



Henkilöstösuunnittelijoiden sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutus työhyvinvointiin

Helmi-Karoliina Niemi

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstösuunnittelijoiden sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutus työhyvinvointiin

Helmi-Karoliina Niemi
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Helmi-Karoliina Niemi

Henkilöstösuunnittelijoiden sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutus työhyvinvointiinVuosi 2021 Sivumäärä 41

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstösuunnittelijoiden sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ja sitä, miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoon henkilöstösuunnittelijoiden tämänhetkinen työmotivaation ja työhyvinvoinnin taso. Toimeksiantajayritys oli yksityisellä turvallisuusalalla toimiva Securitas Oy. Tutkimustuloksia toimeksiantaja voi hyödyntää työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen sekä sitä kautta myös henkilöstösuunnittelijoiden pysyvyyden kehittämiseen.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin henkilöstösuunnittelua, sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ja työhyvinvointia. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin myös teoriaa näiden osa-alueiden johtamisesta. Teoriaosuuden aiheiden rajauksessa käytettiin apuna tutkijan empiiristä tietoa henkilöstösuunnittelijan työtehtävästä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska aiheesta haluttiin tutkia ja ymmärtää ihmisten kokemia merkityksiä ja merkityskokonaisuuksia. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna sähköisellä lomakkeella ja tutkimuskysymyksiä käytettiin pääosin pelkkiä avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat pystyivät kertomaan vastaukset omin sanoin. Tutkimuskysymykset luotiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Tutkimuksen analysointi ja johtopäätökset tehtiin teoreettisen viitekehysten tarjoaman teorian tiedon ja tutkijan empiirisen tiedon avulla. Tutkimustulosten mukaan henkilöstösuunnittelijoiden työhyvinvointi on hyvää ja työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen vaikuttavat enemmän sisäiset motivaatiotekijät kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Johtopäätösten perusteella lopuksi pohdittiin erilaisia jatkotutkimusaiheita työhyvinvoinnin ja sisäisten motivaatiotekijöiden tukemisen kehittämiseksi.

Helmi-Karoliina Niemi

The effect of intrinsic and extrinsic motivation of Human Resources planners on well-being at work

Year 2021 Pages 41

The purpose of this thesis was to find out intrinsic and extrinsic motivational factors of commissioner's Human Resources planners and how they affect well-being at work. The aim of the research was to find out the current level of work motivation and well-being at work of Human Resources planners. The commissioner of this thesis was a private security company Securitas Inc. The research results can be used by the commissioner to advance and develop well-being at work and to develop stability of Human Resources planners.

The content of the theoretical framework of the research consists of personnel planning, intrinsic and extrinsic motivational factors, and well-being at work. The theoretical framework of the study also included theory of managing of these subjects. The author's empirical knowledge of the working duties of Human Resources planners was used to define the subjects of the theoretical framework.

Qualitative method was applied in this thesis because of the desire to study and understand the meanings of human experiences. The research was conducted as half structured interview with an electronical form and research questions were mainly open-ended questions to allow respondents to express their answers in their own words. The research questions were created in collaboration with the commissioner.

The analysis and conclusions of the research were made using the theoretical knowledge provided by the theoretical framework and the empirical knowledge of the author. The results reveal that the well-being at work of Human Resources planners is good. The well-being at work and job satisfaction are affected more by intrinsic motivational factors than extrinsic motivational factors. Based on the conclusions, various subjects for further research were considered to develop well-being at work and support intrinsic motivational factors.

Keywords: personnel planning, intrinsic and extrinsic motivation, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Securitas Oy	7
3	Henkilöstösuunnittelu	8
3.1	Henkilöstösuunnittelu Securitas Oy:ssä	8
3.2	Henkilöstösuunnittelijoiden johtaminen.....	9
4	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	10
4.1	Ihmisen perustarpeet ja sisäinen motivaatio	12
4.2	Sisäisen motivaation johtaminen.....	14
5	Työhyvinvointi	15
5.1	Työhyvinvoinnin aiheuttamat kulut.....	16
5.2	Työhyvinvoinnin tekijöitä.....	16
5.2.1	Työn imu.....	17
5.2.2	Palkitseminen.....	18
5.2.3	Työn kuormitustekijät.....	19
5.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	20
6	Tutkimuksen toteutus	22
6.1	Rajaus.....	22
6.2	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	22
6.3	Tutkimusmenetelmä.....	23
6.4	Analyysimenetelmät.....	24
6.5	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	25
7	Tutkimuksen tulosten analysointi ja johtopäätökset	25
7.1	Työtyytyväisyys.....	26
7.2	Sisäinen motivaatio.....	27
7.3	Ulkoinen motivaatio	30
7.4	Työhyvinvointi	32
8	Pohdinta.....	33
	Lähteet	35
	Kuviot	37
	Liitteet.....	38

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstösuunnittelijoiden sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ja sitä, miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoon henkilöstösuunnittelijoiden tämänhetkinen työmotivaation ja työhyvinvoinnin taso. Toimeksiantajayritys oli yksityisellä turvallisuusalalla toimiva Securitas Oy. Tarkasteltaessa yrityksen henkilöstösuunnittelijoiden vaihtuvuutta, työntekijöiden vaihtuvuus oli 75 % vuosien 2018-2020 aikana. Vaihtuvuutta selittää yrityksen tarjoama sisäinen urakehitys, jonka kautta työntekijät vaihtavat eri työtehtäviin, mutta päätyneitä työsuhteita vaihtuvuudessa oli kyseisellä aikavälillä 41 %. (Vaihtuvuus 2020.) Tutkimuksella haluttiin selvittää, että millainen henkilöstösuunnittelijoiden tämänhetkinen motivaation taso on, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja voidaanko tutkimuksella päätellä selittävää tekijää henkilöstösuunnittelijoiden korkealle vaihtuvuudelle.

Henkilöstösuunnittelijoiden työ on vaativaa, nopeatempoista. Yksi tutkimuksen päämäärä oli, että tutkimushaastattelun aikana henkilöstösuunnittelijat ehtivät pysähtyä hetkeksi pohtimaan oman työmotivaationsa eri osa-alueita. Lopputuloksena haluttiin saada selkeä kokonaisuus motivaation tilanteesta ja vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimustuloksia Securitas Oy ja henkilöstösuunnittelijat voivat hyödyntää työhyvinvoinnin edistämiseen ja sitä kautta myös henkilöstösuunnittelijoiden pysyvyyden kehittämiseen.

Teoriaosuus keskittyy henkilöstösuunnitteluun, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja työhyvinvointiin. Näissä kaikissa osa-alueissa tarkastellaan myös teoriaa näiden osa-alueiden johtamisesta. Teoriaosuuden aiheiden rajaus on tehty myös kirjoittajan empiirisen tiedon perusteella henkilöstösuunnittelijan työtehtävästä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja kysely toteutettiin puolistrukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella. Opinnäytetyön toteuttamisympäristönä toimi Securitas Oy:n Etelä-Suomen liiketoiminta-alue ja tutkimukseen valittiin kyseisellä liiketoiminta-alueella työskentelevät henkilöstösuunnittelijat, joita on 17 kappaletta. Toimipisteitä Securitas Oy:n Etelä-Suomen liiketoiminta-alueella on Helsingissä, Vantaalla, Espoossa, Lohjalla ja Keravalla. Toimeksiantaja oli tiiviisti mukana tutkimuksen toteutuksessa erityisesti tutkimusosion kysymysten laadinnassa.

2 Securitas Oy

Securitas Oy:n kotipaikka on Helsinki ja pääasiallinen toimiala turvallisuustuotteet, turvallisuuspalvelut. Yhtiön toimitusjohtaja on Jarmo Olavi Mikkonen. Securitas on Suomen johtava turvallisuuspalvelualan yritys, joka tuottaa laadukkaita, monipuolisia ja yksilöllisiä turvallisuuspalveluita yrityksille, julkiselle sektorille, yhteisöille ja kuluttajille. Securitas on ruotsalainen konserni mutta on toiminut Suomessa yli 60 vuotta. (Securitas Oy 2020a.)

