijä tavoittelee urallaan. Asian selvittyä

esimiehellä on mahdollisuus auttaa työntekijää tekemään suunnitelma uralla etenemiseen. (Denny 2009, 76–78.)

Parhaat osaajat tiedostavat osaamistasonsa ja ovatkin valmiita kilpailuttamaan omaa osaamistaan työmarkkinoilla. Työnantajan on tärkeää tiedostaa palkkatason lisäksi, mitkä ovat työntekijälle arvokkaita motivaatiotekijöitä uusien hakijoiden silmissä. Tämänkaltaisia motivaatiotekijöitä ovat usein kehitys- ja etenemismahdollisuudet, työn haastavuus, työilmapiiri ja etätyömahdollisuudet. (Sistonen 2008, 16.) Yrityksen johtamisessa tavoitteena on taloudellisen menestyksen tuottaminen. Taloudelliseen menestykseen tarvitaan työntekijöitä, jolloin esimiesten tulee keskittyä osaamisen ylläpitämiseen, motivaation kehittämiseen ja tarkastella työskentelytapoja. (Hyppänen 2013, 110.)

Työntekijän työtehtäviä ja taitoja voidaan kehittää koulutusten avulla, jotta voidaan laajentaa työntekijän osaamista. Työtehtävien laajentamisen avulla on mahdollista laajentaa työntekijän osaamista ja saada vaihtelevuutta työtehtäviin. Työnkierron avulla voidaan lisätä työpaikalla vaihtelua, jolloin työntekijä siirtyy toiseen yksikköön sovituksi ajaksi. (Kauhanen 2010, 50.)

4.3 Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Yhteenkuuluvuuden kokemus syntyy, kun henkilö on kokenut, että hänellä on henkilöitä, joista hän välittää ja hänestä välitetään. Henkilölle on tärkeää, että hän kokee lämpimän tunteen muihin henkilöihin, joka syntyy ollessa muiden ihmisten kanssa tekemisessä. Tarvitsemme myös tunteen työpaikallamme, että vierelämme on ihmisiä, jotka hyväksyvät meidät ihmisinä sellaisena kuin olemme. Yhteenkuuluvuuden tunteessa haluamme tunteen, että olemme tärkeitä ja olemme tärkeä osa porukkaa. (Martela & Jarenko 2015, 61.)

Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan sosiaalista yhteyttä muiden ihmisten kanssa. Esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden positiiviseen motivaatioon pitämällä huolta työpaikan hyvästä hengestä. (Deci & Ryan 2008, 6–10.)

Työntekijälle on tärkeää, että hänet kohdataan ihmisenä ja hänelle annetaan mahdollisuus tulla nähdyksi ihmisenä sellaisenaan, kun hän oikeasti on. Esimiehen on tärkeää antaa tämä kokemus, kun keskustelee työntekijän kanssa ja toimii esimerkkinä omalle työyhteisölle. Esimiehen on näytettävä työyhteisölleen, että kaikkia jäseniä kunnioitetaan ja heistä välitetään yksilöinä. Välittämisen kokemus työyhteisössä syntyy toisten työntekijöiden arvostamisen ja hyvän yhteishengen avulla. (Martela & Jarenko 2015, 61.) Yhteenkuuluvuuden tunteen avulla voidaan edistää työyhteisön omien tavoitteiden saavuttamista (Stenvall & Virtanen 2014, 121).

4.4 Hyväntekemisen johtaminen

Yhteenkuuluvuuden tunne kokemuksena syntyy silloin, kun henkilö tuntee kykenevänsä vaikuttamaan myönteisesti muihin ihmisiin, jotka ovat hänen lähellään. Henkilö kokee itsessään positiivista voimaa ja hänen työllään on myönteisiä vaikutuksia muihin henkilöihin. Myönteisellä vaikutuksella tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaiden elämään, työtoverien elämään tai yhteiskuntaa laajemminkin. Hyväntekeminen tuottaa voimakasta merkityksellisyyden tunnetta, jolloin kun tuntee, että oma toiminta tuottaa muille yhteiskuntaan jotakin hyvää, valaa se arvokkuuden tunnetta itsellensä. (Martela & Jarenko 2015, 61.)

Hyväntekemisen vastakohtana toimii pahantekeminen eli tunne, jossa oma toiminta aiheuttaa haittaa muille henkilöille. Kun henkilö kokee, että hänen työnsä vaikuttaa yhteiskuntaan negatiivisesti, se voi luoda ahdistavan tai lamauttavan tilan itselle. Kenelläkään ihmisellä ei ole kovin pitkään voimaa tekemään työtä tämänkaltaisen tunteen varassa. Henkilö saattaa vaihtaa tämän takia työtään tai onnistuu psykologisella defenssilla poistamaan tämän haitallisen ajatuksen mielestään. Kun työntekijä kokee pääsevänsä tilaan, jossa hän voi auttaa muita henkilöitä, syntyy tästä työnantajalle ja työntekijälle molemmille *win-win-tilanne*. Työntekijä pääsee tekemään muille ihmisille hyvää sekä samalla itselleen ja tämänkaltaisen kokemus hyväntekemisestä auttaa vahvistamaan omaa hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2015, 61.)

4.5 Oman motivaation ohjaaminen

Itseohjautuvuus on henkilön ominaisuus. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö toimii omaehtoisesti ilman ulkopuolisen kontrollin tai ohjauksen tarvetta. Jotta yksilö voi itseohjautua, tulee hänen olla itse motivoitunut. Hänellä on halua pysyä liikkeellä sekä tehdä asiat itse ilman ulkoista pakottamista. Henkilöllä tulee olla päämäärä eli käsitys, mitä tavoitetta kohti hän pyrkii. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Kun ihmisellä on vahva motiivi työntekemiseen, se synnyttää meissä positiivisen tunteen ja halukkuuden toistaa tätä mielekästä asiaa. Jos taas tunne muuttuu negatiiviseksi, haluaa ihminen välttää tätä tunnetta. Tällä tavalla tunteemme ja reaktiomme ilmentävät omia motivaatioitamme. (Mayor & Risku 2015, 41.)

Oma motiivi on sekoitus erilaisista haluista, pyrkimyksistä ja psykologisista tarpeista. Tarpeet ohjaavat ihmisen omaa käyttäytymistä. Motivoitunut ihminen kokee hyvänolon tunnetta, kun hänen motivaationsa, tavoite ja elinolosuhde vastaavat toisiaan. (Mayor & Risku 2015, 37–38.) Kun henkilö kokee itsensä motivoituneeksi työntekoon, hän kokee työnteon palkitsevaksi ja saa myönteisiä tunteita. Tällöin työntekeminen tuntuu hyvältä ja muut henkilöt huomaavat asian. Kokemus palkitsee henkilöä ja tämä lisää sisäistä motivaatiota työhön, jota tekee. (Jaakkola ym. 2006, 101.)

Hyvällä johtamisella voidaan edesauttaa sisäisen motivaation syntyä ja tällöin on mahdollista lisätä työntekijöiden työn voimavaroja. Nämä tyydyttävät työntekijöiden psykologista perustarvetta. Hyvällä johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden luottamusta, innostavuutta, oppivuutta ja oikeudenmukaista ilmapiiriä. (Hakanen 2014, 353.)

Oman motivaation ohjaus keinoja on (Virtanen 2018):

Työntekijän on tärkeää miettiä häntä ohjaavia arvoja. Miettiä, miksi työtehtäviin panostaminen on hänelle tärkeää ja hyödyllistä ja millä tavalla tämä edistää hänen pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumista. Arjen keskellä voi olla haastavaa jäädä miettimään asioita, jolloin kokonaiskuva voi hämärtyä. Onkin tärkeää tarkastella omaa toimintaansa ja työtään laajassa perspektiivissä. Kokemukset oman työtehtävän merkitykseen

liittyen ovat erittäin tärkeitä henkilökohtaisen motivaation ja hyvinvoinnin kannalta.

Fiksut tavoitteet. On tärkeää määritellä omat tavoitteet selkeästi ja konkreettisesti. Isot tavoitteet voidaan pilkkoa niin pieniksi osiksi kuin on tarpeellista ja asettaa henkilökohtaisia ajallisia tavoitteita niiden suorittamiseksi. Onkin tärkeää myös palkita itseään välitavoitteiden suorittamisesta.

Henkilökohtainen päivärytmi on tärkeässä roolissa. Onkin tärkeää tietää, milloin on itse virkeimmillään ja skarpeimmillaan.

Työnteon ohessa on joskus haastavaa muistaa palautuminen ja tauot. Yksi sisäisen motivaation keino on muistaa työn ohessa pitää riittävästi taukoja.

Ilmissuhteiden vaaliminen työpaikalla on tärkeää, jotta työpaikalle olisi mukava mennä. Mukavassa työyhteisössä on helpompaa keskustella työkavereiden ja esimiesten kanssa sekä mahdolliseen avuntarpeeseen vastataan paremmin.

Henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamista ei kannata väheksyä. Onkin tärkeää miettiä, miten ne saadaan omaan käyttöön.

Työntekijän omat arvot ohjaavat aina työntekijää työelämässä ja hänen henkilökohtaisessa elämässään. Työntekijän onkin tärkeää asettaa itselleen pitkänajan tavoitteita, jotka tukevat hänen omaa urasuunnitelmaansa ja motivoi jaksamaan työssä. Omien vahvuuksien tunnistaminen auttaa parantamaan työtehoa ja auttaa työssä. Työhön uppoutuessa työntekijä ei saata muistaa taukojen tärkeyttä, jolloin ne onkin hyvä rytmittää esimerkiksi omaan kalenteriin. Hyvässä työyhteisössä työntekijä jaksaa paremmin työnrasitusta ja työntekijä saa sosiaalisia kontakteja. Työntekijän tunnistessaan oman vahvuutensa onkin tärkeää ohjata omaa tekemistään tämän kaltaisiin tehtäviin työpaikan sisällä.

Oman motivaation ohjauskeinoista tärkein on työntekijän omat arvot, koska ne ohjaavat, miten työntekijä tekee oman työnsä. Jos työntekijällä ei ole työtänsä kohtaan sisäistä motivaatiota, ei hän ole sitoutunut työntekijä ja tällöin hänen työpanoksensa organisaatiossa ei ole niin suuri, kuin esimerkiksi motivoituneen henkilön. Yrityksessä onkin tärkeää miettiä, miten esimiestasolta voidaan edesauttaa motivaation parantamista, mutta ellei työntekijä itse ole sitoutunut näiden parantamiseen, vaikuttaa se työnteon laatuun ja omaan jaksamiseen.

4.6 Motivaatio työhön

Alla olevassa tekstissä esitetään, miten työntekijä itse ja esimies voivat motivoida työntekijää. Työntekijää voidaan motivoida neljän eri piirteen avulla, joita ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja hyväntekeminen.

Yritys voi tukea työntekijää vapaaehtoisuuden avulla. Vapaaehtoiselle henkilölle on tärkeää kokea, että hän saa työskennellä yrityksessä vapaasta tahdosta. Esimiehen on tärkeää keskustella työntekijän kanssa minkälaiset työtehtävät häntä kiinnostaa yrityksessä. Työntekijää voidaan tällöin ohjata oikeaan suuntaan ja tällä tavalla voidaan parhaiten tukea vapaaehtoisuuden tunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 68–70.) Työntekijälle on tärkeää myös luoda yrityksessä urapolku, joka tukee hänen mielenkiintoansa. Keskustelussa on myös tärkeää etsiä työntekijälle asioita, jotka innostavat häntä omassa työssään (Duunitori 2018).

Lähdekirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että, työssä viihtyminen ja siitä nauttiminen on tärkeää jokaiselle työntekijälle, jotka tekevät yrityksessä työtä. Työntekijän on tärkeää miettiä, mitä hän haluaa tehdä yrityksessä. Henkilön on tärkeää etsiä sisäisiä koulutuksia yrityksessä, jotka edesauttavat häntä pääsemään tekemään niitä tehtäviä, joista hän nauttii. Vapaaehtoisuus lähtee työntekijästä aina itsestään, johon voidaan vaikuttaa myös esimiestasolla löytämällä hänelle työkaluja, jotta hän pääsee etenemään suunnitelmissaan.

Osaamismäärittelyssä voidaan tehdä tilannekartoitus, jossa arvioidaan työntekijän nykyistä osaamista ja tulevaisuuden näkymiä. Tällä tavalla saadaan tietoa yrityksen henkilöstö- ja osaamistarpeista sekä millaista henkilöstöä ja osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamismäärittelyn jälkeen tiedetään, minne työntekijä voidaan sijoittaa yrityksessä. (Viitala 2013, 62.) Buttin mukaan kyvykkyyden kehittämisprosessi on muodostunut improvisoidusta hienosäännöstä, uudelleenjärjestelystä ja muokkausvaiheista. Kyvykkyys on yksilöllistä, joka voi tuottaa vaihtelevia tuloksia. (Aurangzeab 2018, 3.)

Omasta mielestäni yrityksen on tärkeää tunnistaa osaavat henkilöt yrityksestä. Työntekijä voi suorittaa keskimääräisesti paremmin yksittäistä työtehtävää, joka näkyy huippusuorituksena. Henkilöllä voi olla ominaisuus, jossa hän kuukaudesta

toiseen pystyy suorittamaan tehtävät huippusuorituksen tasoisesti. Kyvykkyydet voidaan tunnistaa yrityksessä esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla tai yrityksessä olevalla mittarilla. Mittarina voi olla esimerkiksi tavoitteelliset mittarit, jolla mitataan työntekijän tehokkuutta tai osaaminen pystytään muuten tunnistamaan kehityskeskustelussa. Henkilö, joka omaa tietyn kyvykkyyden, tulisi sijoittaa yrityksessä tällaiseen osastoon, jossa hän pystyy käyttämään lahjakkuuttaan.

Yhteenkuuluvuuden tunteessa työntekijän on tärkeää tuntea olevansa yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihminen tuntee vuorovaikutusta, huolehtimisen tunnetta ja tuntee itsensä hyväksytyksi. (Deci & Ryan 2004, 7.)

Työpaikalla ryhmähengen nostattamiseen kannattaa panostaa, koska tällöin jokaisen työntekijän on mukava tulla työpaikalle. Ryhmähengen nostattamisen vastuu on jokaisella työntekijällä itsellään, eikä vastuu ole pelkästään esimiehen. Ryhmähengen hyvänä pitämisessä suositellaan yhteisiä tapaamisia. Yhteisillä tuokioilla, kuten aamupalavereilla tai työpaikan juhlien avulla voidaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka auttaa myös ihmisiä tutustumaan toisiinsa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan myös parantaa ryhmäharjoitteilla, jotka auttavat ja vahvistavat toisten työntekijöiden huomioon ottamista.

Omalla työnteolla on mahdollisuus vaikuttaa maailmaan ja muihin ihmisiin ja synnyttää hyväntekemisen tunne, jolla voidaan vahvistaa motivaatiota. Yrityksessä hyväntekeväisyyttä on mahdollisuus toteuttaa missiona, eli tuottamalla hyvää yrityksen sisällä. Tällöin työntekijä voi oman työn kautta tuottaa hyvää ympäristölle ja työkavereille. Esimiehen tulee aidosti uskoa yrityksen missioon, jotta toiminta voi muuttua aidoksi hyväksi. Hyväntekeminen nojaa esimerkillä johtamiseen. Yrityksellä on mahdollisuus päästä kokemaan hyväntekeminen kiittämisen ja palautuskulttuurin myötä. (Martela & Jarenko 2015, 142, 153–154.)

5 Kehittämistyön näkökulma ja tiedonhankinta kehittämistä varten

5.1 Toimintatutkimus kehittämistyön näkökulmana

Tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen tutkimusote, koska tällä tavalla on helpoin kuvata todellista elämää. Laadullinen tutkimus on tieteellinen menetelmäsuuntaus, jolla on tarkoitus pyrkiä ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja ymmärtää merkitystä kokonaisuudessaan (Koppa 2015.) Tutkimus itsessään soveltuu parhaiten omaan tutkimukseen, koska motivaation merkitys työssä ja sen kuvaaminen eivät ole itsessään helppoja ja siinä on monia muuttujia.