Securitas tarjoaa asiakkaiden tarpeen mukaan rakennettuja, yksilöllisiä turvallisuusratkaisuja ja -palveluita. Palveluita toimitetaan sekä lyhytkestoisiin tarpeisiin, että pitkiin, kattaviin ja jopa valtakunnallisiin tarpeisiin. Palveluihin on mahdollista liittää myös tekniset turvalaitteet ja hälytysjärjestelmät. (Securitas Oy 2020b.)

Erlaisia toimitettavia turvallisuuspalveluita ovat muun muassa kodinturvallisuus, tapahtumaturvallisuus, kauppa- ja ravintolaturvallisuus, järjestyksenvalvontapalvelut, erikoisturvapalvelut kuten yksityisetsivä- ja henkivartijapalvelut ja logistiikkaturvallisuus. Lisäksi Securitas tuottaa liikkuvaa piirivartiointia eli Mobile Patrol-vartiointia, aula- ja assistenttipalveluita, paikallisvartiointia, kulunvalvontaa, ID-palveluja kuten henkilö- ja työmaakortteja ja avainten säilytystä sekä lentoasemien turvallisuuspalveluita. (Securitas Oy 2020b.)

Vuoden 2019 vuosikatsauksen mukaan Securitaksen liikevaihto oli 175,2 miljoonaa euroa ja voitto verojen jälkeen 11,8 miljoonaa euroa. Suomessa Securitaksella oli henkilöstöä vuoden 2019 lopussa 3 630 henkilöä. Työntekijä lukumäärä kasvoi edellisestä vuodesta ja on kasvanut tasaisesti koko 2010-luvun ajan. Naisten osuus henkilöstöstä on kasvanut ja nyt naisia on koko henkilöstöstä neljäsosa. Uusista työsuhteista naisten osuus oli 32 % ja Securitas on asettanut tavoitteekseen, että naisten suhteellinen osuus liiketoiminnan esimies- ja johtotehtävissä on saman suuruinen kuin se on henkilöstöstä. (Vuosikatsaus 2019.)

Securitaksen toiminta on jaettu liiketoimintayksiköihin. Jokainen liiketoimintayksikkö tuottaa omaa palvelukonseptiaan. Koko toiminnan johtajana toimii toimitusjohtaja, jolla on alaisinaan aluepäälliköitä ja heidän alaisinaan yksiköiden päälliköitä. Yksikön päällikkö johtaa liiketoimintayksikköä ja hänen alaisinaan on yksikön operatiiviset esimiehet, henkilöstösuunnittelija sekä vartijahenkilöstö. Yrityksen sisäisiä sidosryhmiä ovat hälytys- ja palvelukeskus, palkkahallinto, markkinointi-, talous-, rekrytointi- sekä HR-osastot. Securitaksen kolme perusarvoa ovat rehellisyys, valppaus ja avuliaisuus. Ne toimivat ohjenuorana jokaiselle Securitaksen työntekijälle kaikessa kanssakäymisessä asiakkaiden, työtovereiden ja muiden ihmisten parissa. (Securitas Oy 2020c.)

3 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on systemaattisesti suunnitella ja ennakoida tulevaisuuden työvoiman tarvetta, jotta yrityksellä on oikea määrä henkilöstöä toimintaansa varten. Henkilöstösuunnittelija tarkastelee henkilöstömäärää organisaation näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan myös henkilöstön osaamisen suunnittelua ja sitä, että henkilöstöä on sijoitettu oikea määrä tarvittaviin tehtäviin. Kaikki yrityksen toimintaan liittyvät muutokset heijastuvat jollain tavalla henkilöstöön ja henkilöstösuunnittelu on myös osa työhyvinvointia, sillä kaikki muutokset yrityksen toiminnassa vaikuttavat jollain tavalla henkilöstöön. (Viitala 2013, 48.) Henkilöstösuunnittelussa tulee ottaa huomioon työvoiman tarve sekä määrällisesti, että laadullisesti. Määrällisellä tarkoitetaan sitä, että henkilöstöä on oikea määrä ja laadullisella sitä, että henkilöstöllä on oikea koulutus- ja taitotaso työhön.

Viitalan & Jylhän (2019, 20-22) mukaan henkilöstösuunnittelussa yhdistyy asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen. Asioiden johtaminen henkilöstösuunnittelussa on toiminnan suunnittelua ja organisointia, mikä on suunnittelutyötä itseään. Se vaatii ratkaisukeskeistä ja järjestelmällistä työskentelyä, jotta työn tavoitteet, joilla on yleensä tarkat päivämäärät, saavutetaan. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan tavoitteisiin, työntekijäryhmiin ja kommunikaatioon vaikuttamista. Henkilöstösuunnittelussa suunnitellaan tulevaisuutta ja siinä voidaan myös nojautua kokemuseräisesti hankittuun tietoon. (Viitala 2013, 53.)

Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on työntekijöiden taloudellisen ja henkisen hyvinvoinnin huomioiminen, joten sitä ei voi tehdä vain pelkällä mekaanisella suunnittelutyöllä, vaan pitää muistaa aina, että henkilönumeron takana on aina myös ihminen.

Henkilöstösuunnitteluprosessi lähtee käyntiin tilannekartoituksella, jonka avulla muodostetaan kuva henkilöstön ja töiden nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Jo tilannekartoituksessa pohditaan yrityksen henkilöstötarvetta niin määrällisesti kuin laadullisesti. Toisena askeleena henkilöstösuunnittelija tekee ennusteen tulevaisuudesta, jossa arvioidaan, miten olemassa olevia resursseja voidaan sijoittaa eri työtehtäviin. Kolmantena tehdään suunnitelma työntekijöiden sijoittelusta eri tehtäviin ja mitä mahdollisia muutoksia henkilöstötarpeisiin tehdään. Viimeisenä on suunnitelman toteutus ja myös sen arviointi, sillä oman työn reflektointi on tärkeä osa työssä oppimista. Mikäli arvioinnin kautta havaitaan puutteita suunnitelmassa, voidaan niihin reagoida muuttamalla ja suuntaamalla niitä uudelleen. (Viitala 2013, 50-51.)

3.1 Henkilöstösuunnittelu Securitas Oy:ssä

Securitas Oy:ssä henkilöstösuunnittelu on hajautettu eri liiketoimintayksiköihin ja henkilöstösuunnittelija huolehtii liiketoimintayksikön vartijahenkilöstön työvuoro- ja

lomalistojen suunnittelemisesta ja hoitaa kaikki vartijoiden palkkoihin liittyvät tiedot palkkajärjestelmään, jonka mukaan palkkahallinto laskee palkan. Henkilöstösuunnittelija suunnittelee työntekijöiden perehdytyksen, sijoittelun ja työvuorojärjestelyt eri vartiointikohteisiin. Henkilöstösuunnittelija hoitaa kaikki työvuoroihin liittyvät muutokset eli lisätilausten ja sairauslomien aiheuttamat tuotannon muutokset ja muut työvuorojen muutoksiin liittyvät toimenpiteet.

Henkilöstösuunnittelijan vastuulla on myös hoitaa työntekijöiden asioita eri sidosryhmien kuten vakuutusyhtiön ja Kelan kanssa. Henkilöstösuunnittelija ylläpitää myös vartijahenkilöstön koko työsuhteen elinkaaren ajan työntekijän työsuhteeseen liittyviä dokumentteja, hoitaa liiketoimintayksikön rekrytointiprosessia sekä raportoi johdolle liiketoimintayksikkönsä henkilöstökuluista.

3.2 Henkilöstösuunnittelijoiden johtaminen

Jokainen henkilöstösuunnittelija on yksilö, joilla on erilaiset ajatukset ja ihmiselle on luonnollista, että omia ajatuksia ja tulkintoja pidetään oikeana. Jokainen henkilö haluaa tulla kohdatuksi yksilönä. Jaben (2017, 15) mukaan johtajilla on taipumus valita itselleen omanlaisiaan alaisia. Johtajan tulisi kuitenkin muistaa, että vaikka alainen voi näkemyksiltään poiketa esimiehestä ja ajatukset voivat olla hyvin erillaisia, ei niistä tule missään nimessä ärsyyntä, vaan yrittää löytää erilaisuudesta jotain hyvää ja muistaa, että erilaisuudesta voi myös hyötyä. (Jabe 2017, 14-17.)