Olen valinnut tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen, koska se kuvaa todellista elämää eli organisaatiota ja siellä viihtymistä sekä tiedonkeruu voidaan tehdä haastattelun avulla. Tarkoituksena on tehdä työntekijöille haastattelu, jossa kysyn kaikilta henkilöiltä teemoihin liittyviä kysymyksiä. Kehittämistyön näkökulmana käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen ja kyselytutkimuksen avulla voidaan kartoittaa henkilöstön motivaation tämänhetkistä tilaa ja antaa yritykselle kehitysehdotuksia tutkimuksen tuloksien pohjalta.

Toimintatutkimuksessa käytetään yleensä kvalitatiivista toimintatapaa. Toimintatapaa pohtiessa tulisi huomioida, että kyse on osallistavasta tutkimuksesta, jolloin kaikkien menetelmienkin tulee olla osallistavia. Aineistoa tutkimukseen voidaan kerätä haastatteluilla ja havainnoimalla. Havainnointi toimii tehokkaana aineistonkeruutapana. Tutkijoiden keskustelut toimivat kehittämisen menetelminä, jotka toimivat ja jatkuvat koko tutkimuksen ajan. Tutkijalla on mahdollisuus dokumentoida keskustelut omaan päiväkirjaansa. (Moilanen ym. 2009, 58–62.)

Olen valinnut toimintatutkimuksen opinnäytetyön kehittämisen keinoksi. Toimintatutkimus voidaan kohdistaa työntekijöihin ja kehittämistyön kohteena pystyy myös olemaan erilaiset yrityksen prosessit. Käytän työssäni laadullista tutkimusmenetelmää. (Kananen 2014, 20–24.) Kurt Lewin on kehittänyt paljon toimintatutkimuksen teoriaa, mutta hän ei ole virallisesti keksinyt teoriaa.

Toimintatutkimuksen alkuperäisiä juuria löytyy jo kuitenkin 1900-luvulta kasvatustieteen alan henkilöiden mietteistä. (Metsämuuronen 2008, 30.)

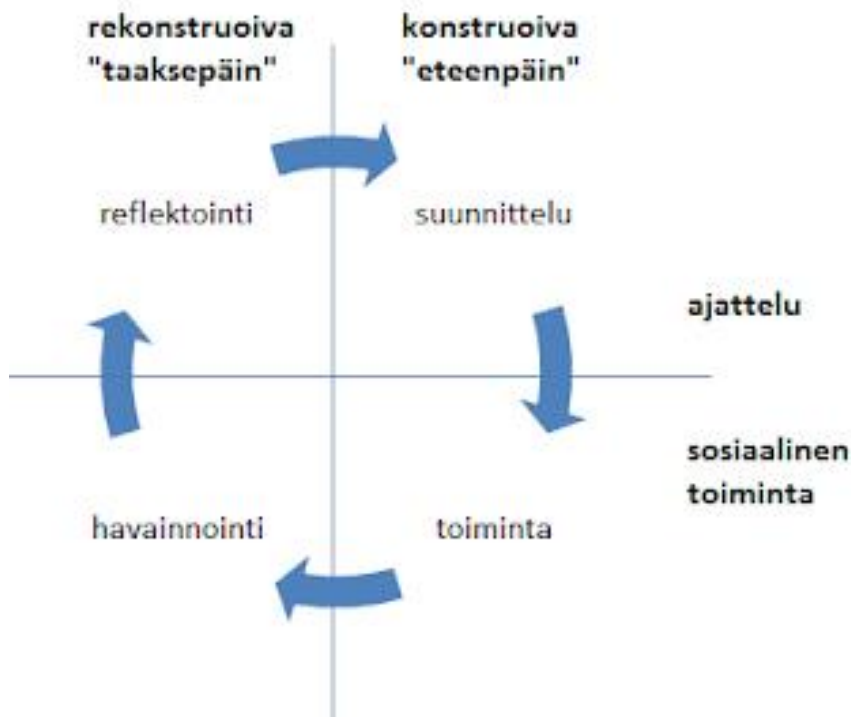
Toimintatutkimukselle on ominaista, että tämä on henkilölle osallistuttavaa tutkimusta ja tämän avulla on tarkoitus ratkaista käytäntöön liittyviä ongelmia sekä aikaansaada muutoksia. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on yhteisöjen toimintatavat ja miten he toimivat. Tutkimuksessa on tärkeää huomioida ja ottaa mukaan henkilöt, jotka työskentelevät käytännön työssä ja yhdessä kehittää toimintaa. Toimintatutkimuksella on mahdollisuus saada vastaukset kysymyksiin ”Miten tutkittavalla kohteella on mahdollisuus muuttua?” ja ”Miksi ne eivät muutu?”. Muutos voi joko tapahtua tai olla tapahtumatta. Tutkijan on tärkeää varautua, että muutos voi olla toisenlainen kuin prosessin alussa, jota on tavoiteltu. Vaikka muutosta ei tapahtuisi, voidaan kuitenkin saada näkyviin valtarakenteita tai asenteita, joita ei ilman tutkimusta olisi ilmennyt. Vaikkei tutkimuksesta ole muutos ja suositukset toteutuisikaan, saadaan tutkimuksen avulla tuotettua aineistoa ja tietoa. (Moilanen ym. 2009, 58–59.)

Toimintatutkimuksen kohteena voi toimia lähestulkoon mikä tahansa ihmisen toimintaan ja elämään liittyvä toimiva piirre. Tutkimuksella on tarkoitus löytää tärkeää tietoa ja pyrkiä muutoksen avulla muuttamaan tai parantamaan jo olemassa olevia käytäntöjä. Tutkimuksen vaiheet noudattavat spiraalimallia, jonka vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, arviointi ja uudelleensuunnittelu. (Kuula 1999, 11.) Toimintatutkimuksessa lähtökohtana toimii arjessa havaittu ongelma, joka kartoitetaan joskus spontaanistikin. Tutkimus voidaan aloittaa, kun löydetään yksityiskohta, joka aiheuttaa ihmetystä ja toimintaa voidaan reflektoida ajattelussa, joka johtaa suurempiin ja yleisluonteisempiin kysymyksiin. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78.)

Ratkaisemalla yhdessä eri henkilöiden kanssa ongelmia ja muutosta aikaansaavaa tapaa kutsutaankin osallistuvaksi tutkimukselle. Toimintatutkimusta on leimannut tutkijan ja tutkittavien henkilöiden yhteistyö ja aktiivisuus sekä ongelma-keskeisyys. Toimintatutkimus soveltuu kehittämistyössä toimintojen ja käytäntöjen ymmärtämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–60.) Toimintatutkimus on jatkuvaa toimintojen kehittämistä sekä parantamista (Kananen 2014, 9).

Toimintatutkimus on mukana todellisuuden muutosta kuvaavana yhtenä tekijänä tutkimusprosessissa. Tutkimuksessa ideana on tarkoitus tehdä muutos sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkitaan tapahtuneita muutoksia. Tässä onkin kyseessä toiminnan kehittäminen ja samalla sitä seurataan systemaattisesti. Toimintatutkimuksessa yhdistetäänkin teoria ja käytäntö. Toimintatutkimuksessa on hankalaa suunnitella tutkimusprosessia koska havainnot tutkimuksen aikana ohjaavat tutkimuksen etenemistä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa käytännöllisiä tietoa muille henkilöille. Perinteisessä toimintatutkimuksessa tutkija havainnoi toimintaa, mutta osallistuvassa toimintatutkimuksessa korostuu tutkittavien henkilöiden aktiivisuus. Tutkimuksessa voidaan keskittyä pelkästään yhden yrityksen sisäisten toimintatapojen muuttamiseen, mutta tutkimuksessa on mahdollisuus tehdä myös isompi koko yhteisöä koskeva projekti. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.)

Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä tutkimuksessa ovat käytännönläheisyys ja ongelmakeskeisyys. Tutkijalla ja haastateltavilla on aktiivinen rooli. Haastateltavien ja tutkijan perusta yhteistyölle on luottamus. (Kuula 1999, 9–12.) Toimintatutkimuksessa käytetään kehittämistutkimuksen menetelmää, jossa tutkija on mukana prosessin ajan. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus perehtyä ilmiöihin tai ongelmaan ja vaikuttaa tähän. Tutkimuksen avulla on tarkoitus antaa ratkaisuehdotuksia ja saada aikaan muutoksia. (Kananen 2014, 28–29.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen vaiheet (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010).

Kuviossa 3 kerrotaan toimintatutkimuksen vaiheet. Toimintatutkimuksen lähestyminen perustuu yrityksen nykytilan kuvaukseen ja siihen liittyvään kehittämisen tarpeeseen. Tarkoituksena on arvioida ja reflektoida haastattelussa saatuja vastauksia. Tutkimuksen pohjalta annetaan kehittämissuhteet yritykselle. Tutkimus etenee vaihe kerrallaan ja vaihteita voidaan työn ohessa toistaa uudelleen, jotta tavoite saadaan maaliin. Arviointia on tarkoitus tehdä suunnittelusta toteutuksen päättymiseen saakka.

Toimintatutkimuksella on tarkoitus tehdä yritykseen aloitteita ja pyrkiä vaikuttamaan työyhteisöön, jota tutkitaan. Toimintatutkimusta ei voida toteuttaa objektiivisessä näkökulmassa, koska tutkittavana kohteena on työyhteisö ja tutkija. Tutkijan oma näkökulma voi vaikuttaa tutkimukseen oleellisesti. (Heikkinen 2015, 214.) Tutkimuksen kannalta on tärkeää huomioida sosiaaliset yhteydet. Tällöin on mahdollista tarkastaa ulkoisia vaikutuksia ja tämä mahdollistaa muutoksen. (Kuula 1999, 69.)

Tutkimuksessa luotettavuuden lähtökohtana on tärkeää, että dokumentointi on tehty tarkasti tuloksien, menetelmien ja tiedonkeruun pohjalta. Tutkimuksessa

myös tuloksien yleistettävyys on tärkeää dokumentoida. Tutkimuksessa saatujen tuloksien siirrettävyyttä on mahdollisuus tarkastella tutkimuksen alussa ja annettujen kuvauksien perusteella. Mikäli lähtötilanteessa oletus vastaakin uutta tilannetta voidaan tällöin olettaa, että tuloksetkin ovat siirrettävissä. (Kananen 2009, 96.)

5.2 Haastattelut tiedonhankinnan menetelmänä

Haastattelua käytetään tiedonkeruussa, tutkimuksissa ja kehittämistyön apuna. Haastattelut auttavat ymmärtämään syvällisemmin asioita. Haastattelumenetelmiä on useita, joten on tärkeää miettiä millaista haastattelutapaa, tehdään ennen tiedonkeruuta. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä siihen, että virheitä ei sattuisi, mutta tutkimuksissa niistä saatujen tuloksien pätevyys ja luotettavuus vaihtelee. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksissa niiden mitaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksessa tehdyssä mittauksessa se tarkoittaa, että se ei anna ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kun kaksi tutkijaa tulee samaan tulokseen tutkiessa samaa asiaa, voidaan tätä pitää reliaabelina. Reliaabelina voidaan myös pitää asiaa, kun kaksi eri tutkijaa tutkii samaa asiaa eri tutkimuskerroilla. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.)

Haastattelussa käytetään puolistrukturoitua menetelmää. Haastattelu etenee siten, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa, kuten teemahaastattelussa, on mahdollisuus vaihtaa kysymysten järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.) Haastattelussa voidaan käyttää havainnointia, jolloin on mahdollisuus saada tietoa yksilöstä, ryhmästä taikka organisaation käyttäytymisestä ja toiminnasta (Hirsjärvi ym. 2013, 212–216).

Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna, koska vastaajille on haluttu antaa mahdollisuus miettiä omaa vastausta rauhassa. Valitulla haastattelutavalla on haluttu poistaa mahdollisuus johdatella haastateltavan vastausta. Koehaastattelulla on voitu varmistaa, että kysymykset ovat ymmärrettävässä muodossa. Kokeellisessa haastattelussa on voitu arvioida haastattelun kesto, jolloin haastateltavalle henkilölle on varattu riittävästi aikaa haastattelutilanteeseen.

Tutkimuksen perusmenetelmiin sisältyy haastattelut ja kyselyt. Kyselyt voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Tällä tavalla on mahdollisuus kartoittaa ihmisiä kuuntelun avulla taikka lukemalla heidän antamiaan vastauksia. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 44–45.) Haastattelun hyvänä puolena voidaan mainita se, että haastattelija, joka toimii tiedonkeruutilanteessa ja keskustelee haastateltavan kanssa, on haastattelijalla mahdollisuus ohjata tiedonkeruuta ja sen hankintaa. Haastattelijalla on mahdollisuus selventää haastateltavalta hänen antamiaan vastauksia ja tehdä lisäkysymyksiä sekä pyytää perusteluja. Haastattelun hankaluus on tiedonkeruu, koska haastattelijalla olisi hyvä olla aikaisempaa kokemusta haastattelusta, jolloin hänellä olisi mahdollisuus joustavammin säädellä hänen tiedonkeruutansa, jollaista sen hetkisessä tilanteessa tarvitaan. Haastattelijan on tärkeää tietää, että haastattelu vie suhteellisen paljon aikaa tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelijan on tärkeää muistaa, ettei haastateltava uskalla välttämättä antaa täysin todenmukaista tilannetta tai haastateltava voi kokea sosiaalisten paineiden takia paremmaksi antaa suotavampi vastaus haastattelijalle. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–35.)

Haastattelijan tulee huomioida haastateltavaa esimerkiksi omalla käyttäytymisellä haastattelutilanteessa. Haastattelussa oikean tyyppinen puheen ja kielen käyttö on tärkeä osa haastattelua. Tuloksellisella haastattelutavalla saadaan tutkimus- ja kehittämisaineistoa, jolloin on tärkeää, että haastattelija ja haastateltava ymmärtävät toisiaan. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Tutkimuksessa riskien arviointi ei ole aina helppoa. Tutkimuksessa on riski, että haastateltava antaa omasta työstään positiivisemmän kuvan niistä negatiivisista asioista. Tällöin on riskinä, että tutkimuksessa oleva on ristiriidassa muiden vastaajien kanssa. Riskinä on tällöin, että tulokset ovat virheellisiä. (Robson 2001, 58–59.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 194–195) toteavat seitsemän syytä, miksi haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi:

- Haastattelulla pystytään korostamaan, että haastateltava henkilö on tutkimustilanteessa subjektina.
- Aihepiiri on tuntematon tai vähän kartoitettu.
- Haastattelussa saadut tulokset voidaan sijoittaa tutkimuksessa suurempaan kokonaisuuteen.

- Vastauksilla on mahdollisuus saada tuotettua vastauksia monitahoisesti tutkimuksessa.
- Tutkimuksessa on mahdollisuus selventää haastateltavalta vastauksia.
- Haastattelusta saatua tietoa halutaan syventää lisää.
- Tutkimuksella voidaan tutkia vaikeita ja arkoja asioita.

Tutkijalla on mahdollisuus tehdessään havainnointia olla aktiivinen tai passiivinen. Tutkija, joka on aktiivinen läsnäolollaan tutkimaansa ilmiöön, puhutaan tällöin aktiivisesta osallistuvasta havainnoinnista. Tämänkaltaisen ilmiö syntyy, kun tutkija toimii mukana kehittämässä toimintaa. Tutkijan osallistuessa tutkittavaan tilanteeseen ilman, että hän vaikuttaa tähän, tarkoittaa tämä passiivista osallistumista. Tutkijan kommunikaatio tutkimuksen havainnoinnin aikana tarkoittaa kielellistä kommunikaatiota ja tämän lisäksi ilmeiden, eleiden, liikkeiden ja kosketuksellista kommunikaatiota. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelun toteutusvaiheessa osallistuvalla tutkimusotteella voidaan havainnoida tutkittavaa ilmiötä.

Opinnäytetyön haastattelut on toteutettu tammikuussa 2021 ja haastateltavina oli 10 työntekijää. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsin kautta ja haastattelut nauhoitettiin. Ennen haastattelua kerroin työntekijöille mitä haastattelu koskee ja kerroin heille tarkemmin opinnäytetyön tarkoituksesta. Haastateltaville on kerrottu, että haastattelut nauhoitetaan litterointia varten ja nauhoitukset tullaan poistamaan opinnäytetyön arvioinnin jälkeen. Kaikki haastattelut toteutetaan anonymisti.

Tutkimuksissa ja niiden arvioinneissa yksityiseen liittyvät kysymykset ovat nousseet esille. Jokaisen henkilön tahtoa tulee kunnioittaa, kun tietoa kerätään. Henkilöillä on itsestään käsitys yksityisyydestään ja niitä loukkaavista asioista. Tungettelevalla kysymyksillä henkilöt vetäytyvät mieluummin puolustuskannalle tai kieltäytyvät antamasta vastauksia. (Robson 2001, 54–55.) Opinnäytetyön haastattelussa on yhteensä 23 kysymystä, joihin heillä on mahdollisuus vastata. Kysymykset on muotoiltu mahdollisimman selkeästi, mutta haastattelussa haastateltavilla on mahdollisuus kysyä kysymyksiä, jolloin kysymystä voidaan selkeyttää tarvittaessa esimerkein ja tai muuttaa kysymystä ymmärrettävämpään muotoon. Haastateltavat henkilöt voivat vapaasti päättää itse haastattelu ajan.

Haastatteluiden jälkeen haastattelut on litteroitu paperille. Haastattelussa on yhteensä neljä teemaa, jotka ovat

1. vapaaehtoisuus
2. kyvykkyys
3. yhteenkuuluvuus
4. hyväntekeminen.

Tutkimuksen luottamuksellisuudella tarkoitetaan, että tutkittavien henkilöiden tietoja käytetään siten, että heidän yksityisyytensä kunnioitetaan ja tällä tarkoitetaan henkilöiden anonyymiyttä. Nimettömyys ei kuitenkaan kuulu kaikkiin tutkimuksiin, vaan tämä riippuu monista asioista. Tutkimuksessa ei saada luvata haastateltaville asioita, joista ei kuitenkaan pystytä pitämään kiinni. Tietoja julkaistessa tulee huolehtia jokaisen henkilön anonyymiudesta ja tämän luottamuksen säilyttämisestä. (Robson 2001, 55.)

5.3 Tiedonhankinnan toteuttaminen

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen tutkimus, koska haastateltavista halutaan saada tärkeää tietoa ja nimenomaan heidän itsensä kertomana heidän omaan motivaatioonsa liittyen, jota on mahdollista hyödyntää työelämässä, yrityksen tarjoamissa koulutuksissa ja osaamisen kehittämisessä työpaikalla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus kuvata todellista elämää. Kuvaamisen hankaluutena on, että todellisuus on monimutkainen. Tutkimuksessa on huomioitava, että todellisuutta ei saa jakaa mielivaltaisiin osioihin. Erilaiset tapahtumat muovailevat toisiaan, jolloin on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.) Analyysimenetelmät voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat selittäminen ja ymmärtäminen. Tutkimusten käyttötapamuuttuu sen mukaan, onko kyseessä määrällinen vai laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa käytettävä menetelmä riippuu siitä millä saadaan paras vastaus tutkimuksessa olevaan ongelmaan. Kuitenkaan suoraa jakoa ei ole käytettävissä, että

käytetäänkö laadullista vai määrällistä tutkimusta. Tutkijalla itse päättää millaista menetelmää käyttää. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Kvalitatiivista aineistoa kootaan elämässä tapahtuvista todellisista tilanteista ja instrumenttina tiedonkeruussa käytetään työntekijöitä. Tutkimuksessa käytetään tapoja, jonka avulla ihmisten omat näkökulmat ja mielipiteet saadaan kerrottua tutkijalle. Tutkimuksessa on hyvä kohdentaa kohdejoukko tutkimukselle tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 161–164.) Kvalitatiivisella tutkimuksella on tarkoitus päästä eroon kvantitatiivisen suoraviivaisesta ajattelutavasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pystytä tutkimaan ja tulkitsemaan inhimillistä käytöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada syvälinen vastaus ongelmaan. Syvällisellä ajattelulla on tarkoitus etsiä vastauksia kysymykseen, miten asia saataisiin ratkaistua ja miten ongelma on kehittynyt. On tärkeää miettiä, miten kysymykset asetetaan ja halu selvittää miten tapahtumaketju on oikeasti tapahtunut. (Kananen 2014, 16–18.)

Ennen haastattelua on tärkeää miettiä kysymykset ja miettiä miten ne esitetään haastateltavalle henkilölle. On tärkeää käydä ennen haastattelua kaikki tutkimukseen liittyvät taustatiedot haastateltavien kanssa, koska ne saattavat herättää lisäkysymyksiä haastattelijalle tai haastateltavalle. Haastattelua ennen onkin tärkeää varmistaa, että kysymykset ovat valmiiksi mietitty tarkkaan, jotta haastattelu olisi mahdollisimman suoraviivainen ja etenisi luontevasti. (Lintula & Valkama 2009, 187–190.) Haastattelu toimii yhtenä tärkeimpänä menetelmänä tutkimus- ja kehittämistöissä. Haastattelussa on mahdollista saada tärkeää ja syvälinistä tietoa haastateltavista. Haastattelu toimii erinomaisesti tutkimusmenetelmänä, kun halutaan tietoa yksilöistä. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Haastattelussa on tarkoitus ymmärtää haastateltavia henkilöitä, ja haastattelussa heillä on mahdollisuus tuoda heidän henkilökohtainen näkökulmansa tutkimukseen. Tutkimuksen tekijä on paljon tekemisissä tutkittavien kanssa ja tämän takia on tärkeää myös pohtia eettisiä näkökulmia. Arkaluontoisia asioita käsitellessä on tärkeää miettiä, millaisia tuntemuksia tämä asia voi herättää haastateltavassa henkilössä. (Kainulainen 2004, 17–19.) Teemahaastattelu tehdään luottamuksellisesti haastateltavan kanssa sovitusta aiheesta, joka on valittu haastatteluun. Tutkijan on tärkeää rohkaista haastateltavaa olemaan mahdollisimman avoin

keskustelussa, jolloin tutkijalla on mahdollisuus saada syvällisempi ymmärrys aiheeseen liittyen. (Ojasalo ym. 2015, 109.)

Haastateltavan henkilön täytyy pystyä luottamaan, että haastattelu käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelu on tärkeää suunnitella huolellisesti, sillä tutkijalla täytyy olla hyvä käsitys siitä, mitä hänen tutkimuskysymyksensä ovat ja mitä asioita tämän alan kirjallisuudessa kerrotaan. (Kainulainen 2004, 20.) Tutkimuksessa on mahdollisuus käyttää induktiivista analyysiä, jolloin on mahdollisuus paljastaa asioita, jota tutkija ei ole odottanut. Tutkimuksessa on tärkeää, että aineistoa tarkastellaan laajasti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimus itsessään on joustava ja tutkimussuunnitelmaa voidaan tarvittaessa muuttaa aina tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.) Tutkimuksen kysymysten muotoilu on erittäin tärkeää, koska huonosti muotoiltu kysymys voi johdattaa harhaan haastateltavaa ja antaa tutkimustuloksellisesti vääränlaisen vastauksen. Tutkimuksen kysymyksiä miettiessä tulisikin ottaa huomioon, että tutkimusongelmaan saataisiin vastauksia. Tutkimusongelmaan on tärkeää miettiä, millä kysymyksillä saadaan vastaus asiaan liittyen. (Vilka 2015, 105.)

Tallennetun aineiston puhtaaksi kirjoittaminen tarkoittaa litterointia. Kun litterointi aloitetaan, on tärkeää tietää, millaista analyysia vastauksista on tarkoitus tehdä. Kun haastattelu on tehty ja tiedot ovat litteroitu, tarkistetaan, puuttuuko tietoja, joita olisi tarvittu. Ellei tietoa löydy, haastattelussa pyydetään haastateltavilta täydennettäviä tietoja asiaan liittyen. Aineiston analysoinnissa on tärkeää tutkia asiaa niin, että se tuo parhaimman vastauksen tutkittavaan asiaan. Analysoinnissa on tärkeää tarkastella haastateltavien vastauksia ja tarkastella asioita, jotka ovat nostaneet useasti esille. Tämänkaltaiset asiat saattavat pohjautua haastattelussa oleviin teemoihin, mutta tämän kaltaisissa haastatteluissa nousee esille myös muita teemoja, jotka ovat mielenkiintoisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 172.)

Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa opinnäytetyössäni parhaiten tutkimuksessani tämänhetkistä tilannetta. Haastattelussa on mahdollisuus saada kysymyksiin laajempia vastauksia ja niihin on mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelupyynnöt toteutan sähköpostin kautta ja yrityksen omalla intran tiedotteella. Haastatteluun osallistuvat ovat vapaaehtoisia. Tutkimus toteutetaan

teemahaastattelun avulla, johon osallistuu 10 työntekijää. Haastattelupyynnöt lähetetään asiakaspalvelijoille ja asiakasvastaaville, jotka voivat osallistua vapaaehtoisesti anonyymiin haastatteluun.

Haastattelu toteutetaan Microsoft Teams haastatteluna, jolloin keskustelu voidaan nauhoittaa. Työntekijä voi itse määrittää aikataulun, jolloin haastattelu tehdään ja hän pystyy valitsemaan itselleen rauhallisen paikan haastattelua varten. Opinnäytetyön arvioinnin jälkeen haastattelujen tallennukset poistetaan.

Tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden tämänhetkinen motivaatio ja sen tila. Tutkimus toteutetaan haastattelun avulla, johon on ennalta päätetty työmotivaatioon liittyviä kysymyksiä. Kyseessä on toimintatutkimus, jossa kartoitetaan nykyinen motivaation tilanne. Tutkimuksessa kysymykset on rajattu sisäisen motivaation kysymyksiin. Tutkimus toteutetaan asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille ja tutkimuksesta rajataan pois esimiehet, koska esimiesten ja työntekijöiden työmotivaatio eivät koostu samoista asioista.

Vastaajien anonyymiyys antaa vastaajille mahdollisuuden vastata totuuden mukaisesti kysymyksiin. Tutkimuksessa ei kysellä työntekijöiden ikää tai sukupuolta, koska tällä tavalla halutaan varmistaa heidän anonyymiytensä vastauksissa.

5.4 Haastatteluiden analysointi

Haastattelusta saatu tieto puretaan litteroimalla tekstimuotoon. Litterointi voidaan toteuttaa eri tarkkuudella kuten sanatarkasti, yleiskielellisesti ja propositiotasolla. Sanatarkassa litteroinnissa on tärkeää myös kirjoittaa haastateltavan äännähdykset. Yleiskielinen litterointi tullaan purkamaan kirjakielellä tekstiksi ja haastateltavan murre ja puhekielellä olevat ilmaukset poistetaan. Propositiotason litteroinnissa kirjataan haastattelussa olevat pääkohdat ja ydinsisältö. (Kananen 2014, 102.)

Tutkimuksen haastattelussa käytän yleiskielistä litterointia. Haastattelussa tapahtunut litterointi aloitetaan heti haastattelun jälkeen koska tällöin kaikki haastattelussa olevat aiheet ovat tuoreessa muistissa ja niiden analysointi on helpompaa. Haastattelut puretaan teemoittain, jolloin se voidaan helpommin jakaa osiin.

Tutkimuksen kannalta litteroinnissa riskinä on, että jokin tärkeä asia jää huomaamatta. Riskiä pienentää kuitenkin se, että tutkimuksessa on selkeät kysymykset ja kysymykset pohjautuvat teoriapohjaan. Teemahaastattelussa olevia tuloksia verrataan toisten kanssa, jolloin voidaan saada yhteneviä tuloksia tutkimukseen.

Haastatteluiden eettisyydellä tarkoitetaan, että tutkimus suoritetaan hyvää tutkimustapaa edellyttäen, jolloin tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Käytäntöön kuuluu, että tutkija on omassa työssään rehellinen, huolellinen ja tarkka omassa tutkimuksessaan. Tutkijan on tärkeää tallentaa tutkimuksessa oleva aineisto ja tuoda se ilmi omassa esityksessään sekä tulosten arvioinnissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–24.) Tutkimuksen aineisto litteroidaan ja haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu litteroidussa muodossa. Litteroidussa varmistetaan henkilöllisyyden anonyymiyys. Haastateltavat toimivat yrityksessä asiakaspalvelijoina ja asiakasvastaavina, jolloin edustetaan suurinta joukkoa työvoimasta.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin ja tutkimusmenetelmien tapaa mitata asiaa, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata (Vilkkä 2005, 161). Yleisesti luotettavuusmittarin käsitteenä toimii reliabiliteetti ja validiteetti. Käsitteet tarkoittavat eri asioita kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti arvioi mittarin käyttökelpoisuutta ja tämän tarkkuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen ja tämän analysointiin. Tutkijan on tällöin tarkkailtava tutkimuksensa objektiivisuutta ja näissä tehtyjen valintojen perusteluita ja dokumentointia. Tutkimuksen aineisto ja tulokset on tärkeää säilyttää, jolloin voidaan varmentaa tulosten luotettavuus. Teemahaastattelun luotettavuus pystytään tarkastamaan luetuttamalla haastattelusta saatu aineisto haastateltavilla henkilöillä. (Kananen 2014, 148, 150–151, 153.)

Omaa tutkimustani tehdessä on aina mahdollisuus ihmisten välisessä keskustelussa väärinymmärrykseen molemmiin puolin. Väärinymmärrys voi johtua siitä, että tutkittava ymmärtää väärin hänelle muotoillun kysymyksen tai hänelle annettun tehtävän kuin tutkija itse olisi halunnut, että tutkittava sen ymmärtää. Väärinymmärrys voi johtaa siihen, että tutkittava vastaa eri tavalla kuin on tarkoitus.

Tutkimuksessa on kuitenkin mahdollisuus esittää jatkokysymyksiä haastateltavalle tai tarkentaa kysymystä, ellei haastateltava ymmärrä kysymystä.

Luotettavuuden mittaaminen laadullisessa tutkimuksessa voi olla haastavaa. Teemahaastatteluiden luotettavuutta voidaan parantaa siten, että tutkimuksen tekijä antaa litteroidun haastattelun luettavaksi haastateltavilleen. (Kananen 2014, 150). Jokaiselle, joka osallistui haastatteluun, on lähetetty litteroitu versio heidän sähköpostiinsa luettavaksi, jolloin voidaan varmentaa haastatteluiden luotettavuus. Tällä tavalla voidaan varmentaa, että haastateltavat saavat mahdollisuuden lukea haastattelusta olevan version. Haastateltavilla on myös mahdollisuus tällöin tehdä mahdollisia korjauksia heidän kertomaan tietoon ja onko tieto kirjoitettu oikein.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Mittauksella tarkoitetaan kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia tutkimuksesta sekä varmistaa, että tuloksilla on toistettavuutta. (Vilka 2005, 161.) Reliabiliteetti on tutkimuksessa hankalasti määriteltävissä, koska tutkimuksen sidonnaisuus ei anna mahdollisuutta toistaa uusintaa ja tutkimuksen tuloksia ei voida tarkastaa samanlaisesta tutkimuksesta, josta saataisiin vertaavia tuloksia tutkimukseeni. Tutkimusta voidaan itsestään pitää luotettavana, mutta tutkimus itsessään voi antaa mahdollisesti seuraavalle tutkijalle hänen jatkotutkimukseensa vertailtavat tutkimuksen tulokset.

Kvalitatiivisen tunnuspiirteenä on tutkijan keräämä ja valmis aineisto, jota hän käyttää. Tutkimusongelmalle valitaan paras mahdollinen tiedonkeruumenetelmä. Tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi puhelinhaastattelua, informoitua kyselyä tai sähköpostikyselyä. (Heikkilä 2014, 17.) Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, joka toteutetaan teams-kanavan kautta, joka voidaan toteuttaa helposti etähaastatteluna. Haastateltavilla henkilöillä on mahdollisuus kertoa, milloin haastattelu voidaan pitää ja tällöin haastateltava voi varmistaa itselleen rauhallisen tilanteen haastattelua varten.