Jabe (2017, 19) nostaa esille ajatuksen siitä, että jokaista on kohdeltava eri tavalla. Tämä on mielenkiintoinen ajatus, sillä työsopimuslain (26.1.2001/55) mukaan työnantajalla on vastuu kohdella työntekijöitä tasavertaisesti. Jabe (2017,19) perustelee ajatusta sillä, että jos kaikkia kohdellaan tasavertaisesti, ei kysymys ole vuorovaikutuksesta, vaan automaatiosta. Saattaa olla hyvin mustavalkoista ajatella, että kaikkia kohdeltaisiin aina samalla tavalla, sillä työtehtävät ja työkokemukset ovat hyvin erilaisia ja onhan työsopimuslaissakin (26.1.2001/55) maininta, että ”jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua.” Tämän asian kanssa tulee kuitenkin olla erittäin varovainen, sillä esimies ei saa ketään suosia eikä syrjiä. Koska ihmiset kokevat tilanteet niin eri tavoin, tulisi esimiehen reagoida tilanteisiin nopeasti, ennen kuin työntekijöiden kokemat tilanteet paisuvat ja vaikuttavat organisaatioon taloudellisesti ja toiminnallisesti. (Kauhanen 2018, 47.)

Yleensä tasapuolinen kohtelu korostuu HRM (Human Resource Management) -tyyppisessä yhteensopivuusajattelussa, jossa työntekijät nähdään enemmän resursseina. Työntekijöiden taidoissa ja johtamisissa keskistytään suorituskykyyn, tuottavuuteen, yhteensopivuuteen

työyhteisössä, palkitsemiseen ja hallintaan (Viitala 2013, 46). Tällaista johtamistyyliä voisi kuvailla kovaksi johtamisen malliksi.

HRM-tyyppisen kovan johtamistyylin vastakohta on voimavaralähtöinen ajattelu HCM (Human Capital Management). Tätä johtamistyyliä kuvaillaan pehmeän johtamisen malliksi. Tässä tyyliässä ajatellaan työntekijät yrityksen varana ja omaisuutena ja siinä korostetaan työntekijöiden inhimillistä luonnetta. Työntekijät nähdään kilpailuetuna muihin yrityksiin verrattuna ja nähdään, että he luovat yrityksen organisaatiokulttuurin. Työntekijöiden strategista osaamista arvostetaan ja työntekijöiden yhteistyöhön, lahjakkuuteen, osaamisen ja sitouttamiseen kiinnitetään huomiota, eikä henkilöstöä nähdä kustannuseränä. (Viitala 2013, 46.) Tämä johtamisen tyyli antaa mahdollisuuden erilaisien työntekijöiden kukoistaa omilla tyyleillään.

Viitala (2013, 47) myös huomauttaa, että näitä kahta johtamisen tyyliä voi esiintyä samanaikaisesti ja tietyllä tavalla henkilöstösuunnittelijoiden työn johtamisessa nämä kaksi johtamisen tyyliä kohtaavat. Henkilöstösuunnittelijoilla tulee olla tietyt työtehtävät, tiettyyn päivään ja tiettyyn kellonaikaan tehtynä, jolloin suorituskyky ja tuottavuus ovat tarkastelun aiheena ja myös työskentelyn tuloksellisuutta mitataan säännöllisesti. Mutta kun määräaikoja vaativat tehtävät on suoritettu, jää työtehtäviä vielä paljon jäljelle, joissa voi toteuttaa luovuutta sekä muokata oman yksikön työntekijäkulttuuria.

4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio lähtee aina yksilöstä itsestään ja se jakautuu kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Martela & Jarenko 2014, 14). Kuviossa 1 on lueteltu sisäisen motivaation eri ominaisuuksia. Yksi niistä on innostus, joka linkittyy sisäiseen motivaatioon, eli liittyy siihen, miten työntekijä kokee työnsä merkityksellisenä. Innostuneet ihmiset ovat oma-aloitteisempia, aktiivisempia ja vastuullisempia työskentelemään, joten tästä voi päätellä, että tällaiset työntekijät ovat tuottavampia ja aikaansaavempia työssään ja tällä on suora yhteys tuloksellisuuteen. Monesti innostuneet ihmiset ovat halukkaampia myös oppimaan uutta, ajattelevat innovatiivisesti, ovat myös vapaa-ajallaan tyytyväisempiä ja ovat vähemmän poissa töistä sairauksien vuoksi. (Martela 2020.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Kuvio 1: Sisäisen ja ulkoisen motivaation eri ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14)

Ihminen on luotu tekemään aktiviteetteja, joita kohtaan tuntee sisäistä motivaatiota ja lähtee tekemään niitä mielellään ilman ulkoista palkkiota. Tällaiset tehtävät tuntuvat henkilöstä mielekkäältä ja innostavalta. Sisäinen motivaatio itsessään jakautuu vielä kahteen osaan: sisäsyntyiseen motivaatioon, jolloin motivaatio jotain toimintaa kohtaan tulee luonnostaan ja sisäistettyyn motivaatioon, joka tarkoittaa sitä, että tietynlainen toiminta on itselle arvokasta ja tärkeää ja sen avulla yleensä saavutetaan päämääriä, jotka ovat itselle tärkeitä. Yrityksmaailmassa pitäisi erityisesti keskittyä sisäistetyyn motivaation tukemiseen. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.)

Kuviossa 1 on lueteltu myös ulkoisen motivaation eri ominaisuuksia ja niitä voisi lyhyesti kuvailla keppi- ja porkkanamotivaatioksi (Martela & Jarenko 2014, 14). Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä ei motivoitu itse työstä vaan motivoituu ulkoisesta palkkiosta, minkä saavuttaa kyseistä työtä tai tehtävää tekemällä. Ulkoisen motivaation vaikutus korostuu erityisesti silloin, kun on kyse työtehtävästä, joka on hyvin rutiininomaista tai mielenkiinnottomaa. Kyse voi olla myös halusta välttyä rangaistukselta, jonka voi saada huonosta tai epäonnistuneesta työsuorituksesta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi rahapalkka, erilaiset bonuspalkkiot, työaika, ei niinkään itse työ ja sen sisältö (Martela 2020).

Yritysten henkilöstöjohtamisen haasteena on erityisesti löytää hyviä pitkäkestoisesti yritykseen sitoutuneita työntekijöitä ja samalla toteuttaa työntekijöiden toiveita työn joustavuudesta. Haasteen henkilöstöjohtamiseen tuo yrityksen toiminnan muutokset markkinoiden mukaisesti. Tämän lisäksi asiakasvaatimukset ovat muuttuneet vaativimmiksi ja yritykset haluavat pystyä vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin nopeasti ja yritysten omistajilla on omat vaatimukset yritysten toiminnan kehittymiselle sekä kulujen kontrolloimiselle. (Viitala 2013, 66-67.)

Työntekijän psykologinen suhde yritykseen vaikuttaa suurelta osin hänen työskentelymotivaatioonsa. Viitalan (2013, 68) mukaan Rousseau (1990; 1994) jaottelee työntekijän ja yrityksen väliset psykologiset suhteet kahteen ryhmään: transaktionaalisiin suhteisiin ja relationaalisiin suhteisiin. Jos työntekijän psykologinen suhde työnantajaan on transaktionaalinen, se tarkoittaa sitä, että työsuhde perustuu lähes kokonaan ulkoiisiin motivaatiotekijöihin, sillä transaktionaalisessa suhteessa motiivi tehdä työtä muodostuu työstä saatavaan taloudelliseen palkkioon. Työntekijän kokeman psykologisen suhteen laadulla on suuri vaikutus myös työhyvinvointiin, pysyvyyteen ja arvostukseen työnantajaa ja organisaatiota kohtaan. Koska transaktionaalisen suhteen suurimpana motiivina on rahapalkka, se saattaa heijastua tehdyn työn laatuun niin, että työntekijä ei ponnistele työn tavoitteiden eteen enempää kuin on pakko ja yleensä työntekijän keskittyminen voi herpaantua herkästi. (Viitala 2013, 68.)