Haastatteluiden analyysi aloitetaan lukemalla litteroitu teksti useaan kertaan, jolloin voidaan löytää siitä yhteys teorial tietoon. Kun haastattelut teemoitetaan, voidaan huomata tällöin yhteneviä ilmiöitä taikka asioita ja niitä voidaan yhdistää jo kerättyyn teoriapohjaan. (Moilanen ym. 2009, 99–100.) Teemahaastattelua ei

käytetä ainoastaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelun työkaluna, vaan sitä on mahdollista käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusaineistosta on mahdollisuus laskea muuttujat ja näistä on mahdollisuus muokata ne tilastolliseen muotoon. Tuloksia on mahdollisuus tulkita ja analysoida eri tavoilla. (Hirsijärvi ym. 2013, 208.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään hyväksi ihmisten sanoja ja lauseita. Tutkimuksessa on tarkoitus pyrkiä ymmärtämään asioita syvyysuunnassa. (Kananen 2009, 18–19.) Kysymyksien ja keskusteluiden avulla kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan syventää tutkijan ymmärrystä aiheesta, jota hän käsittelee. Laadullisella tutkimuksella on mahdollisuus saada tarkennettua tietoa tutkimuksesta ja aiheesta. Tutkimuksessa dokumentointi korostuu. Tutkimuksessa tutkijan oma näkemys voi vaikuttaa aiheeseen, jolloin dokumentoinnin tärkeys nousee. (Koppa 2015.) Haastattelussa on tärkeää ymmärtää haastateltavan viestintää kokonaisuudessa ja tällä tarkoitetaan työntekijän asennetta ja äänen painoituksia. Haastattelutilanteessa on myös mahdollisuus laajentaa kysymyksiä, jolloin voidaan saada kattavampi vastaus tehtyyn kysymykseen.

Haastatteluiden nauhoittaminen antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä haastattelun ajan haastateltavien vastauksiin ja tällöin haastattelussa ei ole kiireen tuntua. Nauhoitus mahdollistaa myös, ettei tutkimuksen aikana ole välttämättömyys tehdä omia muistiinpanoja paperille, koska haastattelu voidaan kuunnella nauhoitukselta uudelleen. Haastattelun jälkeen tapahtuu litterointi tekstimuotoon. Haastattelu on haluttu toteuttaa yksilöhaastatteluna, jolloin haastateltavalle ei tule ryhmähaastattelun kaltaista painetta ja hän voi vastata rehellisesti kysymyksiin. Vastaukset luokitellaan neljään kategoriaan ja haastattelu perustuu teoriapohjaan.

Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta analysoinnissa. Ensimmäisessä vaiheessa voidaan pelkistää ja yhdistää havainnot keskenään. Toisessa vaiheessa voidaankin tulkita tuloksia. Aineistoin sisällä olevat ilmiöt on mahdollista pelkistää ja tällöin havainnot yhdistetään. Tämän tarkoituksena on yhdistää tutkimuksessa löydettyjä yksittäisiä havaintoja isompiin luokkiin taikka ryhmiin. (Ojasalo ym. 2015, 119.) Haastattelussa on tarkoitus etsiä haastateltavien

yhdenmukaisia vastauksia samaan asiaan. Haastateltavien joukosta ei välttämättä kuitenkaan nouse samoja asioita, jolloin tutkimuksen tuloksista tulee laajempaa tietoa.

Opinnäytetyöni tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja haastatteluissa on keskitytty ainoastaan yrityksen asiakaspalvelijoihin ja asiakasvastaaviin. Tutkimuksessa saadut vastaukset olivat samankaltaisia tietyissä osioissa, jolloin voitiin antaa tähän liittyen kehitysehdotuksia yritykselle. Uskon, että tutkimuksen haastateltavat kertoivat vastaukset esitettyihin kysymyksiin todenmukaisesti, koska he voivat luottaa tutkimuksen anonyymiyteen.

6 Tutkimustulokset ja kehittämistoimenpiteet

Esittelen opinnäytetyöni teemahaastattelun tuloksia teemahaastattelurungon (liite 1) mukaisessa järjestyksessä. Haastattelupyynnöt (liite 2) esitettiin asiakasneuvojille, asiakasvastaaville ja trainereille. Haastatteluiden tuloksien avulla vastaan opinnäytetyöni tutkimuskysymykseen eli mitkä ovat työntekijöiden motivointiin liittyviä työkaluja ja miten näitä voitaisiin käyttää työyhteisössä.

Haastatteluun osallistui 10 toimihenkilöä ja tutkimuksessa voitiin löytää jokaiseen osa-alueeseen kehittämissuhteita. Kysymyksiä oli neljässä eri kategoriassa, joita olivat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen.

Alla olevissa luvuissa käyn kaikki kysymykset läpi haastateltavien vastauksineen. Samassa yhteydessä kerron omia kehitysehdotuksia palveluiden kehittämiseksi.

6.1 Vapaaehtoisuus

Kysyttäessä haastateltavilta, vastaavatko heidän työtehtävänsä tällä hetkellä sitä mitä he haluaisivat tehdä yrityksessä, vastaa neljä haastateltavaa työn vastaavan täysin sitä, mitä haluavatkin tehdä yrityksessä. Kuusi haastateltavaa kertoo työn vastaavan osittain sitä, mitä he haluavat tehdä yrityksessä. Haastateltavat

kokevat työn vaativuuden ja palkan sopivaksi sanoen ”työn vaativuuteen nähden palkka on todella hyvä.” Yksi haastateltavista mainitsee, että tekee puolet työajastaan työtä, josta pitää. Hän kertoo asiasta näin ”puoliksi. Puolet ajasta saan tehdä mielekkäitä hommia ja puolet työtehtävistä on sellaisia, että en pidä niistä ollenkaan.”

Työntekijän kehityskeskusteluissa olisi hyvä tarkastella, millaista työnkuvaa työntekijä tekee. Kehityskeskustelussa tulisi selvittää, mitkä työkuvan osa-alueista ovat työntekijälle mielekkäitä ja millaisia työtehtäviä hän haluaisi tehdä. Työtehtävissä tulisi suunnata työntekijän tehtävän kuvaa niin, että hänellä olisi enemmän mielekästä tekemistä - tämä koskettaisi työntekijän vapaaehtoisuuden tunteen osa-aluetta. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole kaikkien työntekijöiden kanssa mahdollista, mutta suuntaamalla työtehtäviä vapaaehtoisuuden tunteen puolelle, pystytään saamaan työntekijälle lisää motivoitumista työtehtäviin ja parantamaan täten myös työtehokkuutta. Työntekijän on tärkeää miettiä, olisiko muutos mahdollista hänen nykyisessä työnkuvassaan. Työnkuvan muutos vaikuttaa yrityksessä siten, että tietty osa-alue jäisi enemmän muiden työntekijöiden vastuulle. Työntekijän on tärkeää miettiä, miten tämä osa-alue täytettäisiin.

Työntekijöille voitaisiin tehdä myös esimerkiksi kysely tiimeittäin, millaista työnkuvaa he haluaisivat tehdä. Tuloksien pohjalta mietitään, voidaanko esimiestasolta tehdä muutoksia työtehtäviin esimerkiksi työntekijöiden välillä sujuvasti vai vaatiiko tämä esimerkiksi työntekijöiden lisäkouluttamista.

Aamupalaverissa voitaisiin ottaa keskusteluun työntekijöiden kanssa, miten omasta työstä saataisiin tehtyä mielekkäämpää. Työntekijöiden keskustelu voisi auttaa parantamaan jokaisen työntekijän omaa mielekkyyttä työhön. Keskustelussa olisi tärkeää, että esimerkiksi trainer tai esimies ohjaisi keskustelua oikeaan suuntaan. Tämän avulla työntekijät voisivat itse tehdä havaintoja ja tämän avulla olisi mahdollista parantaa työtehokkuutta.

Kysyttäessä onko työsi mielekästä, vastaa yhdeksän henkilöä työn olevan mielekästä ja yksi henkilö kertoo työn olevan mielekästä välillä ja välillä ei. Vastauksista voidaan tulkita, että lähes kaikki pitävät omaa työtään mielekkäänä. Kaksi henkilöä mainitsee, miten tärkeää on saada uusia työtehtäviä. Haastateltavat

mainitsevat näin asiaan liittyen ”kyllä. Kun sain viime vuonna vaihtuvuutta työtehtäviin, tuli töistä mielekästä ja sain uutta ”paloa”. 4,5 vuotta olen töissä ollut.” sekä ”tällä hetkellä työni on mielekästä ja välillä pääsen aina työssäni ”flow” tilanteeseen. Työnimu on noussut uudestaan uusilla työtehtävillä. Aikaisemmin työssäni ei ollut imua ennen työtehtävien muutosta.”

Kysyttäessä pystytkö toteuttamaan itseäsi töissä, myöntää seitsemän henkilöä pystyvänsä toteuttamaanitseen työtehtävässään. Kaksi vastaajista kertoo voidensa toteuttaa itseään osittain työssään ja yksi vastaajista kertoo, että työtehtävän vaihdolla voisi toteuttaa itseään paremmin, jolloin työnkuvaa tulisi muuttaa. Työntekijä, joka kokee, ettei pääse toteuttamaan itseään kertoo näin ”työssäni en pysty toteuttamaan itseäni ja toivoisin, että voisin työskennellä tehtävässä, jossa pääsisin paremmin käyttämään omaa osaamistani ja tekemään tehtävää, jossa on enemmän mielenkiinnon kohdetta.” Toinen haastateltava kokee muutoksen viennin haasteelliseksi ja mainitse asiasta näin ”en halutulla tavalla, koska kun uudistuksia tehdään, ei niitä saada vietyä loppuun saakka. Yleensä esitys tipahtaa esimiesten kohdalla, mutta jos puhuu henkilöiden kanssa, jotka ovat esimiesten yläpuolella, muutos tapahtuu helposti.”

Kysyttäessä siedätkö omaa epäonnistumista, yhdeksän henkilöä kertoo sietävänsä omaa epäonnistumistaan ja yksi kertoo sietävänsä vähän huonosti. Työntekijät näkevät, että virheen tekeminen nähdään oppimisen paikkana ja työntekijät haluavat korjata oman virheensä. Yksi työntekijä mainitsee asiasta näin ”siedän omaa epäonnistumista. Jos olen epäonnistunut ja tehnyt virheen, saan tästä itselleni oppia.”

Kysyttäessä miten koet työpaikan yhteiset tavoitteet työssäsi, yhdeksän työntekijää kertoo näkevänsä tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi. Yksi työntekijä kertoo, etteivät tavoitteet tällä hetkellä motivoi häntä. Henkilöt, jotka uskovat tavoitteiden saavuttamisen olevan mahdollista kertovat ”uudet työpaikan tavoitteet vaikuttaa järkevältä. Tavoitteet ovat kovat, mutta ei millään tavalla ylitse pääsemättömiä ja niihin on mahdollisuus päästä. Tavoitteissa on ajateltu tekijöitä, että on henkilökohtainen tavoite ja loput ringi- ja tiimitasoisia tavoitteita.” Työntekijä, joka kertoo, ettei tavoitteet motivoi tällä hetkellä, mainitsee asiasta näin:

Uskon, että henkilökohtaiset tavoitteet voi ohjata hyvin tekemistä ja motivaatiota. Nykyiset tavoitteet ovat sellaiset, että tavallinen työntekijä ei niistä juuri ymmärrä ja maksettavat palkkiot ovat niin pieniä, että ne eivät tällä hetkellä motivoi. Joko tulee ylimääräistä tulospalkkiota tai sitten ei. Jos näihin tulisi muutosta, niin että olisivat reiluja ja niin, että henkilö tuntee ja kokee saavuttaneensa jotain, kun tavoitteen saavuttaa, niin kyllä se motivoi (ei sen tarvitse välttämättä rahallista palkkiota olla).

Työyhteisössä olisi tärkeää miettiä, miten työyhteisö pääsee tavoitteisiinsa. Tavoitteisiin liittyviä keskusteluja olisikin hyvä olla joka kuukausi, jolloin kerrotaan tarkemmin, miten tiimi on suoriutunut omista tavoitteista ja miten niihin voidaan päästä. Aamupalavereissa voitaisiin ottaa myös käyttöön tapa, jossa työntekijät kertovat itse viikon onnistumisistaan. Työyhteisön on tärkeää saada myös henkilökohtaista palautetta esimiehiltä. Palautteen antoa voidaan toteuttaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jolloin voidaan varmistaa, että jokainen työntekijä saa positiivista ja kehittävää palautetta omasta työstään.

Kysyttäessä motivoivatko tavoitteet tekemään niiden eteen töitä, seitsemän näkee tavoitteiden olevan sellaiset, jotta niiden eteen kannattaa tehdä töitä. Yksi työntekijä näkee etteivät tavoitteet itsessään motivoi, mutta hänen omat tavoitteensa on tehty siten, että ne vastaavat tavoitteiden saavuttamista. Kaksi työntekijää näkee, että tavoitteiden eteen työntekeminen ei motivoi. Eräs haastateltava mainitsee tiimitavoitteiden epäkohdan kertomalla näin ”siinä mielessä motivoi, että tekee työtä tavoitteita kohtaan. Suorituksen voi tehdä 100 prosenttisesti, mutta turhaa tehdä enää ylisuorituksia. Itse jos tekee 8 tehoilla ja toinen tekee 5 tehoilla ei tällöin saa maksimaalista kannustetta.”

Työntekijöille olisi hyvä käydä läpi useammin, mitkä ovat työyksikössä tavoitteet. Tavoitteet tuovat lisätuloa työntekijöille, kun yritys on suorittanut erinomaisen tuloksen jollakin osa-alueella. Työntekijöiden kanssa olisi hyvä käydä läpi, minkä takia tiettyihin tuloksiin yritetään päästä, jolloin työntekijöiden on helpompi ymmärtää kokonaiskuva työpaikan tavoitteista. Elleivät työntekijät usko, että tavoitteiden eteen kannattaa tehdä työtä, on riskinä, että muutkaan työntekijät eivät sitoudu tavoitteisiin.

Kun haastateltavilta kysyttiin, ovatko he sitoutuneet tavoitteisiin, vastaa yhdeksän olevansa sitoutunut ja yksi vastaa ettei ole sitoutunut työnantajan näkökulmasta.

Haastateltava, joka ei ole sitoutunut tavoitteisiin mainitsee asiasta näin ”työnantajan puolesta en, mutta työkavereiden puolesta kyllä. Haluan pyrkiä pitämään huolta omasta tiimistä. En koe, että omalla panoksellani olisi merkitystä työnantajan mittapuussa.”

Tiimitavoitteet ovat luoneet positiivisen innokkuuden työntekijöille, jolloin työntekijöiden yksilösuoritukset eivät ole niin suuressa arvossa kuin koko tiimin tavoitteet. Tiimitavoitteet ovat luoneet työntekijöille sitoutumista tavoitteiden suorittamiseen.

Kysyttäessä uskotko, ovatko muut sitoutuneita tavoitteiden saavuttamiseen, kertoo viisi henkilöä uskovansa kaikkien työntekijöiden omassa tiimissään olevan sitoutuneita tavoitteiden suorittamiseen. Yhdellä henkilöllä tavoitteet ovat erilaiset, joten en tätä kysymystä häneltä kysynyt. Neljä haastateltavaa vastaa, että suurin osa tiimistä on sitoutunut tavoitteiden suorittamiseen. Haastateltava, joka vastaa, että uskoo osan olevan sitoutunut tavoitteisiin ja osan ei, kertoo ”osa kuuluu ja osa ei. Perustekemisessä tehdään välttävä suoritus, mutta mielekkäämmässä tekemisessä tekevät todella hyviä suorituksia. Palkitseminen on kehnoinlainen. Kannattaako panostaa 200 % panos työhön, että saa 110% hyödyn rahallisesti.”

Kysyttäessä onko sinulla mahdollisuus osallistua työyhteisössä päätöksentekoon, kertoo kahdeksan työntekijää olevan mahdollisuuden osallistua työyhteisössään päätöksentekoon. Yksi työntekijä kertoo olevan näennäisesti, koska päätökset tulevat aina toisenlaisena kuin ollaan, pyydetty ja toinen työntekijä ei usko mahdollisuuteen vaikuttaa asioissa. Henkilö, joka kokee vaikutusmahdollisuuden, kehuu ketterämallia sanomalla ”on. Uusi ketterämalli tuli 2020 ja se toi mukanaan paljon hyviä muutoksia.” Haastateltavista henkilö, joka kokee, että voi näennäisesti vaikuttaa asioihin vastaa näin:

Kyllä näennäisesti, mutta meneekö päätökset oikeasti eteenpäin. Päätökset tulevat esimerkiksi ihan toisenlaisena johdon puolelta, kun on toivottu ja painotettu. Kannustemallista tehtiin aloite, ettei ollut motivoiva ja tulee kaksi kertaa ja toivottiin summan tulevan useammin tilille. Lopputulos, että tulee yhden kerran tilille vuodessa. Johdonpäätökset ovat toisenlaisia, kun työntekijät toivovat.

Työyhteisössä uskotaan hyvin, että heillä on mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon ja tämä on minun mielestäni hyvällä tasolla. Päätökseen liittyvissä keskusteluissa olisikin tärkeää viestiä työntekijöille, miksi erilaiseen päätökseen on tultu ja perustella asiaa.

Kysymyksessä jos sinulla olisi täysin vapaat kädet, miten muuttaisit työtehtäviä mielekkäämmäksi ja mitä muuttaisit, viisi haastateltavaa kertoi haluavansa muuttaa työtehtävää ja yksi haastateltava haluaisi muuttaa omaa työtään tiimissä Chapter Leadiksi, joka ei suoraan muuttaisi työnkuvaa. Kahdeksan kymmenestä haastateltavasta muuttaisi kuitenkin osia omassa työssään siten, että saisivat käytettyä omaa osaamistaan enemmän työtehtävissä ja kaksi kymmenestä haastateltavissa ei muuttaisi mitään omassa työssään. Haastateltavista yksi vastaa näin ”siirtyisin muihin työtehtäviin uusiin haasteisiin. Jos kuitenkin miettii tätä tehtävää, en muuttaisi mitään, koska tehtävä itsessään on toimiva.” ja toinen kertoo myös ”kaikki tekisi niin monia eri toimia kuin mahdollista, moniosaamisisuuden laajentaminen, jotta työ olisi monipuolista. Toisin myynnillisyyden takaisin asiakaspalveluun, se on haastavaa, mielenkiintoista ja mielekästä. Saadaan toki toivoa koulutuksia ja muita valmennuksia, mutta päätöksiä ei päästä tekemään. Haluaisin laajentaa osaamistani.” sekä eräs haastateltava kuvailee tilannettaan vielä:

Omassa työnjaossa teen 80 % maksareita ja 20 % puhelimessa, tekisin mieluummin maksareita ja tähän haluaisin myös panostaa. Yleisesti työtehtävistä tulisi mielekkäämpiä, jos yhtenäistettäisiin käytäntöjä/ohjeistuksia. Pankkikohtaisesti tällä hetkellä hirveästi eroja toimintamaleissa joissain asioissa – niiden selvittämiseen menee hirveästi aikaa (turhaa ajankäyttöä) ja varsinkin se, että jos ohjeet ei ole reaaliaikaisesti päivitetty, niin teettää hirveästi työtä. Näitä tulisi yhtenäistää.

Turhaa pankkikohtaista toimintamallia on purettu jo aikaisemmin ja niitä on muutettu vastaamaan enemmän yleisiä pankkikohtaisia ohjeita. Pankkikohtaisia malleja olisi hyvä purkaa vieläkin enemmän, jolloin kaikissa pankeissa olisi samat toimintamallit ja ohjeistukset käytössä. Tällöin voitaisiin pienentää pankeilta saatua negatiivista palautetta ja voitaisiin nopeuttaa yrityksessä työskentelevien henkilöiden tehokkuutta. Myynnillisyyden poistaminen puhelinpalvelusta on strategia, joka auttaa parantamaan työntekijöiden tehokkuutta, jota yrityksen johdossa mietitään tarkemmin.

Edelliseen kysymykseen vastapallo-kysymyksenä tiedustelin, jos työntekijän työkuva muutettaisiin, miten hänen paikkansa täytettäisiin. Viisi haastateltavaa muuttaisi työnkuvaansa, jolloin työnantaja tekisi uuden työntekijän rekrytoinnin. Yhdessä tapauksessa rekrytointia ei tarvittaisi, koska tämä on kiertävä rooli yrityksessä. Neljä henkilöä muuttaisi tehtäviään oman työn sisällä. Eräs haastateltava näkee oman työnkuvan muutoksensa näin:

Haluaisin muuttaa vain sen 50 % omasta työnkuvasta. Olen nähnyt aiemmin, että tällainen haluamani yhdistelmä on saatu toteutettua. Mutta jos koko työtehtäväni pitäisi muuttaa, olisi rekry tehtävääni nopeaa. Myös inniin palkataan koko ajan lisää uusi tekijöitä. Poistumiseni ei haittaisi, sillä meillä on hyvä tiimi, joka auttaisi uuden henkilön työhön kiinni ja pitäisi "rattaat pyörimässä". En jättäisi sellaista koloa, jota ei pystyittäisi täyttämään.

Puolet haastateltavista toivoo työnkuvan muutosta. Tulee aina toki muistaa, että yrityksessä on aina tietty määrä tehtäviä, jolloin kaikilla ei ole mahdollisuutta vaihtaa tehtäväänsä, koska työnantaja tarvitsee aina tietyn määrän työntekijöitä tietylle osa-alueelle. Edellisessä kysymyksessä viittasinkin työntekijöiden kanssa pidettävään keskusteluun siitä, mitä osa-alueita he hoitavat ja tekevät. Näiden työntekijöiden kanssa olisi hyvä käydä valmentavaa keskustelua siitä, millaista osaamista heidän tulisi hankkia, jotta heillä olisi myöhemmin mahdollisuus hakea toivomaansa työnkuvaa. Valmennuksen avulla työntekijät pystyisivät paremmin kohdentamaan omaa osaamistaan työssään, ja tämä ohjaisi heitä myös heidän omia henkilökohtaisia tavoitteitansa kohti. Valmennuksessa olisi myös hyvä käydä läpi, millaisia työpaikkoja yrityksen sisällä on ja millaiset jokaisen työntekijän vahvuudet ovat. Ilman keskustelua työntekijä saattaa enemmänkin haaveilla asiasta ja myöhemmin kyllästyä työhönsä. Tämä taas pienentää työntekijän mielekkyyttä omaan työhönsä ja samalla myös hänen motivaatiotansa.

Kun tiedustelin työntekijöiltä, mikä saa heidät pysymään tässä tehtävässä, nousi esille palkka, hyvä ilmapiiri, asuntolaina ja mahdollisuus edetä työuralla. Kuitenkin työyhteisön ilmapiiri nousi kaikissa haastatteluissa kaikista tärkeimmäksi asiaksi. Ilmapiiriä itsessään ei työpaikalla tarvitse parantaa, mutta ilmapiirin ylläpitäminen työpaikoilla onkin entistä tärkeämpää, koska tämä on yrityksen suuri vahvuus.

Kysyttäessä haastateltavilta, mikä saisi heidät pysymään töissä vielä viidenkin vuoden kuluttua yrityksessä, vastaavat kaikki työssä etenemisen tärkeäksi sekä työnteossa työn monipuolisuuden. Kolme henkilöä mainitsee palkan tärkeäksi ja yksi työntekijä kertoo ”työnantaja on todella hyvä ja varma työnantaja. Mahdollisuus edetä työuralla. Työtehtävät ovat tällä hetkellä mukavia ja viihdyn niiden parissa hyvin. Etätöiden tekeminen on tärkeä mahdollisuus omassa työssäni, helpottaa työn ja oman vapaa-ajan sovittamista.”

Kysyttäessä miten työstä saadaan tehtyä mielekkäämpää, vastaa kolme työntekijää työskentelevänsä tällä hetkellä etänä ja toivoisivat enemmän konttorilla oloa. Kaksi henkilöä toivoo mahdollisuutta vaikuttaa omiin työaikoihin. Yksi henkilö mainitsee, että ”aidosti katsottaisiin palkkaa suhteessa siihen mitä jokapäiväisessä työssä tekee. Kun osaaminen nousee, vastuut nousee, tietotaito nousee - niin palkankin tulisi nousta automaattisesti mukana. Samalla tulisi tunne, että on työnantajalle merkityksellinen ja työnantaja kunnioittaisi. Työnantaja saisi näin sitoutettua työntekijöitä. Myös tehtävänimikkeitä voisi muuttaa kokemuksen karttuessa.” ja toinen haastateltava vielä kertoo, että ”selkeät mahdollisuudet kehittyä ja edetä omassa työssä. Nyt 4 vuotta tehnyt sama työtä, tämä ei motivoi. Lisää vastuuta.”

6.2 Kyvykyys

Kysyttäessä haastateltavilta, saavatko he palautetta tällä hetkellä omasta työstään ja onko palaute kannustavaa, kertoo puolet työntekijöistä saavansa aktiivisesti palautetta ja puolet kertovat, ettei palautetta tule aktiivisesti. Eräs haastateltava henkilö näkee palautteen antoon liittyen kehitettävää ja mainitsee asiasta näin:

Palautteen annossa olisi kehitettävää, koska virheellisestä suorituksesta tulee palautetta, mutta jos teet työtehtävän hyvin, siitä ei kiitosta tule. Työyhteisössä tehdään kuitenkin tällä hetkellä töitä palautteenannon parantamisessa, mutta tässä olisi vielä parannettavaa. Agile koutsit laittaa nps vastauksia sähköpostiin ja numerolliset sekä asiakkaiden omin sanoin kirjoitetut viestit.

Toinen haastateltava kertoo, että palautetta saadaan myös työkavereilta ja mainitsee asiasta näin ”saan palautetta työstäni. Vertaisiltani saan enemmän palautetta, mutta esimiehiltä saan liian harvoin palautetta eikä se ole tarpeeksi personoitua.”

Palautteen annossa kerrotaan, että tiimille annetaan yleistä palautetta, mutta henkilökohtainen palautteen anto jää pois. Haastatteluissa tulee ilmi, että tiimi saa aktiivisesti palautetta siitä, miten he ovat yhdessä yleisesti pärjänneet. Työntekijät toivovat enemmän henkilökohtaista palautetta, että miten ovat suoriutuneet työstä.

Tiedustellessa haastateltavilta, miten he muuttaisivat omaa työtään, jotta saisivat paremmin käytettyä omaa osaamistaan työtehtävissä ja olisiko tämänkaltainen muutos mahdollista omassa työssään, kertoo kolme työntekijää, ettei muutokselle ole tarvetta ja kolme henkilö kertoo muutoksen olevan mahdollista omassa roolissa. Neljä henkilöä kertoo, että muutos itsessään vaatisi tehtävän kuvan vaihtoa.

Työntekijöiden toiveena olisi järjestää aikaa toisten työntekijöiden auttamiseen ja kouluttamiseen. Kolme henkilöä kertoo toiveena olevan tehdä koulutuksia ja viedä uusia toimintamalleja eteenpäin. Eräs haastateltava kertoo, että esimies on edesauttanut häntä muutoksessa:

Järjestäisin enemmän aikaa siihen, että pystyisin olemaan avuksi muille henkilöille, joilla on menossa hankala työtehtävä. Toivoisin kuitenkin auttaessani muita henkilöitä, ettei oma työni kärsisi tästä tai omat tavoitteeni sekä työn tehot. Omassa tiimissäni olen keskustellut esimieheni kanssa asiasta ja pidän myöhemmin koulutusta muille työryhmässäni oleville henkilöille.

Kysyttäessä, onko työtehtävät tarpeeksi haastavia ja monipuolisia tällä hetkellä, vastaa kahdeksan työntekijää työn olevan tarpeeksi haastava ja monipuolinen. Yksi henkilö kertoo, että työ on osittain haastavaa ja monipuolista, mutta kokee että työ on kuitenkin riittävän haastavaa tällä hetkellä. Toinen henkilö kertoo, ettei voi myydä mitään ja käytännössä vain opastaa asiakkaita. Työ koetaan tylsäksi ja itseään toistavaksi. Eräs haastateltava kertoo, että työn monipuolisuus on tärkeä osa työtä ja mainitsee asiasta näin ”kyllä on ja oma mielenkiintoni ja

motivaatio piileekin työtehtävien monipuolisuudessa. Välillä työssäni tulee eteen sellaisia tehtäviä, jotka ovat haastavampia ja niiden selvittäminen ja ratkaiseminen on palkitsevaa.”

Tiedusteltaessa haastateltavilta, mikä on heidän vahvuutensa työssään ja tekevätkö he tällä hetkellä sellaista työtehtävää, jossa oma osaaminen pääsee parhaiten käyttöön, vastaa seitsemän, että heidän vahvuutensa pääsisi paremmin käyttöön jossain toisessa tehtävässä ja kolme kertoo heidän vahvuutensa pääsevän esille jo omassa työtehtävässä. Kolme haastateltavaa kertoo, että työtehtävän muutoksella saataisiin paremmin käyttöön heidän vahvuutensa ja he mainitsevat asiasta näin ”tulen toimeen kaikkien kanssa helposti. Ymmärrän ihmisiä ja niiden ajattelua todella hyvin, uskon olevani helppo työkaveri myös tämän vuoksi. Uskon, että on olemassa työtehtäviä ja työpaikkoja, joissa oma osaamiseni pääsisi käyttöön paljon paremmin.”, toinen haastateltava kertoo asiasta näin ”tarkkuus ja huolellisuus. Omaan kuitenkin muitakin elementtejä ja uskonkin, että minulla olisi annettavaa enemmän toisessa tehtävässä.” ja kolmas haastateltava kertoo näkökulmansa vielä näin:

Monialaisuus ja tulen toimeen ihmisten kanssa. Uskallan sanoa myös eriävän mielipiteen, joka on myös heikkous. En tee tällä hetkellä työtä, jossa oma osaamiseni pääsisi parhaiten käyttöön. Haluaisin tehdä enemmän erilaista työtehtävää, jossa kuvittelisin pärjääväni. Myynnin poistuttua, jossa olin hyvä, on myös poistunut työn mielekkyyttä.

Useimmat haastateltavat näkevät työnsä haastavana ja monipuolisena, mutta eivät kuitenkaan usko, että heidän oikea kyvykkyytensä ja osaamisensa tulisi parhaiten käyttöön nykyisessä tehtävässä. Työntekijän osaamisen noustessa työntekijä haluaa nostaa omaa asemaansa hierarkiassa ja toivoo uudenlaista haastetta. Selvittämällä työntekijöiden vahvuudet ja miettimällä pääsevätkö vahvuudet parhaiten käyttöön hänen nykyisessä työnkuvassansa, voitaisiin miettiä työntekijän uudelleen sijoittamista toiseen työtehtävään. Tällöin olisi mahdollisuus hyödyntää työntekijän vahvuuksia yrityksen palvelussa enemmän.

6.3 Yhteenkuuluvuus

Tiedustelin haastateltavilta, millaisena he kokevat oman tiimin ilmapiirin tällä hetkellä. Kaikki haastateltavat vastaavat ilmapiirin olevan hyvä. Ilmapiiri omassa tiimissä nähdään kaikilta osin hyvänä ja henkilöt kertovat voivansa kertoa omat ajatuksensa ääneen. Työyhteisö nähdään joustavana ja työyhteisöä kehuaan. Eräs haastateltava kehuu omaa työyhteisöä näin ”erittäin hyvä. Tullaan tosi hyvin toimeen ja nautitaan esim. yhteisistä aamupalavereista. Kaikki osallistuu keskusteluun. Tekisin heidän kanssaan mielelläni vapaa-ajallanikin jotain, jos maailman tilanne olisi erilainen tällä hetkellä.”