Relationaalisessa suhteessa työntekijän motiivi työskennellä koostuu myös sisäisistä motivaatiotekijöistä työtä kohtaan. Tällöin työntekijä ponnistelee enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi ja muuttuvissa tilanteissa joustetaan asioista yleensä molemmin puolin. Relationaaliselle suhteelle on ominaista, että työntekijän ja työnantajan välillä koetaan toisiaan kohtaan lojaalisuutta ja luottamusta. Työntekijät myös kokevat, että heillä on oma paikkansa organisaatiossa ja he mielellään ponnistelevat koko organisaation edun eteen. (Viitala 2013, 68.) Viitalan (2013, 68) mukaan Rousseau (1990; 1994) kuitenkin huomauttaa, että näitä kahta erilaista työsuhdetta voi esiintyä myös päällekkäin, tai toistensa jatkumoina.

4.1 Ihmisen perustarpeet ja sisäinen motivaatio

Jokaisesta työstä löytyy sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä mutta työnantajien tulisi löytää keinot tuoda töihin enemmän sisäisiä motivaatiotekijöitä kuin ulkoisia. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisten perustarpeista ja kiteytyy kahteen kysymykseen: Miten selviän elossa ja mikä tekee elämästä elämisen arvoisen. (Martela 2020.)

Kysymyksessä ”miten selviän elossa” on avainasemassa selviytyminen, turvallisuuden tarve ja liittymisen tarve, johon liittyy ihmisen turvallisuuden tunne ja resurssien turvaaminen sekä tunne tulla hyväksytyksi muiden ihmisten toimesta (Martela 2020). Organisaation näkökulmasta näihin tarpeisiin vaikuttavat esimerkiksi työsuhdemuoto, työolot, työyhteisö, johtaminen, kehityskeskustelut, yrityksen toiminta, talous ja arvot, palkinnot sekä palaute. Yksilön näkökulmasta selviytymiseen työssä liittyvät ja vaikuttavat vahvasti työolot, työergonomia, johtajuus, yksilö hyväksyminen, kehitysmuotoisuus ja mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Nämä motivaatiota lisäävät tunteet ovat vahvasti ulkoisia motivaatiotekijöitä. (Kehusmaa 2011, 16.)

Sisäisen motivaation vaikuttaa puolestaan ihmisen tuntema arvokkuus, joka voidaan edelleen jakaa seuraaviin osiin: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja hyväntekeminen (Martela 2020). Viitalan & Jylhän (2019, 227) mukaan Ryanin & Decin (2000) itseohjautuvuusteoriassa ihmisen tarve tyydyttää perustarpeitaan vaikuttaa yksilön motivaation ja kokemus siitä, että jokin toiminta tyydyttää näitä perustarpeita johtaa siihen, että yksilö haluaa toistaa kyseistä toimintaa.

Vapaaehtoisuus työssä liittyy vahvasti esimiestyöskentelyyn. Tämä ei tarkoita sitä, että tekisimme työssä vain itselle mieluisia työtehtäviä, vaan työssä voi olla myös joitain pakollisia epämieluisia tehtäviä. Ratkaisu siihen, miten epämieluisat työtehtävät saa suoritettua voi löytyä siitä, että kokeeko työntekijä, että saa itse suorittaa tehtävänsä haluamallaan tavalla vai määräkö esimies tiukasti tavan, miten tehtävä pitää suorittaa. Martela & Jarenko (2014, 37) sanoittavat tiukkaa johtamista sillä, että johtaja ei ymmärrä tilannetta, milloin alainen tuntee, että häneen ja hänen tekemiseensä luotetaan ja milloin alainen saavuttaa vastuullisuuden tunnetta työssään. Saavuttaakseen näitä tunteita, tulisi johtajan tarjota työntekijälle vapautta työtehtävien suorittamiseen. Organisaation ja johtamisen näkökulmasta tämä liittyy vahvasti työn mielekkyyteen, luovuuteen ja vapauteen. (Kehusmaa 2011, 16.) Työntekijän vapaaehtoisuuden tunnetta voidaan lisätä myös osallistamalla häntä toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon (Viitala & Jylhä 2019, 228).

Kyvykkyys työssä liittyy siihen, että ihminen kokee osaavansa tekemänsä työtehtävän, saavansa työtehtävät tehdyksi ja kokee myös oppimista tehdessään työtehtäviään (Martela 2020). Esimerkiksi uudessa työtehtävässä aloittava henkilö voi kokea kyvykkyiden puutetta, koska työ ja tavat tehdä sitä ovat uudet. Lisäksi henkilö voi kokea epävarmuutta ja rutiinin puutetta työtehtävien suorittamisessa ja se voidaan kokea hyvin kuormittavana. Ajan myötä työsuoritteiden tekemisen varmuus kuitenkin kasvaa ja sen myötä henkilö kokee kyvykkyytensä tehtävän suorittamiseen kasvavan. Kyvykkyteen liittyy vahvasti yksilön itsensä toteuttamisen tarve, jossa korostuu oman työn hallinta, osaamisen ylläpito ja mahdollisuus urakehitykselle. (Kehusmaa 2011, 16.)

Yhteisöllisyys liittyy vahvasti liittymisen tarpeeseen, eli siihen, että yksilö tuntee arvokkuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössään. Myös organisaation erilaiset sisäiset ja ulkoiset verkostot vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen. Yhteisöllisyys vaikuttaa työntekijään hyvin voimakkaasti sekä hyvässä että pahassa. (Martela 2020.) Yhdessä tehty toiminta edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja välitön, rakentava puuttuminen yhteisön konflikteihin on edellytys yhteenkuuluvuuden kehittymiselle. Yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttämiseen tarvitaan työyhteisössä erilaisuuden hyväksymistä ja keskinäistä arvostusta työyhteisön jäseniä kohtaan. (Viitala & Jylhä 2019, 228.)

Hyväntekemisellä työssä tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee, että hän tuottaa omalla toiminnallaan jotain hyvää muille ihmisille. Hyväntekeminen liittyy itsensä toteuttamisen tarpeeseen ja arvostuksen tarpeeseen, sillä Martelan (2020) mukaan tutkimukset osoittavat, että kun ihmiselle osoitetaan, että mitä hyvää hänen toimintansa toiselle aiheuttaa, se toimii suurena sisäisen motivaation nostattajana henkilölle.

4.2 Sisäisen motivaation johtaminen

Sisäisen motivaation vaikutus työskentelyyn vaikuttaa Martelan (2020) mukaan silloin, kun työntekijöitä itseään ei ole tarvetta vahvasti ohjailta omassa työssään vaan enemmänkin ohjata ja mitata työn tuloksellisuutta. Hän mainitsee myös mielenkiintoisen näkökulman, että toimistotilat tulevaisuudessa suunniteltaisiin niin, että siellä ei ole kenelläkään työntekijällä omaa kiinteää työpistettä, mikä saattaa toimia statuksen osoituksena. Esimiehen voi olla vaikea vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon mutta hän voi auttaa työntekijäänsä hahmottamaan motivaatiotansa tarjoamalla työhön erilaisia näkökulmia ja selkeitä tavoitteita (Viitala & Jylhä 2019, 222).

Martela & Jarenko (2014, 36) tuovat esille mielenkiintoisen näkökulman siitä, että sisäisen motivaation johtaminen on tasapainoilua johtamisen ja johtamatta jättämisen kanssa. Johtaja voi lisätä luovuutta ja innovatiivisuutta työssä esimerkiksi delegoivalla työnjaon mallilla, jolloin esimies antaa päätösvaltaa tietyissä asioissa työntekijöilleen (Kauhanen 2018, 70). Esimiehen tulisi kuitenkin muistaa, että ei jätä työntekijää yksin ongelman kanssa, vaan että johtamiseen voi tukeutua, jos luovuutta vaativa tehtävä sitä tarvitsee. Työntekijöitä tulisi näissä tilanteissa hieman herätellä kyselemään miksi tehdään ja toimitaan niin kuin nykyisin tehdään. Parhaassa tapauksessa tämä johtaa työntekijän innovatiivisuuteen, parempaan kommunikaatioon, oppimiseen ja sisäisen motivaation lisääntymiseen. (Kauhanen 2018, 71.)