Kysyttäessä, millaisena haastateltavat kokevat kaikkien yrityksessä työskentelevien henkilöiden ilmapiirin tällä hetkellä, kertoo viisi haastateltavaa, ettei yleinen ilmapiiri muualla ole niin hyvä kuin omassa tiimissä. Neljä henkilöä kertoo ilmapiirin olevan hyvä yleisesti ja yksi työntekijä kertoo, ettei tiedä, koska tekee etätöitä. Eräs haastateltava henkilö kertoo työn muutoksen parantaneen ilmapiiriä:

Ketterän myötä tuli aika paljon innostusta uuteen - lähetään kehittämään - eli innostunut ilmapiiri tällä hetkellä. Kun otetaan ketterän tulon kaikki näkökulmat huomioon, niin se ei ole tuonut työyhteisöön/työntekijöiden näkökulmasta pelkkää hyvää, välillä tulee marinaa varsinkin ruohonjuuritason tasolta. Nyt hyvät mahdollisuudet viedä asioita eteenpäin, on hyvät ja nopeat väylät aikaisempaan verrattuna. Yleisilmapiiri tällä hetkellä ihan hyvä. Parantavana tekijänä on, että työtehtävien ristiin tekemistä on vähennetty, jolloin työntekijät saavat paremmin käytettyä omaa osaamistaan. Näihin asioihin ei saatu aina ajantasaista koulutustakaan eikä osaaminen ollut niin hyvää, joten muutos on hyvä.

Toinen haastateltava henkilö mainitsee tyytymättömyyden näkyvän esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa ”koen, ettei niin hyvä, kuin omassa tiimissä. Näkyy sairaspöytäkeskusteluina ja turhautuneena keskusteluna. Kahvipöytäkeskusteluissa näkyy tyytymättömyys.” Tuloksellisesti jokainen henkilö kokee oman tiimin ilmapiirin hyvänä, mutta puolet vastaajista kertoo, ettei yleinen ilmapiiri ole niin hyvä kuin omassa tiimissä.

Kysyttäessä miten ilmapiiri vaikuttaa työntekijään, vastaa jokainen työntekijä ilmapiirin olevan hyvä ja töihin meno koetaan mukavaksi. Ilmapiirillä koetaan olevan suuri merkitys. Hyvän ilmapiirin koetaan vaikuttavan positiivisesti omaan

jaksamiseen ja työn tekemiseen. Huonon ilmapiirin koetaan aiheuttavan stressiä ja keskittymisen menevän vääriin asioihin, tällöin ei töihinkään ole mukava tulla. Vaikka ilmapiiri olisi muualla työyhteisössä huono, saa omasta tiimistä virtaa. Eräs haastateltava sanoikin osuvasti:

On sillä suuri vaikutus. Jos tiimin ilmapiiri on huono, se vaikuttaa itseeni, aiheuttaa stressiä ja keskittyminen menee vääriin asioihin. Vaikka ilmapiiri muualla työyhteisössä olisi huono, saa omasta tiimistä virtaa ja on vertaisia, joille asioista voi puhua. Jos oman tiimin ilmapiiri on hyvä, on itsekin paljon paremmalla tuulella ja työn tekeminen myös tällöin huomattavasti mielekkäämpää.

Kysyttäessä, miten työpaikalla siedetään epäonnistumista, oli vastaukset samansuuntaiset eli kyllä siedetään. Epäonnistuminen nähdään inhimillisinä virheinä, joilta ei voi välttyä. Eräs haastateltava pohti suhtautumisen riippuvan ehkä siitä, että kuka epäonnistumisen huomaa ja kuka palautteen antaa sekä se, miten isosta epäonnistumisesta on kyse – kyse todella henkilökohtaisesta tilanteesta. Useat haastateltavat kertoivat, että jos virheen on tehnyt, siitä pääsääntöisesti pystyy sanomaan omalle tiimilleen eli siihen suhtaudutaan hyvin. Eräs haastateltava sanoikin, että ”kyllä siedetään. Jos joku epäonnistuu tai tekee virheen niin siihen suhtaudutaan hyvin. Ymmärretään, että virheitä tekemällä oppii ja jos ei tee virheitä, ei voi oppia. En ole koskaan kuullut, että huonoa suhtautumista virheen tekemisen suhteen olisi koskaan ollut.”

Kysyttäessä, luotatko omiin kollegoihisi, tuli haastateltavilta vastaus yhdestä suusta – kyllä luotan. Perusteina nousi esille, että ei ole mitään syytä, miksi ei luottaisi ja se, että luottaa jokaisen tekevän parhaansa. Eräs haastateltava nosti esille, että ilman luottamusta olisi hankala työskennellä muiden kanssa. Tiedustelin myös luottamusta omiin esimiehiin ja tästä haastateltavat olivat myös yhtä mieltä, luottavat omiin esimiehiinsä. Eräs haastateltava nosti esille, että toivoisi esimieheltään nopeampaa reagointia.

Ei ole mitään syytä miksi en luottaisi. Esimies on kuitenkin hirveän työlistetyn oloinen tällä hetkellä. Esimiehelle voi laittaa viestiä, mutta tämä vastaus tulee yleensä illalla, vaikka viesti on lähetetty aamusta. Esimiehellä on paljon henkilöitä hoidettavana ja olemme isossa tiimissä. Aikaisemmin esimiehillä oli pienemmät tiimit. Joutuukohan esimiehet tekemään töitä myös vapaa-ajalla?

Kun kysyin, että onko haastateltavilla mahdollisuus olla oma itsensä työyhteisössämme, vastasi jokainen, että kyllä on – ei koeta epävarmuutta olla oma itsensä. Eräs haastateltava nosti esille ”on kyllä. Siihen jopa rohkaistaan, että jokainen tulee töihin omana itsenään ja saisi tuoda omaa henkilökohtaista puoltaan esille. Minulla on aina ollut vahva murre, ja siitä tykätään ja kannustetaan jopa tuomaan esille. En koe, että meillä on mitään ongelmaa tämän suhteen.” Yksi haastateltava nosti esille ”kyllä olen. En pidä kuitenkaan dailyssa siitä, että pitää jakaa omia henkilökohtaisia asioita.”

6.4 Hyväntekeminen

Kysyttäessä millä tavoin yritys tekee hyvää yhteiskunnalle, nousi haastatteluissa esille työntekijöiden toivovan lisää tietoa asiaan liittyen. Yksi haastateltava kertoo näin ”tiedän, että tekee paljon hyvää, mutta käytännössä näistä voisi isommin aina tiedottaa sekä asiakkaille että talon sisällä, koska en pysty heittämään asioita ulkomuistista. Esim. reppukeräys, tästä olisi hyvä tiedottaa työntekijöitä - nostaa samalla hyvää fiilistä.” sekä toinen haastateltava näin ”hyväntekeväisyyttä urheilujoukkueissa. Stipendejä jakaa ihmisille. Paljon on myös asiaa mitä en tiedä.” Haastattelussa nousee esille myös, että perehdytyksessä näistä asioista on kerrottu. Eräs haastateltava mainitsee näin asiaan liittyen ”tukee paikallisia yhdistyksiä, esim. palkkaavat nuoria kesätöihin. Hyviä vastuullisia mahdollisuuksia sijoittaa. Asiakkaille tietoa antaa. Perehdytyksessä kerrottu nämä asiat, mutta sen jälkeen ei näistä ole puhuttu.”

Yksi työntekijöistä toivoo, että julkisuudessa annetuista lupauksista pidetään kiinni. Haastattelussa hän mainitsee asiasta näin ”yritys ilmoittaa esimerkiksi maksuttomasta lyhennysvapaasta asiakkaille, mutta pyytää vakuuden arvioinnista 200 euroa maksua. Tämä johtaa siihen, että asiakkaat meinaavat tulla linjoilta läpi ja pankin nettipalvelussa kerrotaan, että muutos on täysin maksuton. Myöhemmin tämä vakuudenarviointi maksu peruutettiin. Jos jotain luvataan, niin tulee myös tehdä.” Haastattelussa jokainen työntekijä tietää osia siitä, miten yritys tekee hyvää yhteiskunnalle. Haastatteluissa käy ilmi, että työntekijät toivovat lisää tietoa asiaan liittyen.

Seuraavana kysyin haastateltavilta, millaisen tunteen haastateltava kokee, kun saa kuulla saaneensa asiakkaalta erinomaista palautetta, saako hän tällaista palautetta ja mitä kautta palaute hänelle tulee. Yksi haastateltava kommentoi näin:

Palaute tulee suoraan tiimiin asiakkailta, sekä hyvät että huonot. Hyvät avopalautteet tulee tiimin yhteiseen teams-kanavaan, kaikkien luvalla tehdään tämä - halutaan nostaa esille positiivinen palaute, kaikki tulee huomioiduksi ja kaikki saa positiivista palautetta, tämä antaa myös positiivista nostetta kaikille. Palaute tulee hyvin nopeasti. Koen suurta mielihyvää positiivisesta palautteesta, että asiakas on saanut sen, mitä on meiltä hakenutkin.

Toinen haastateltava kertoo omasta kokemuksestaan näin ”kun olen saanut tällaisen palautteen keskellä päivää, loppupäivä on mennyt suhteellisen kepeästi. Asiakas saattaa antaa myös positiivisen palautteen suoraan puhelimessa, jolloin tämä lämmittää mieltä mukavasti. Palaute tulee asiakkaiden kautta tai pisinoden kautta nps-vastaukset. Virheellinen palaute tulee palautte käsittelystä suoraan opsleadiltä tai chapter leadin kautta.” Positiivinen kannuste nähdään yleisesti hyvänolon tunteena ja mieltä nostattavana asiana.

Kysyttäessä onko haastateltavan helppo antaa työkavereille apua ja saavatko itse apua tarvittaessa, olivat vastaukset yhdenmukaisia eli avun anto ja avun saanti koetaan helpoksi. Haastattelussa nousee esille myös avun annon heikentävän työtehoa, josta eräs haastateltava kertoo tarkemmin:

Kysyn apua aktiivisesti ja meidän tiimiltä saa apua. En koe, että on rajoja avun saamisessa. Olen aktiivinen myös avun antamisessa, olen saanut myös palautetta siitä, ettei tarvitse olla aina ensimmäisenä sitä apua antamassa, vaan pitäisi keskittyä myös omiin tehtäviin - ymmärsin tämän palautteen tuki. Olin myös ajanut itseni siihen tilanteeseen, kun tuli paljon uusia työntekijöitä, että moni tuli kysymään itseltäni neuvoa, kun olivat huomanneet, että minulta apua saa.

Haastattelussa käy myös ilmi, että joskus voi olla hankalaa saada apua, jos työskentelee etänä. Yksi haastateltava mainitsee asiasta näin ”etänä on ainut hankaluus, jos kaikki sattuu olemaan kiinni omissa tehtävissä. Autan mielelläni muita ja saan apua muilta.”

Viimeisenä tiedustelin vielä, että tietävätkö haastateltavat yrityksen arvot. Kaksi haastateltavista muistaa yrityksen arvot ulkoa. Neljä haastateltavista muistaa

yhden yrityksen kolmesta arvosta ja neljä ei muista yhtään arvoa. Työntekijä mainitsee, että arvoista on keskusteltu perehdytyksessä ja mainitsee asiasta näin ”pitäisi muistaa. Ihmisläheisyys, mutta en muista muita. Perehdytyksessä on näistä puhuttu, mutta muuten ei ole puhuttu tämän jälkeen asiasta.” Haastateltava, joka muistaa kaikki arvot, toivoo nettisivuillamme nostoja asiasta. Hän mainitsee asiasta näin ”muistan kaikki kolme. Näitä voisi nostaa enemmän esille sisäisesti - päivittäisiin nettisivuihimme voisi välillä tehdä nostoja.”

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiset keinot auttavat työntekijöitä sitoutumaan yritykseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijän motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä tutkia miten yrityksessä voidaan edesauttaa työntekijöiden motivointia. Tavoitteena oli kerätä tietoa, jonka avulla voidaan vahvistaa työntekijän sitoutumista ja motivaatiota yrityksessä.

Opinnäytetyön haastatteluosiossa tarkasteltiin työntekijöiden kokemaa neljää eri sisäistä tunnetta, joita ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Haastateltaessa työntekijöitä näistä neljästä eri aihealueesta nousi hyvin esille kehitysehdotuksia jokaiseen aihealueeseen. Johtopäätöksissä käyn läpi jokaisen osa-alueen ja nostan esille tärkeimmät huomiot.

Työntekijän motivaatioon vaikuttaa työntekijän sisäinen tunne työn vapaaehtoisuudesta. Työntekijän kokiessa, ettei hän tee sellaista työtä, mitä haluaisi tehdä yrityksessä, voi heikentää työntekijän kokemaa sitoutumista yritykseen. Sitoutumisen puuttuminen voi näkyä negatiivisesti yrityksestä irtisanoutumisena tai sairaspöissaoloina. Työntekijän sitoutuminen yritykseen on tärkeää. Työntekijöiden kanssa olisi tärkeää tarkastaa, millaista työnkuvaa he tekevät yrityksessä ja ohjata heidän tekemistään vapaaehtoisuuden pohjalta. Työntekijöiden työnkuvan muutoksella voidaan ohjata työntekijää tekemään työtä, jolloin vapaaehtoisuuden tunnetta työhön voidaan parantaa.

Olisi tärkeää, että mahdollisimman moni työntekijä olisi sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Työntekijöiden yhteisten tavoitteiden saavuttamisen riskinä on, etteivät työntekijät usko muiden olevan sitoutuneita tavoitteisiin ja tämä voi heikentää jo sitoutuneiden henkilöiden sitoutumista tavoitteisiin. Työpaikalla on tärkeää tuoda tavoitteisiin liittyvää keskustelua aktiivisesti esimerkiksi aamupalavereissa, jotta tavoitteet ja niissä suoriutuminen olisi jokaisen henkilön tiedossa.

Haastatteluista kävi ilmi, että kahdeksan kymmenestä haastatellusta muuttaisi osia työnkuvassaan ja viisi kymmenestä haluaisi muuttaa työtehtävän kuvausta erilaiseksi. Työntekijöiden tehtäväkuvauksia tulisi tarkastaa vastaamaan enemmän vapaaehtoisuuden tunnetta kuvaavaan työnkuvaan. Työnkuvan muutoksia olisi osittain mahdollista muuttaa vastaamaan työnkuvaa, jota työntekijä haluaa tehdä. Viisi kymmenestä toivoi tehtäväkuvan muutosta, jolloin työntekijä voi hakea avoimena olevaa työnkuvaa.

Työntekijät saa pysymään tehtävässään palkka, hyvä ilmapiiri, asuntolaina ja mahdollisuus edetä työuralla. Työpaikan ilmapiiri nähtiin tärkeimmäksi asiaksi. Ilmapiiri koetaan hyväksi työpaikalla ja työilmapiiriä tukevaa toimintaa suositellaan tekemään, jolloin ilmapiiri pysyy erinomaisella tasolla.

Seuraavana nostan esille kyvykkyyden osa-alueelta tärkeimmät esille nousseet asiat. Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijät saavat hyvin palautetta työstään tiiminä, mutta yksilöllistä palautetta ei tule aktiivisesti. Työntekijät toivovat henkilökohtaista palautetta siitä, miten he ovat suoriutuneet työstä. Kahdeksan työntekijää kymmenestä kokee, että työt ovat tarpeeksi haastavia ja monipuolisia. Haastateltavat mainitsevatkin työhön liittyvän motivaation piilevän työtehtävien monipuolisuudessa.

Seitsemän kymmenestä haastateltavasta koki, että heidän vahvuutensa pääsisi paremmin käyttöön jossain toisessa tehtävässä. Työntekijät toivovat, että heidän osaamisensa pääsisi paremmin käyttöön yrityksessä. Työntekijöiden uudelleen sijoittamista toiseen tehtävään tai tehtävän kuvan muutoksella vastaamaan omaa vahvuutta työpaikalla. Työpaikalla olisi tärkeää miettiä, voidaanko järjestää esimerkiksi työnkiertoa talon sisällä.