Johtamisen yksi vaikeimmista asioista on se, että yksilöt kokevat hyvin eri tavoin erilaiset johtamistyylit ja toiminnot (Martela & Jarenko 2014, 36). Ihmisten johtaminen ei ole siis yksinkertaista ja joku voi olla jopa sitä mieltä, että se voi olla jopa mahdoton tehtävä. Johtaja kohtaa jatkuvasti yllätyksellisiä tilanteita ja ne tilanteet voivat olla hyvinkin monimuotoisia ja monesti mahdottomia ennakoita. Yrityksessä tulisi muistaa, että sen johdon, esimiesten sekä muiden avainhenkilöiden toiminnan kautta yrityksen menestystä mitataan. Kaikki lähteekin siitä, että löytää oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin ja sitä kautta johtaja lähtee tukemaan yksilöiden vahvuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2018, 42-43.)

Sisäisen motivaation johtamisen kulmakivenä on saada työntekijä tuntemaan vapautta, virtausta ja vastuuta työstään. Tarkoituksena onkin auttaa työntekijöitä löytämään omat sisäiset vahvuutensa ja saada heidät käyttämään niitä yrityksen hyväksi. Johtamisella voidaan vaikuttaa paljon siihen, että kokevatko työntekijät motivaation työtään kohtaan ulkoisena vai sisäisenä ja tässä korostuu työntekijän kokemaa vapaaehtoisuutta työtehtävää kohtaan. Jos työntekijälle annetaan vapautta, virtausta ja vastuuta työtehtävän suorittamista varten, se yleensä johtaa sisäisen motivaation kasvuun. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä on laaja mutta lyhykäisyydessään sitä voi kuvailla, että se on jokaisen yksilön hyvinvointia ja koko työyhteisön hyvinvointia. Suurena osana työhyvinvointia on sen jatkuva kehittäminen työyhteisössä, sillä jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä avainasemassa on oppiminen ja uusiutumiskyky. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yksilöt voivat kokea työssä iloa ja onnistumisia. (Kehusmaa 2011, 15.)

Työhyvinvoinnilla on yrityksen toiminnalle suuri vaikutus, sillä jos henkilöstö ei voi hyvin, se ei ole innostunut, ei pysty oppimaan uutta, kehittymään tai tuottamaan luovia ratkaisuja tai olemaan innovatiivista. Mikäli henkilöstö ei voi hyvin, yrityksen tuottavuus laskee, luovuus ja innokkuus työtä kohtaan katoaa ja sairastumisen ja tapaturmien riski kasvaa. (Viitala 2013, 171.) Työhyvinvoinnin ongelmia voidaan havaita esimerkiksi poissaolojen kautta, työn ilon hiipumisena, negatiivisena asenteena työtehtäviä ja ihmisiä kohtaan ja heikkona sitoutumisena (Viitala & Jylhä 2019, 229).

Viitala (2013, 171) heittää ilmaan hyvin mielenkiintoisen ajatuksen siitä, että tulisiko yritysten panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin vasta siinä vaiheessa, kun hyvä tulos saavutetaan, vai tulisiko työntekijöiden työnhyvinvointiin panostaa, jotta sitä kautta saadaan myös yritykselle parempaa tulosta? Mankan (2016, 53) mukaan työhyvinvointiin tulisi panostaa etupainotteisesti, jotta voidaan saada koko yrityksen työhyvinvointipääoma hyötykäyttöön. Työterveyslaitos (2021) tukee Mankan ajatusta sillä, että työhyvinvointia saavutetaan työyhteisön arjessa pitkäjänteisellä työllä ja työhyvinvointi on monen eri asian summa, eikä sitä saavuteta vain järjestämällä arjesta irrallisia työhyvinvointitempauksia.

Yritykset eivät voi selviytyä enää muuttuvissa olosuhteissa pelkillä vanhoilla pitkään käytössä olleilla toimintatavoilla ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen on ratkaisevassa osassa yrityksen kilpailukykyyn kannalta erityisesti pitkällä tähtäimellä. Vaikka yrityksen menestystekijöinä ovat aina olleet tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus, on yrityksen aineettoman pääoman kasvattaminen avainasemassa nykyajan menestymisessä. Aineetonta pääomaa yritykselle ovat

esimerkiksi työntekijöiden osaaminen, uudistumisen kyky ja innovatiivisuus. Aineeton pääoma ja sen esiintyminen yrityksessä linkittyy vahvasti yrityksen toimintatapoihin ja yrityskulttuuriin ja sen valjastamisella yrityksen käyttöön uskotaan olevan 50-90 % vaikutus yrityksen arvoon. Tästä syystä jokaisen yrityksen tulisi tarkastella oman aineettoman pääoman valjastamista hyötykäyttöön. (Manka 2016, 51.)

5.1 Työhyvinvoinnin aiheuttamat kulut

Työyhteisön kulttuuri, arvot ja toimintamotiivit ovat niitä osa-alueita, jotka voivat aiheuttaa työhyvinvoinnin kehittymiselle ja paranemiselle suurempia esteitä. Työpaikoilla tulisi jatkuvasti tehdä kehitystä terveyden ja turvallisuuden eteen mutta tulisi myös ymmärtää, että osaaminen, ammattitaito ja työkyky ovat perusta sekä henkiselle että fyysiselle työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin lisäämiseen käytettävä rahamäärä tulisi yrityksen johdossa nähdä investointina eikä kulueränä, sillä työhyvinvoinnin mittareina käytetyt sairauspoissaolot, työtapaturmat ja ennenaikaiset eläkkeet pystytään esittämään helposti taloudellisina lukuina. Niiden lisäksi työilmapiiri ja työteho parantuvat. (Kauhanen 2012, 200.)

Työkyvyttömyyseläkkeen omavastuuosuuksissa on eroja ja ne on sidottu yrityksen kokoon. Alle 2 miljoonan palkkasummalla yrityksellä ei ole omavastuuta, kun taas suurissa ja keskisuurissa yrityksissä omavastuu on asteittain nouseva ja 100 % omavastuuosuus on yrityksillä, joilla palkkasumma on yli 30 miljoonaa euroa. Yrityksille on luotu kannustimeksi maksuluokat, jotka vaikuttavat maksutasoon niin, että yrityksestä tarkastellaan työkyvyttömyyseläketapaukset kahdelta aikaisemmalta vuodelta. Tämän kannustimen kautta yritykset pyrkivät ennaltaehkäisemään tai ainakin pitämään mahdollisimman vähäisinä työkyvyttömyystapaukset, sillä työntekijän ennenaikainen eläköityminen voi maksaa työnantajalle satoja tuhansia euroja. (Kauhanen 2012, 200.)

Tämä näkökulma osaltaan vahvasti perustelee sitä, että yrityksen tulisi todella panostaa työhyvinvointiin ja tukea työkykyä ylläpitävää toimintaa. Kauhanen (2012, 200) toteaa, että vaikka panostus voi hetkellisesti nostattaa yrityksen kuluja, pitkällä aikavälillä niiden kautta voidaan saada suuri säästö sairauspoissaolojen määrässä ja ennenaikaisen eläkeratkaisujen kuluissa.

5.2 Työhyvinvoinnin tekijöitä

Kauhasen (2012, 200) mukaan työhyvinvoinnin osa-alueita on työolojen kehittäminen ja työn sisällön rikastuttaminen, töiden järjestäminen ja johtaminen, jotka tyydyttävät sekä yksilöitä että organisaatiota. Hän luettelee, että työhyvinvointiin liittyvät muun muassa: hyvä

johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky, työterveys ja työturvallisuus.

Joskus työhyvinvointiin liitetään ajatus selvittää vain pelkkiä työn riskitekijöitä. Poissaolojen, stressin ja uupumuksen aiheuttajien selvittämien ei kuitenkaan riitä vaan yrityksen tulisi keskittyä selvittämään, mikä aiheuttaa mielekkyyttä, voimaannutusta ja innostumista työssä. Näitä positiivisen työhyvinvoinnin tunteita voi tuntea työssä myös hankalissa tilanteissa ja ne ovat avainasemassa niistä selviytymisessä. (Viitala 2013, 171.) Martela & Jarenko (2014, 17) nostavat esille myös ajatuksen siitä, että yrityksissä pelkän henkilöstön työtyytyväisyyden mittaaminen ei kerro työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta tai innostuneisuudesta työtään kohtaan, joten työtyytyväisyys ei myöskään kerro työtyytyväisyyden vaikutuksesta sisäiseen työhyvinvointiin.

Jos työtyytyväisyyskyselyssä kysytään kysymys ”kuinka tyytyväinen olet työhösi?” passiivisesti työhönsä tyytyväinen voi vastata olevansa hyvinkin tyytyväinen työhönsä pelkästään sen perusteella, että palkka maksetaan säännöllisesti ilman sen kummempaa ponnistelua, työajat ovat säännölliset ja työkaverit ovat kivoja. Aidosti työstään innostunut työntekijä saattaa vastata samaan kysymykseen ajatuksella, että kokee työtehtävänsä mielekkääksi ja työ tarjoaa sopivasti haastetta sekä vaihtelua. Yritysten tulisikin miettiä miten tunnistaa organisaatiostaan aidosti työstään aidosti innostuneet ihmiset, sillä heidän työpanoksensa on yritykselle arvokkaampi kuin passiivisesti tyytyväisten. (Martela & Jarenko 2014, 17.)

5.2.1 Työn imu

Työn imu liittyy vahvasti työhyvinvointiin ja se on positiivista työhyvinvoinnin voimaa. Työntekijä, joka kokee työn imua, kokee innostusta ja sitoutumista työtänsä ja yritystä kohtaan. Kun työntekijä kokee työn imua, saattaa hän uppoutua työhönsä niin voimakkaasti, että jopa henkilön fyysiset tarpeet, ajan ja paikan taju saattavat unohtua. (Kehusmaa 2011, 16.)

Työn imua voidaan kuvailla sanoilla tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu on positiivinen työntöön olotila. Se eroaa hetkellisestä flow-työtilasta sillä tavalla, että se on huomattavasti kokonaisvaltaisempi ja pitkäkestoisempi olotila työssä, eikä ole määritelty vain yhteen tiettyyn työtehtävään. Tarmokkuudessa on kyse energisyydestä ja siitä, että työntekijä haluaa panostaa työhönsä ja jaksaa ponnistella työssä, myös vastoinkäymisiä kohtaan. Omistautumisella tarkoitetaan, että työntekijä kokee työn merkityksellisenä ja kokee sitä kohtaan innostusta, inspirointia ja ylpeyttä. Lisäksi omistautumiseen yleensä liittyy tunne työn sopivasta haasteellisuudesta. Uppoutuminen liittyy työntekijän kykyyn keskittyä

työhön ja kokea nautintoa työn tekemisestä. Työn imu liittyy siis voimakkaasti sisäiseen motivaatioon. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 96.)

Työntekijällä, joka kokee työn imua työtään kohtaan, on paljon positiivista energiaa työhön panostamiseen ja myös selviytymiseen työn haasteista. Tätä kautta työntekijä säilyy hyvinvoivana työssä. Monesti työn imua kokeva työntekijä hoitaa tehtäviään myös ennakkoiden, joka entisestään tukee työhyvinvointia. Voidaan siis päätellä, että työntekijä, jolla on entuudestaan voimavaroja työssä, yleensä pyrkii kehittämään itseään ja saavuttaa tätä kautta itselleen jatkuvasti lisää voimavaroja. Työn imulle on myös tyypillistä, että vaikka sen kokeminen työssä on yleensä pitkäkestoista, sen tuoman positiivisen energian määrä töissä vaihtelee, tyypillisesti työtehtävän tai työolojen mukaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 97-98.)

Suuri vireystila työssä on ominaista työn imussa mutta sitä löytyy myös työhölmisissä, mikä tarkoittaa pakkomielleistä ja kohtuutonta työntekoa. Työhölmismi on työhyvinvointia ja terveyttä kuluttava tila, jossa motivaatio tehdä työtä tulee monesti ulkoisesti: tunnetaan tarvetta saada hyväksyntää ja arvostusta tehtyä työtä kohtaan ja sitä tehdään jopa omien voimavarojen ja palautumisen kustannuksella. Matala vireystila taas löytyy työntekijältä, joka kokee tylsistymistä työssään tai työuupumusta. Tällaisissa tilanteissa työntekijä monesti tarvitsee ulkopuolista apua motivaationsa tukemiseen ja voimavarojensa kasvattamiseen. Ratkaisu näihin työelämän haasteisiin löytyykin johtamisesta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 98.)

5.2.2 Palkitseminen

Osana työhyvinvointia on palkitseminen, joka jakautuu kahteen osioon: taloudellisiin palkintoihin ja henkisiin palkintoihin. Rahapalkka itsessään ei ole palkitsemista, sillä se on hinta työntekijän tekemästä työstä ja yrityksellä on velvollisuus maksaa korvaus tehdystä työstä. Taloudellisia palkintoja ovat erilaiset rahalliset palkinnot ja edut kuten auto- tai ruokailuetu. Palkan määrittäminen ei ole yrityksille yksinkertainen prosessi, sillä siinä tulee huomioida tarkasti työn vaatavuus, työntekijän osaamistaso ja kyseisen tehtävän merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Palkan määrittelyssä tulisi pystyä huomioimaan myös työn suoritteet ja tulokset ja monesti nämä huomioidaan erilaisten tulospalkkioiden avulla, ei niinkään kuukausittaisen rahapalkan muodossa. (Viitala 2013, 114.)

Henkisiä ja aineettomia palkintoja työstä ovat kehittymismahdollisuudet, työn kiinnostavuus, arvostus, mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua, pysyvyys työssä sekä joustavuus. On yksilöllistä, arvostaako työntekijä enemmän taloudellisia, ulkoiseen motivaatioon kytköksissä olevia palkintoja vai henkisiä palkintoja, jotka kytkeytyvät sisäiseen motivaatioon. Joku voi

mieluummin valita työn, joka tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseään pienemmällä palkalla ja joku toinen taas voi valita työn, vaikka hieman heikommilla työoloilla, jos työstä saatava rahallinen korvaus on kunnollinen. Koska ihmiset kokevat asiat ja motivaationsa tehdä työtä niin eri tavoin, on tasapuolinen palkitseminen haaste yrityksille. (Viitala 2013, 114.)

Eräs palkitsemisen keino on palaute työstä. Monet työntekijät kokevat saavansa hyvin vähän palautetta työstään. Jos työtehtävät koostuvat monesta pienestä eri tehtävästä, joita suoritetaan samanaikaisesti voi koko työtehtävän merkityksellisyyden hahmottaminen olla haastavaa. Joskus työntekijät saattavat joutua työskentelemään pitkiä aikoja ilman, että tietävät, työskentelevätkö oikean vaatimustason tai työn vaatiman laadun mukaan. Palaute on ulkopuolisten ihmisten reaktio tekemiseemme ja sen merkitys toiminnan eli työskentelyn vahvistumiselle on välttämätöntä. Ilman palautetta ei voi tapahtua työssä kehitystä tai toiminnan merkityksellisyyden hahmottamista mutta samalla palaute voi myös toimia palkintona hyvin tehdystä työstä ja se samalla vahvistaa työntekijän tunnetta kyvykkyydestä. (Martela & Jarenko 2014, 42-43.)

Yritykset luovatkin itselleen vakiintuneiden, pitkän aikavälin käytänteiden kautta palkitsemisstrategian, joka on osa liiketoimintastrategiaa. Palkitsemisstrategian luominen on yrityksen ylimmän johdon vastuulla ja siinä yritys luo itselleen aseman. Tämä määrittelee, miten yritys näyttäytyy työntekijöiden näkökulmasta muihin alan toimijoihin verrattuna. Palkitsemisstrategian linjauksena voi olla esimerkiksi se, että yritys maksaa alaa keskimääräistä korkeampaa palkkaa houkutelakseen kokeneita työntekijöitä itselleen, tai sitten strateginen päätös voi esimerkiksi olla päätös palkata suuri määrä opiskelijoita työhön, jolloin pitää hyväksyä sen lisäksi mahdollinen suuri vaihtuvuus työntekijöissä. (Viitala 2013, 115.)