Kolmantena osa-alueena oli yhteenkuuluvuus, jossa käsiteltiin muun muassa tiimin ilmapiiriä. Kaikki haastateltavat vastasivat ilmapiirin olevan hyvä. Työyhteisö nähdään joustavana ja työyhteisöä kehitetään. Viisi kymmenestä haastateltavasta kertoi, ettei yleinen ilmapiiri muualla ole niin hyvä kuin omassa tiimissä. Yksi haastateltava mainitsee asiaan näin ”koen, ettei niin hyvä, kuin omassa tiimissä. Näkyy sairaspoissaoloina ja turhautuneena keskusteluna. Kahvipöytäkeskusteluissa näkyy tyytymättömyys.” Tuloksellisesti jokainen henkilö kokee oman tiimin ilmapiirin hyvänä, mutta puolet vastaajista kertoo, ettei yleinen ilmapiiri ole niin hyvä kuin omassa tiimissä. Luottamuksen suhteen ei nähnyt kukaan ongelmia eli jokainen haastateltu koki voivansa luottaa omiin kollegoihin sekä esimieheensä.

Neljäntenä osa-alueena oli hyväntekeminen, ja haastatteluissa nousikin esille, että työntekijät toivovat lisää tietoa siitä, miten yritys tekee hyvää yhteiskunnalle. Yksi haastateltava kertoo näin ”tiedän, että tekee paljon hyvää, mutta käytännössä näistä voisi isommin aina tiedottaa sekä asiakkaille että talon sisällä, koska en pysty heittämään asioita ulkomuistista. Esim. reppukeräys, tästä olisi hyvä tiedottaa työntekijöitä - nostaa samalla hyvää fiilistä.” sekä toinen haastateltava näin ”hyväntekeväisyyttä urheilujoukkueissa. Stipendejä jakaa ihmisille. Paljon on myös asiaa mitä en tiedä.” Työntekijät toivovat lisää informaatiota.

Tiedustelin vielä, tietävätkö haastateltavat yrityksen arvot. Kaksi haastateltavista muistaa yrityksen arvot ulkoa. Neljä haastateltavista muistaa yhden yrityksen kolmesta arvosta ja neljä ei muista yhtään arvoa. Haastateltava, joka muistaa kaikki arvot, toivoo nettisivuillamme nostoja asiasta. Hän mainitsee asiasta näin ”muistan kaikki kolme. Näitä voisi nostaa enemmän esille sisäisesti - päivittäisiin nettisivuihimme voisi välillä tehdä nostoja.”

7.1 Kehittämisideat

Alla olevaan taulukkoon 2 on tiiviisti kuvattu haastatteluissa esiin nousseet kehittämiskohteet. Lisäksi esille on nostettu jokaiseen kehittämiskohteeseen kohdistuva opinnäytetyön teoria sekä lopuksi kerrottu kehitysehdotukset työnantajalle. Nämä asiat on ensin kuvattu lyhyesti taulukossa ja sen jälkeen jokainen kohta on käsitelty tarkemmin vielä tekstissä.

Taulukko 2. Kehitettävät asiat sekä niiden kehittämisideat.

| Kehitettävä asia | Teoria | Kehittämisidea |
|--|---|--|
| Työntekijän sisäinen tunne vapaaehtoisuuden tunteesta. | Vapaaehtoisuuden tunne. Ihmistä ohjaa arvot ja valinnat. Sitoutuminen yritykseen vähentää työntekijöiden lähtemistä organisaatiosta. Herzbergin kaksifaktoriteoria. | Aikainen puuttuminen esimieskeskusteluissa. Työntekijän ohjaaminen tai/ja työnkuvan muuttaminen. |
| Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. | Itseohjaavuus. Ihmisen motivaation perustana toimii motiivit. Motivoitunut henkilö saavuttaa todennäköisemmin hänelle asetetut tavoitteet. Maslow'n tarvehierarkia | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aktiivinen seuranta tiimeissä ja keskustelu siitä, miten tavoitteisiin päästään. Mahdolliset tiimimuutokset. 2. Tiimipalavereiden yhdistäminen. 3. Tiimi tekee omat tavoitteet. |
| Työnkuvien tarkastaminen. | Vapaaehtoisuuden tunne. Kyvykkyyden johtaminen. Perehdyttäminen ja yrityksen taloudellinen tulos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Työnkuvan muutos organisaation sisällä. Työntekijä mukana muutoksessa. 2. Työnkuvan muutos työntekijöiden kesken. |
| Henkilökohtainen palaute. | McClellandin suoritusmotivaatioteoria. Onnistumisen tunne. | Henkilökohtaisen palautteen antomäärän lisääminen kanavasta riippumatta. |
| Työntekijän vahvuudet paremmin käyttöön. | Kyvykkyys. Työnkierto. Kouluttaminen. Itseohjaavuus. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Työnkuvan tarkastaminen vastaamaan työntekijän vahvuuksia. 2. Työnkierto. |
| Yrityksen hyväntekeminen. | Hyväntekeminen. Yhteenkuuluvuus. Maslow'n teoria. | Nostoja eri kanavissa. |
| Yrityksen arvot. | Sisäistetty ja sisäsyntyinen motivaatio. | Nostoja eri kanavissa. |

Ensimmäisessä kehitettävänä asiana tunnistetaan, että työntekijän sisäinen tunne vapaaehtoisuuden tunteesta omaan työhön on tärkeää, ja tämän heikentyessä työntekijän sitoutuminen organisaatioon heikkenee. Esimiehen on tärkeää huomioida työntekijöiden hiljaisia signaaleita, kuten työtehon laskeminen tai työssä pärjäämisen heikentyminen. Tämänkaltaisia huomioita voidaan tehdä esimerkiksi työntekijän kanssa pidettävissä henkilökohtaisissa keskusteluissa tai työntekijän ilmoittaessa, että toivoo uusia haasteita työtehtävässään.

Työntekijän vapaaehtoisuuden tunteesta kerrotaan luvussa 3.3 Työn merkitys. Vapaaehtoisuuden tunne työtehtävässä on erittäin tärkeä tunne, koska tunteen tasolla työtehtävä nähdään tärkeäksi. Työntekijälle työn merkitys on tärkeä osa työssä viihtymistä. Luvussa 3.1 Työmotivaatio kerrotaan henkilökohtaisista arvoista, joiden mukaan työtehtävien tekemisen arvot määräytyvät. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on havainnollistettu taulukossa 1 (ks. s. 28). Taulukossa kerrotaan työntekijän ajattelutavasta, johon kuuluu oma halu, pakko ja velvollisuuden tunne työnteosta. Luvussa 3.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria on tietoa siitä, mitkä ulkoiset tekijät vähentävät työtyytymättömyyttä, ja mitkä aiheuttavat negatiivista tunnetta työntekijöille.

Kehittämisideana tähän on, että työnantajan huomatessa henkilön työtehon heikkenemisen tai henkilön ilmoittaessa etsivän uusia haasteita, olisi tärkeää paneutua siihen, miksi henkilö toivoo uudenkaltaisia työtehtäviä. Keskustelussa on mahdollista ilmetä, että tehtävä on vuosien aikana muuttunut siten, ettei työntekijä koe enää mielekkääksi tehtäväänsä, jolloin vapaaehtoisuuden tunne työhön heikkenee. Työntekijän tehtävänkuvan muutoksella voidaan parantaa työn mielekkyyttä enemmän, kuin siirtämällä työntekijä uusiin tehtäviin. Muutoksen avulla henkilöllä on mahdollisuus tehdä toivomaansa työnkuvaa tietyissä työnantajan mahdollistamissa rajoissa.

Toisena kehitettävänä asiana tunnistetaan, miten tärkeää on, että mahdollisimman moni on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Elleivät toiset työntekijät usko, että muut henkilöt ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, on riskinä se, että muutkaan henkilöt eivät usko tavoitteiden suorittamiseen. Suurin riski on, että tämä aiheuttaa lumipalloeffectin, jolloin useampi alisuorittaa omaa tekemistään ja tavoitteisiin pääsemistä ei nähdä mahdolliseksi.

Työntekijän itseohjautuvuuden tärkeydestä kerrotaan teoriaosuuden luvussa 4.1. Vapaaehtoisuuden johtaminen, jossa kerrotaan työntekijän omien arvojen tärkeys, sekä se, että ne eivät saa olla ristiriidassa työpaikan arvojen kanssa. Vapaaehtoisuuden johtamisessa (ks. s. 35), kerrotaan työntekijän motiivien johtamisesta ja miten ne voivat muuttua tai vaihtua ajan saatossa. Luvussa kerrotaan myös motivaation tärkeydestä. Luvussa 3.1.1 Maslow'n tarvehierarkia löytyy kuvio 1, jossa mainitaan ihmisen viidestä perustarpeesta ja miten ihminen täyttää henkilökohtaiset tarpeet. Maslow'n teorian mukaan täytetään aluksi ihmisen fysiologiset tarpeet, jonka jälkeen voidaan mennä portaita eteenpäin. Toisena portaina on turvallisuuden tunne, jonka jälkeen voidaan siirtyä yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Neljäntenä portaina on arvostuksen tarve, jonka jälkeen voidaan siirtyä viidennelle portaalalle, joka on itsensä toteuttamisen tarve.

Kehittämisideana voidaan pitää, että tavoitteista puhutaan tiimeissä viikoittain aamupalavereissa ja mietitään tiimeissä, miten tavoitteisiin voidaan päästä. Aktiivinen keskustelu ja keskustelun seuraaminen antaa jokaiselle työntekijälle reaaliaikaisen tiedon, miten he suoriutuvat tavoitteissa. Ellei tiimi pysty suoriutumaan tavoitteistaan, olisi hyvä tehdä muutoksia aika ajoin tiimeissä eli käytännössä henkilöitä vaihdettaisiin eri tiimeihin. Tiimimuutos voi mahdollistaa uudenlaisen työympäristön, jolloin positiivinen ilmapiiri tuo lisää buustia työntekijöille. Toisena kehittämisideana tähän on, että tiimipalavereja yhdistetään, jolloin aamupalavereissa saataisiin oman tiimin ulkopuolelta lisää informaatiota ja ajatuksia omalle tiimille ja tällöin voitaisiin välttyä tiimien uudelleen järjestämiseltä. Kolmantena kehittämisideana on, että tiimit tekevät itse omat tavoitteensa, mitä he haluavat suorittaa. Vapaaehtoisuuteen pohjautuvalla tavoitteiden suorittamisella ei ole tällöin tunnetta ulkopuolelta asetetuista tavoitteista. Ulkopuolelta tulevat tavoitteet voivat kuitenkin suoriutua tästä huolimatta erinomaisesti, vaikka tiimi itsessään onkin suorittanut ikään kuin ainoastaan omat tavoitteensa.

Kolmantena kehitettävänä asiana tunnistetaan, että työntekijät toivoisivat työnkuvan muutosta. Työntekijän on tärkeää kokea, että hän tekee vapaaehtoisuuden pohjalta sellaista työnkuvaa, joka pohjautuu hänen vapaaehtoisuutensa tunteeseen. Työntekijän tehtävät muuttuvat vuosien varrella ja tämä voi johtaa siihen, että tehtävät, jota hän tekee ei vastaakaan hänen odotuksiaan.

Jokaisen yrityksen tavoitteena on taloudellinen menestys, johon tarvitaan työntekijöitä. Taloudellinen menestys ei kuitenkaan onnistu ilman toimivaa kyvykkyyden johtamista (ks. s. 36). Kyvykkyyden johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet. Oppiminen ja kehittymisen kokemus auttavat parantamaan yksilön kyvykkyyden tunnetta (ks. s. 36). Yritykset ovat panostaneet hyvään perehdytykseen, koska tämä auttaa parantamaan työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilökunta auttaa parantamaan yrityksen tulosta (ks. s. 15).

Kehittämisideana on, että työntekijät keskustelevat esimiehen kanssa omasta työkuvastaan ja kertovat, miten he haluaisivat itse vaihtaa työnkuvaansa. Keskustelussa olisi tärkeää, että työntekijä itse miettii, olisiko työnkuvan muutos tässä tehtävässä mahdollista vastaamaan enemmän mielekkäämpää tekemistä. Toisena ratkaisuehdotuksena olisi, että tiimit keskustelevat millaista työnkuvaa he tekevät omassa työssään ja olisiko mahdollista, että henkilöt vaihtaisivat työnkuvaa keskenään esimerkiksi lisäkoulutuksien avulla.

Neljäntenä kehitettävänä asiana tunnistetaan se, että työntekijät saavat hyvin palautetta tiimeinä, mutta toivovat saavansa henkilökohtaista palautetta enemmän. Työntekijät kokevat, etteivät he saa riittävästi henkilökohtaista palautetta esimiehiltään.

Henkilökohtaisen palautteen tärkeys on nostettu esille teoriaosuudessa luvussa 3.1.3 McClellandin suoritusmotivaatioteoria, jonka mukaan työntekijät hakeutuvat työtilanteisiin, joista voi saada sekä palautetta että henkilökohtaista vastuuta. McClellandin mukaan työntekijälle on tärkeää työn suorittaminen ja siitä saatavat saavutukset, kuten esimerkiksi nämä tarkoittamani positiiviset palautteet työn tekemisestä. Palautteen antamisen tärkeydestä kerrotaan lisää luvussa 3.1 Työmotivaatio. Palautteen saaminen koetaan mielekkääksi ja saatu palaute tukee työntekijää omassa työtehtävässään.

Kehittämisideana esimiehille on, että henkilökohtaista palautetta annetaan kaikille työntekijöille, kun sitä on mahdollista antaa. Henkilökohtaisissa keskusteluissa on tärkeää huomioida työntekijää ja antaa rakentavaa palautetta, esimerkiksi miten hän on pärjännyt yleisesti. Työntekijän saadessa esimerkiksi

erinomaista palautetta asiakkaalta, olisi tärkeää lähettää tästä tieto työntekijöille ja lisätä tähän vielä oma kommentti asiaan liittyen. Palautteen antoa voidaan suorittaa esimerkiksi myös tiimipalavereissa, mutta olisi tärkeää, että jokainen työntekijä huomioitaisiin erikseen samalla kertaa mahdollisuuksien mukaan.

Viidentenä kehitettävänä asiana tunnistetaan se, että työntekijät kokevat, että heidän henkilökohtaiset vahvuutensa pääsisivät paremmin käyttöön yrityksessä toisessa tehtävässä ja työntekijät toivovat, että heidän osaamisensa pääsisi paremmin käyttöön.

Kyvykkyyden tunne on ihmisen psykologinen tarve, joka tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän pystyy tekemään hänelle tärkeät asiat ja edistyy niissä suunnitelman mukaisesti. Luvussa 4.2 Kyvykkyyden johtaminen kerrotaan, että työkierron avulla voidaan lisätä vaihtelua työpaikalla, jolloin työntekijä siirtyy toiseen yksikköön sovituksi ajaksi (ks. s. 36). Luvussa 2.3 Perehdyttäminen ja urakehitys kerrotaan, miten tärkeää on antaa lisäkoulutusta vanhoille työntekijöille, jolloin heidän osaamisensa lisääntyy ja heidän osaamistaan saadaan paremmin yrityksen käyttöön. Oman motivaation ohjaamisella tarkoitetaan sitä, että yksilö toimii omaehtoisesti ilman ulkopuolista kontrollia tai ohjauksen tarvetta omassa työtehtävässään (ks. s. 39).

Kehittämisideana tähän on, että henkilökohtaisissa haastatteluissa tarkastettaisiin millaista työtehtävää henkilö tekee yrityksessä. Haastattelussa käytäisiin läpi, voitaisiinko työntekijän kuvaa muuttaa vastaamaan enemmän hänen vahvuuksiinsa ja sen hetkistä osaamistaan. Toisena ratkaisuehdotuksena olisi järjestää työnkiertoa talon sisällä, jolloin henkilöillä olisi mahdollisuus hakea talon sisältä uudenkaltaisia tehtäviä, jotka vastaisivat heidän osaamistaan paremmin.