Palkan määrittelyssä tulee muistaa, että sillä on tärkeä rooli työntekijän pysyvyydessä. Jos työntekijä kokee saavansa huonoa palkkaa työstään, voi se aktivoida työntekijän poislähtöajatuksia. Palkalla ja muilla ulkoisilla palkkioilla on myös osuutensa työntekijän motivoinnissa mutta kuitenkin motivaation ja työn tuottavuuden lisäämisen keinona ne eivät yksistään riitä, vaan siihen tarvitaan lisäksi myös sisäisen motivaation lisäämistä. (Viitala 2013, 115.) Tulospalkkaus itsessään voi toimia sisäisen motivaation kannustimena, koska sen perimmäinen ajatus on kannustaa työntekijää parempaan työsuoritukseen (Martela & Jarenko 2014, 48).

5.2.3 Työn kuormitustekijät

Työn kuormittavuudella on suuri vaikutus työhyvinvointiin, sillä jos työ kuormittaa tekijäänsä liikaa, vaikuttaa se alentavasti työhyvinvointiin. Työn kuormitus voi olla joko positiivista tai

negatiivista. Työn kuormitus ei itsessään ole negatiivinen asia mutta jos työntekijä kokee sitä liikaa tai liian pitkäkestoisesti voi hän kokea olevansa negatiivisessa mielessä kuormittunut ja tällä on vaikutus työntekijän kykyyn hallita työtehtäviään. Kuormitusta tarvitaan myös positiivisessa mielessä, jotta työntekijä voi kokea aikaansaamista työssä sekä kehittymisen tunteita. (Viitala 2013, 172.)

Kuormitus voidaan jakaa karkeasti fyysisiin ja psyykkisiin kuormitustekijöihin. Fyysisellä kuormituksella tarkoitetaan konkreettisesti raskasta keholla tehtävää fyysistä suoritusta. Henkilöstösuunnittelussa työn fyysiset kuormitustekijät liittyvät työergonomiaan, työaikoihin ja työympäristön vaikutuksiin. Psyykkisillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan, että työntekijällä on jokin haaste suoriutua työtehtävästään. Se voi liittyä työntekijän voimavaroihin ja työn vaatimukseen mutta se voi aiheutua myös koko työyhteisön tai organisaation toiminnan ongelmista. (Viitala 2013, 173.)

Psyykkinen kuormitus itsessään jakautuu vielä laadulliseen ja määrälliseen kuormitukseen. Laadullinen kuormitus on sitä, että työtehtävät ovat työntekijälle joko liian helppoja tai liian vaikeita. Jos työtehtävät ovat työntekijälle liian helppoja, voi hän kokea työssään turhautumista ja passivoitumista, jos ei koe työn tarjoavan tarpeeksi haastetta. Määrällisellä kuormituksella puolestaan tarkoitetaan sitä, että työtehtäviä voi olla kappalemääräisesti joko liikaa tai liian vähän. Työtehtävien kasautumisella tarkoitetaan, että kuormitus on jatkuvaa, eikä työtehtävien välillä ehdi olla tarpeeksi toipumisaikaa. Nämä psyykkiset kuormitustekijät kytkeytyvät sisäisen motivaation kyvykkyyteen ja osa näistä kuormitustekijöistä voi olla joko pysyviä olotiloja töissä tai sitten lyhytkestoisempia, erilaisista tilanteista riippuvia. (Viitala 2013, 173-174.)

Ylikuormitus, oli se sitten fyysistä tai psyykkistä johtaa työnteon kokonaisvaltaiseen heikentymiseen, luovuuden vähenemiseen ja oppimiskyvyn heikentymiseen. Kun työntekijä on ylirasittunut, hän ahdistuu ja silloin hänen voimavaransa keskittyvät enemmän tunne tilansa käsittelyyn kuin työtehtävien hoitamiseen. Hän ei myöskään välttämättä pysty keskittymään ongelmien ratkaisuun vaan käyttää tilanteessa enemmän tunneperäistä torjuntamekanismia ja informaation vastaanottaminen heikentyy. Jos psyykkinen kuormitus on pitkäkestoista, se voi muuttua stressitilaksi ja pahimmillaan johtaa uupumukseen, josta toipuminen voi viedä vuosia aikaa. (Viitala 2013, 174.)

5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työnantajan vastuisiin kuuluu huolehtia siitä, että työn tekeminen on mahdollista ilman haitallista ja kohtuutonta kuormitusta. Osa-alueita, joiden tulee olla kunnossa ja jotka vaikuttavat tähän ovat itse työ, työympäristö, työvälineet ja työn muut resurssit.

Työhyvinvointi on myös työntekijän itsensä vastuulla. (Viitala & Jylhä 2019, 230.)
Esimiestyöllä ja johtamisella on oma vaikutuksensa työhyvinvointiin ja yritysten tulisikin kehittää esimiestoimintaa jatkuvasti, sillä jokainen lähiesimies pystyy vaikuttamaan niihin asioihin, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Näitä asioita, joihin lähiesimies pystyy vaikuttamaan ovat esimerkiksi työn prosessien selkeyttäminen, työnkuvan toimivuus, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, avoimuus. (Viitala 2013, 184.)

Lisäksi esimiehen tulisi olla lähestyttävissä niin, että työntekijällä on mahdollisuus keskustella, jos hän kokee työssään haasteita tai motivaation heikkenemistä. Mitä pienempi kynnys työntekijällä on puhua esimiehelleen, sitä varhaisemmassa vaiheessa työn ongelmiin pystytään tarttumaan ja tällä on suora vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan parantaa myös työtehtävien ja -tapojen kehittämällä, työn rikastuttamisella ja työvälineiden sekä työympäristön kehittämällä. Keinoja näiden kehittämiseen on esimerkiksi työkierto, itseohjautuvuuden lisääminen ja työntekijän koulutus. Suurena vaikuttaja työhyvinvointiin on esimiehen luoma työympäristö, jonka yhtenä perusarvona on toisten tukeminen. Myös erilaiset hyvinvointikampanjat tukevat työhyvinvointia ja niiden taustalla on ajatus siitä, että fyysisen kunnon parantaminen vaikuttaa myös henkiseen hyvinvointiin. (Viitala 2013, 184-186.)

Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin on suuri ja jo pelkästään esimiehen aloitteesta asioiden puheeksi ottamisella voi olla ongelmaan ratkaiseva vaikutus. Työaika on yksi ulkoisista motivaatiotekijöistä ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä pystyy pitämään vapaa-aikansa hyvällä omallatunnolla vapaana ja että työajat eivät jatkuvasti veny kirjallisesti sovitusta. Tämä on erityisesti pitkällä tähtäimellä yritykselle huomattavasti tuottavampaa kuin jatkuvaan työntekijän joustavuuteen ja työnarkomaniaan kannustava työkulttuuri. Vapaaajaksot työstä antavat työntekijöille tehokkuutta työjaksoille sekä työn tekemisen iloa. Samoin, jos työssä on välillä raskaampia ajanjaksoja, tulisi vastapainoksi olla myös jaksoja, jotka ovat kevyempiä. (Viitala 2013, 186.)

Työhyvinvoinnin onnistumisen merkkejä on työntekijän hyvä suoriutuminen työssä, uuden oppiminen ja jo olemassa olevien asioiden kehittäminen, innovatiivisuus ja innostus työssä, yhteistyökyky eri toimijoiden kanssa ja sitoutuneisuus yritystä kohtaan. Tähän tulisi yrityksissä kiinnittää erityistä huomiota, sillä hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä. (Viitala & Jylhä 2019, 229.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstösuunnittelijoiden sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ja sitä, miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoon henkilöstösuunnittelijoiden tämänhetkinen työmotivaation ja työhyvinvoinnin taso.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella halutaan tutkia ihmisten kokemia merkityksiä, jotka ovat ihmisten välisiä ja sosiaalisia, jotka muodostavat merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuus taas itsessään tarkoittaa tapahtumia, mitkä ovat lähtöisin ihmisestä ja jotka myös päättyvät ihmiseen. Tavoitteena oli muodostaa ymmärrettävä kokonaisuus tutkittavien henkilöiden kokemuksista mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa täytyy muistaa se, että tutkittavien henkilöiden ajatukset ja kokemukset eivät ikinä tule täysin ymmärretyksi ja että kokemus on jokaiselle tutkittavalle henkilölle aina henkilökohtainen. (Vilkkä 2015, 75.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa: kokonaisvaltaisen tiedon hankinta, joka kerätään todellisten tilanteiden kautta, tutkimuksen tiedon keruun apuna käytetään ihmistä, kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tämän tutkimuksen tapauksia käsitellään ainutlaatuisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164).