Kuudentena kehitettävänä asiana tunnistetaan, että työntekijät toivovat lisää tietoa siitä, mitä hyvää yritys tekee yhteiskunnalle. Luvussa 4.4 Hyväntekemisen johtaminen, käsiteltiin työntekijöiden kokevan merkityksellisyyden tunnetta. Kun työntekijän toiminta tuottaa yhteiskunnassa muille jotakin hyvää, lisää tämä hänen arvokkuutensa tunnetta. Maslow'n teoriassa (ks. s. 22) yhteenkuuluvuuden tunne kuuluu tarvehierarkian kolmanteen perustarpeeseen. Kolmanteen perustarpeeseen kuuluu yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi rakkauden tarve.

Kehittämisideana tähän on selvästi se, että työntekijät toivovat lisää informaatiota aiheeseen liittyen. Nostoja voidaan tehdä esimerkiksi steam-kanavassa, josta jokainen pystyy lukemaan, mitä hyvää yritys tekee yhteiskunnalle. Työntekijät toivovat lisää tietoa aiheeseen liittyen.

Seitsemäntenä kehitettävänä asiana tunnistetaan, että työntekijät toivovat lisää tietoisuutta yrityksen arvoista. Työntekijöille kerrotaan arvot työpaikan perehdytyksessä, mutta keskustelua toivotaan lisäävän.

Työntekijän sisäisestä ja sisäsyntyisestä motivaation merkityksestä kerrotaan luvussa 3 Motivaatioteoriat. Motivaatioteoriassa kerrotaan työntekijän sisäiseen tunteeseen liittyvästä motivaation tärkeydestä. Työntekijöiden tunne vaikuttaa heidän tunteeseensa tehdä työtä ja arvot vaikuttavat sitouttavasti työnantajaan.

Kehittämisideana asiaan liittyen on, että työntekijöille kerrotaan useammin yrityksen arvoista. Yrityksen arvot voidaan ottaa keskusteluun esimerkiksi kuukausittain aamupalaverieissa, jolloin jokainen työntekijä tietää arvot.

7.2 Tutkimuksen onnistuminen

Opinnäytetyöni kertoi työntekijän sitoutumisesta organisaatioon. Tarkoitus oli selvittää työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, työntekijän motivaation merkitystä sekä sitä, miten motivaatiota voidaan parantaa. Tutkimuksella oli tarkoitus tuoda yritykselle tietoa oman toiminnan kehittämiseksi sekä löytää yrityksen vahvuudet ja kehityskohdat työntekijän motivaation osalta.

Opinnäytetyöni aihe oli erittäin mielenkiintoinen. Aiheesta löytyi laajasti kirjallisuutta, jolloin oli mahdollisuus saada runsaasti kirjallisuutta teorian tueksi. Tutkimuksen kysymykseen sain laajasti vastauksia ja koen tutkimuksen onnistuneeksi.

Tarkkailin tutkielman luotettavuutta koko opinnäytetyöprosessin ajan ja olen suunnitellut jokaisen vaiheen huolella. Tutkielmani tekemiseen olenkin varannut riittävästi aikaa, jolloin minulla on ollut mahdollisuus tehdä tutkielmaa rauhassa

ilman kiireen tuntua. Tämä on mahdollistanut minulle varmuuden siitä, että olen voinut perehtyä aiheeseen tarkasti ja saanut riittävän kattavan teoriapohjan tutkielmaan. Teoriaosuuteen olen käyttänyt riittävän monipuolisesti teorialähteitä ja ajankohtaista kirjallisuutta. Kirjallisuuteen tutustumalla minulla oli riittävästi ymmärrystä aiheesta, joka edisti minua ymmärtämään syvällisemmin aihepiiriä. Aihepiiriin uppoutumalla olen saanut teoriapohjasta varmistuksia omiin ajatuksiini aihepiiriä koskien.

Teemahaastattelun runko itsessään on kattava kaikista neljästä aihepiiristä ja haastattelurunkoa testattiin ennen haastatteluiden aloittamista. Keskusteluissa haastateltavien kanssa pystyttiin keskustelemaan opinnäytetyön aiheesta. Haastattelussa oli mahdollisuus muotoilla kysymystä uudelleen tai tarkentaa kysymystä. Uskon, että haastateltavat kertoivat totuudenmukaisesti vastauksen haastattelun kysymyksiin.

Opinnäytetyön kysymysrunгон tekeminen oli erittäin mielenkiintoista, mutta vaati myös paljon aikaa, jotta saatiin oikeanlaisia kysymyksiä. Teemahaastattelurunгон kysymyksiä jouduin muokkaamaan useaan kertaan, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä ja helposti muotoiltuja. Tutkimuksen avulla pystyin tekemään yritykselle kehitysehdotuksia, jotka ovat helposti toteutettavissa.

Opinnäytetyössä rajasin haastateltavat henkilöt asiakaspalvelijoihin, trainereihin ja asiakasvastaaviin, jolloin mahdollinen jatkotutkimus voitaisiin kohdentaa esimerkiksi myös esimiehiin. Tutkimuksessa olisi hyvä käyttää laadullista tutkimusta, jolloin voitaisiin saada tuloksia esimiehen näkökulmasta ja motivaation merkityksestä.

Toivonkin, että antamani kehitysehdotukset tulevat yritykselle käyttöön ja siitä saataisiin hyötyä tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Tutkimusta itsessään voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä, koska aihepiiri koskee yleisesti kaikkia yrityksiä. Tutkimustani on myös mahdollisuus jatkaa kyselytutkimuksena tai samankaltaisella motivaatioon liittyvällä haastattelulla. Tällöin olisi mahdollisuus verrata saamiani tuloksia lomakehaastatteluun tai motivaatiohaastatteluun liittyen. Tutkimuksen avulla voitaisiin varmistaa, vastaavatko haastattelussa saadut tulokset omaa tutkimuksessa olevaa tulosta vai ovatko nämä muuttuneet siitä

haastattelusta positiiviseen tai negatiivisempaan suuntaan. Tutkimuksella olisi mahdollista saada tällöin vertaileva tulos, jota yrityksen esimiehet voisivat hyödyntää tulevaisuudessa.

Opinnäytetyötä tehdessä oli mielenkiintoista peilata omaa työtä, arkielämää ja harrastustoimintaa teoriaan liittyen. Minusta oli mielenkiintoista huomata, miten itselläni avartui näkemys asioihin, kun tarkastelin haastateltavien näkökulmia haastatteluissa. Opinnäytetyötä tehdessä suunnitelmallisuus ja työn kokonaisuuden huomioiminen on erittäin tärkeää. Työ koostuu useista eri aiheista, jolloin kokonaisuuden hallinta on tärkeää ja siksi aihetta on pilkottu useampaan osaan.

Opinnäytetyöni oli koko prosessin ajan mielenkiintoinen, koska aihepiiri on kiinnostanut minua jo sosiaali- ja terveysalalla työskennellessäni. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat kiinnostukseni rekrytointiin, työmotivaatioon ja oman motivaation johtamiseen. Opinnäytetyön avulla opin, miten tärkeää on parantaa omaa motivaatiotansa ja miten tärkeä oma työyhteisö on. Näitä havaintojani voin hyödyntää myös omassa elämässä, niin kotona kuin harrastuksissa.

Lähteet

- Aro, A. W. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Aurangzeab, F. B. 2018. A longitudinal study of organizational capability development process. *Acta Wasaensia*, 396. Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7214/Acta%20Wasaensia%20396%20Butt%20ONLINE%20pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 17.12.2020.
- Beardwell, J. & Thompson, A. 2014. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Berlin, S. 2019. *Palkitseva työ*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. *Mielekäs työ*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2008. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2004. *Handbook of self-determination research*. Rochester (N: Y9): University of Rochester Press.
- 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, 4, 227– 268. <http://users.ugent.be/~wbeyers/scripts2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>. 01.01.2021.
- Denny, R. 2009. *Motivate To Win – Learn how to motivate yourself and others to really get results*. 3 rd edition. London: Kogan Page.
- Duunitori. 2018. Sisäinen rekrytointi. <https://duunitori.fi/tyoelama/sisainen-rekrytointi>. 12.12.2020.
- Ekonomit. 2020. Merkityksellinen työ tuottaa hyvinvointia. <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/hyvinvointi/tyo/#11f957f4>. 17.11.2020.
- Forsyth, P. 2006. *How to Motivate People*. 2. painos. Thomson-Shore, Inc. United States.
- Furman & Ahola, Tapani 2009. *Att lyckas tillsammans. Handbok för reteaming, konsten att motivera människor till en önskad förändring*, Verti Ab, Vallentuna.
- Hakanen, J. 2014. *Onnellisena työssä? 81/2 kysymystä työn imusta*. Juva: Bookwell Oy.
- Harper, L.M. 2020. Recruitment and retention strategies of LIS students and professionals from underrepresented groups in the United States. Published 27.2.2020. *Emerald Library Management*, Vol. 41 No. 2/3, pp. 67-77. <http://web.b.ebscohost.com/tietopalvelu.karelia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=bc7bd781-0d4b-4549-9cff-e0302927ac8b%40pdc-v-sessmgr04>. 17.01.2021.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkinen, H. 2007. *Toimintatutkimuksen lähtökohdat*. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. *Toimintatutkimuksen prosessi. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint.

- Herzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Vol. 46. Issue 1. 03.11.2020.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2020. *Esimiehen työoikeus*. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honkaniemi, L., Junnila K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rinta-Rasimus, A. & Sandberg, J. 2007. *Viisaat valinnat*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Järvinen, K. 2014. *Työn mielekkyyden johtaminen – Käytännön opas*. Helsinki: Talentum.
- Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kainulainen, H. 2004. Empiirinen tutkimus oikeustieteessä. Lindfors, H (toim.). *Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimustiedonantoja* 64. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos, 17–27.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Espoo: WSOYpro.
- Kirpal, S. 2004. Researching work identities in a European context. *Career Development International*, 9, 199–221.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Koppa. 2015. *Määrällinen tutkimus*. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. 1.10.2020.
- Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Lawler, E. E. III, & Suttle, J. 1975. *A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept*. New York: McGraw-Hill.
- Lintula, A. & Valkama, M. 2009. *Nuoren toimittajan eloonjäämisopas*. Helsinki: Ajatus.
- Lintulahti, M. 2020. *Työn merkitys muuttuu*. ERTO. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4068-tyoen-merkitys-muuttuu>. 17.11.2020.
- Liukkonen, P. 2006. *Työhyvinvoinnin mittarit*. Helsinki: Talentum.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. *Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy*. Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Markkanen, M. 2009. *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Helsinki: WSOYpro.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.

- Maslow, A. 1972. Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- McLeod, S. 2018. Simplypsychology. Maslow's Hierarchy of Needs. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. 28.3.2021.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International methelp ky.
- Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor ab.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu. Henkilöarvointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. 2020. Tarpeet. <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/miina-ja-ville-opettajan-oppaita/miina-ja-ville-etiikkaa-etsimassa-10>. 29.11.2020.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yritys kirjat.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita.
- Robbins, S. & Judge, T. 2012. Essentials of Organizational Behavior. 11. p. Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä Pomolle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html. 12.12.2020.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry. 2020. Työhyvinvointi. <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/>. 17.11.2020.
- Suomen Mielenterveys ry. 2021. Motivaatio saa liikkeelle. <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/motivaatio-saa-liikkeelle>. 20.1.2021.
- Suomen Mielenterveys ry. 2020. Kuinka vahvistaa hyvinvointia työssä? <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/ty%C3%B6hyvinvointi-miten-voit-edist%C3%A4%C3%A4-omaa-hyvinvointiasi>. 17.11.2020.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Olet oman elämäsi toimitusjohtaja. <https://telmalehti.fi/oman-elamasi-toimitusjohtaja>.
- Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen - Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Terveysverkko. 2021. Motivaatio. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. 20.1.2021.
- Toikka, K. 2018. Mitä itseohjautuvuuteen tarvitaan? <https://www.linedin.com/pulse/epilogi-8-mit%C3%A4-itseohjautuvuuteen-tarvitaan-kati-toikka/>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 9.1.2021.
- Työsuojeluhallinto. 2020. Perehdyttäminen. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>. 17.11.2020.
- Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>. 27.10.2021.
- Työterveyslaitos. 2020. Työhyvinvointi on yhteinen asia. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. 17.11.2020.
- Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä hyvinvointia. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf. 12.01.2021.
- Työturvallisuuskeskus. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. 17.11.2020.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vihiniemi, P. 2020. Motiivit ja motivointi. <https://kansalaisareena.fi/aineisto/aloittavan-vapaaehtoistoiminnan-koordinaattorin-opas/motiivit-ja-motivointi/>. 8.12.2020.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Vaajakoski. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Virtanen, A. 2018. Psykologin vinkit – Kuinka herätellä ja vahvistaa motivaatiota? <https://psykologiaa.com/2018/03/20/psykologin-vinkit-miten-saada-motivaatiota/>. 24.01.2021.

Teemahaastattelurunko

Vapaaehtoisuus

- Vastaako sinun työtehtäväsi tällä hetkellä sitä mitä haluaisit tehdä?
- Onko työsi mielekäästä?
- Pystytkö toteuttamaan itseäsi työssä?
- Siedätkö omaa epäonnistumista? Miten koet epäonnistumisen?
- Miten koet työpaikan yhteiset tavoitteet työssäsi? Motivoiko tämä sinua tekemään tavoitteiden eteen töitä? Oletko sitoutunut tavoitteisiin? Uskotko, ovatko muut sitoutuneita tavoitteiden saavuttamiseen?
- Onko sinulla mahdollisuus osallistua työyhteisössä päätöksen tekoon?
- Jos sinulla olisi täysin vapaat kädet, miten muuttaisit työtehtäviä mielekkäämmäksi ja mitä muuttaisit. Jos työnkuvaa muutetaan, miten tämä paikka täytetään?
- Mikä saa sinut pysymään tässä tehtävässä?
- Mikä saisi sinut pysymään töissä vielä viiden vuoden kuluttuakin yrityksessä?

Kyvykkyys

- Saatko palautetta tällä hetkellä omasta työstäsi? Onko palaute kannustavaa?
- Miten muuttaisit omaa työtäsi, jotta saisit paremmin käytettyä omaa osaamistasi työtehtävissä? Olisiko tämänkaltainen muutos mahdollista omassa työssäsi?
- Onko työtehtävät tällä hetkellä tarpeeksi haastavia ja monipuolisia?
- Mikä on vahvuutesi työssäsi? Teetkö tällä hetkellä työtehtävääsi yrityksessä, jossa oma osaamisesi pääsisi parhaiten käyttöön?

Yhteenkuuluvuus

- Millaisena koet oman tiimin ilmapiirin tällä hetkellä?
- Millaisena koet yrityksessämme työskentelevien henkilöiden ilmapiirin tällä hetkellä?
- Miten ilmapiiri vaikuttaa sinuun?

- Siedetäänkö työpaikalla epäonnistumista?
- Luotatko omiin kollegoihisi? Luotatko omiin esimiehiin?
- Onko sinulla mahdollisuus olla oma itsesi työyhteisössämme?

Hyväntekeminen

- Millä tavoin yritys tekee hyvää yhteiskunnallemme?
- Millaisen tunteen koet, kun saat kuulla, että asiakas on antanut sinulle erinomaista palautetta? Annetaanko sinulle tällaista palautetta ja mitä kautta palaute tulee sinulle?
- Onko sinun helppo antaa työkavereille apua ja saatko itse apua?
- Tiedätkö yrityksen arvot?

Haastattelukutsu

Terve,

Opiskelen tällä hetkellä Karelia-ammattikorkeakoulussa johtamisen ja liiketoimintaosaamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä, jonka aiheena on työntekijän sitoutuminen organisaatioon.

Haastattelu toteutetaan Microsoft Teamsin kautta työntekijän omalla vapaaajalla. Haastattelussa käydään läpi työntekijöiden motivaatioon liittyviä kysymyksiä.

Haastattelut tullaan toteuttamaan viikkoina 3–4 ja haastattelut nauhoitetaan. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen nauhoitukset poistetaan ja kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä. Kiinnostuksen herätessä haastatteluun vastaathan minulle tähän sähköpostiin jukkis102@gmail.com. Minulle voi myös laittaa viestiä aiheeseen liittyen, johon vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin

Jukka-Pekka Mononen