6.1 Rajaus

Opinnäytetyössä tutkittiin tämänhetkinen henkilöstösuunnittelijoiden sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutus työhyvinvointiin ja erityisesti selvitettiin sisäisen motivaation osuutta aiheesta. Opinnäytetyön toteuttamisympäristönä toimi Securitas Oy:n Etelä-Suomen toiminta-alue, jolla on toimipisteitä Helsingissä, Vantaalla, Espoossa, Lohjalla ja Keravalla. Tutkittavia henkilöitä oli 17 kappaletta ja he kaikki työskentelevät henkilöstösuunnittelijoina.

6.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Aikaisempia tutkimuksia työhyvinvoinnista ja motivaation vaikutuksesta työhyvinvointiin on tehty useita mutta vastaavaa ei löydy henkilöstösuunnittelusta, joten tämä opinnäytetyö lisää tietoa aiheesta henkilöstösuunnittelijoiden näkökulmasta yksityiseltä turvallisuusosalta.

Otto Tiuri ja Miikka Ohisalo ovat vuonna 2013 tehneet tutkimuksen Securitas Oy:lle aiheesta työmotivaation ja laadun parantaminen. Kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin yhden liiketoimintayksikön palvelutuotannossa työskentelevien vartijoiden työhyvinvoinnin tilaa ja mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon. Tutkimuksessa oli käytetty menetelmänä kvalitatiivista teemahaastattelua. Tutkimus oli päätetty tehdä yrityksessä tehdyn henkilöstökyselyn vastausten perusteella ja tutkimustuloksia haluttiin hyödyntää

liiketoimintayksikön työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi ja sitä kautta myös liiketoimintayksikön toiminnan kehittämiseksi.

Teoreettisena viitekehyksenä oli käytetty työhyvinvointia käsitteleviä artikkeleita, tutkimuksia sekä motivaatioteorioita työhyvinvoinnin osa-alueiden ymmärtämiseksi. Tutkimustulosten perusteella vartijoiden työmotivaatioon vaikuttavat työkaverit, yhteishenki, työvuorosunnittelu, työnantajan antama arvostuksen tunne ja palkka. Tutkimustulosten perusteella oli myös saatu johtopäätös, että jos työmotivaatio koetaan huonoksi, se vaikuttaa tuotettavan palvelun laatuun negatiivisesti. (Tiuri & Ohisalo 2013.)

Marie Hanhela puolestaan on vuonna 2019 tehnyt tutkimuksen aiheesta Työmotivaatiotekijöiden vaikutus työhyvinvointiin. Kyseinen tutkimus oli tehty elintarvikealan yritykselle ja työmotivaatiotekijöitä tutkittiin työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimustuloksia haluttiin toimeksiantajayrityksessä hyödyntää siihen, että miten johtamisen keinoin voidaan tukea henkilöstön työmotivaatiotekijöitä. Tutkimusmenetelmänä oli käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. (Hanhela 2019.)

Teoreettisena viitekehyksenä oli käytetty runsaasti työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita. Motivaatiotekijöitä oli tässä tutkimuksessa myös jaettu sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tutkimustuloksina oli saatu tietoon, että vastaajien työmotivaation tila ja työhön sitoutuminen ovat hyvää ja lisäksi selkeät kehityskohteet työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Hanhela 2019.)

6.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin nimettömänä puolistrukturoituna haastatteluna sähköisellä lomakkeella. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on muodoltaan lomakehaastattelun ja strukturoidun haastattelun välistä ja siinä kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama mutta samaan aikaan vastaajat pystyvät kertomaan oman kokemuksensa ja kantansa asiaan mahdollisimmat totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2021, luku 4.2.) Sähköinen lomake soveltuu tutkimusaineiston keruuseen erityisesti silloin, kun on kyse arkaluontoisesta aiheesta tai kun tutkittava joukko on hajallaan toisistaan. Lomakkeella pystytään esittämään jokaiselle haastateltavalle kysymykset täysin samassa muodossa, mutta jokainen pystyy vastaamaan kysymyksiin omien kokemuksensa pohjalta. Sähköisen lomakkeen riskinä on, että vastausprosentti jää pieneksi ja tällöin on kyse tutkimusaineiston kadosta. Tutkimusaineiston katoa voidaan kuitenkin pienentää uusintakyselyllä. (Vilka 2015, 61.) Tutkimuksessa haluttiin säilyttää täysi anonymiteetti aiheen arkaluontoisuuden vuoksi, joten tutkittavista henkilöistä ei kerätty mitään identifioivia tietoja.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimiseen ja niihin liittyvät kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset sopivat tähän tutkimukseen, koska jokaisella vastaajalla on oma henkilökohtainen näkemys omasta motivaatiostaan ja työhyvinvoinnistaan, eli ei voida etukäteen arvioida vastaajien kokemuksia (Heikkilä 2014, 41). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite ei ole absoluuttisen totuuden löytäminen aiheesta vaan sen tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää aiheeseen liittyviä arvoituksia. (Vilka 2015, 76.)

Securitas Oy:ssä ei ole aikaisemmin tutkittu henkilöstösuunnittelijoiden työmotivaation vaikutusta työhyvinvointiin, joten tämä tutkimus pyrki tarjoamaan yritykselle johtopäätöksiä, että onko motivaatiotekijöillä ja työhyvinvoinnilla tekemistä henkilöstösuunnittelijoiden suuren vaihtuvuuden kanssa. Kyselyssä käytettiin myös viisiportaista Likertin-asteikkoa työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin yleisen tason arvioimiseen. Likertin-asteikko tarkoittaa asteikkoon perustuvaa kysymystyyppiä, jossa kysymys esitetään väittämän kautta ja vastaaja valitsee asteikosta, kuinka samaa tai eri mieltä asiasta on. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.) Koska sekä työtyytyväisyys että työhyvinvointi voidaan ymmärtää monin eri tavoin, liitettiin Likertin-asteikon yhteyteen myös avoin kysymys perusteluille, jotta voitiin arvioida, että vaikuttaako näihin aiheisiin enemmän ulkoiset vai sisäiset motivaatiotekijät. Kvalitatiivisen tutkimuksen päätelminä voidaan tarjota yritykselle tietoa, kuvauksia, ohjeita ja toimintaperiaatteita tutkittavasta asiasta. (Vilka 2015, 76.)

Kyselylomakkeen ulkonäkö vaikuttaa omalta osaltaan siihen, että haluaako vastaaja vastata kyselyyn vai ei (Heikkilä 2014, 46). Kirjallisuuskatsauksen ja toimeksiantajan toiveiden perusteella tähän kyselyyn valikoitui kysymyksiä 20 kappaletta (liite 1). Tämä tutkimus teetettiin Microsoft Office 365 Forms kaavakkeella, joka oli vastaajille tuttu käyttää ja tuttu ulkonäöllisesti. Kyseisen alustan tarjosi käyttöön Securitas Oy ja alustaa on käytetty yrityksessä myös aikaisempien eri tutkimuksien tekemiseen. Kyselylomakkeen kanssa lähetettiin vastaajille saatekirje (liite 2), jolla selvitettiin tutkimuksen tausta, tavoite, tutkimustietojen käytötapa ja aikataulu.

6.4 Analyysimenetelmät

Tutkimustulokset analysoitiin teoreettisen viitekehyksen tarjoaman tiedon perusteella ja lisäksi kirjoittajan empiirisen tiedon avulla. Analysoinnissa käytettiin ymmärtämiseen pyrkivää analyysimenetelmää, merkitysten tulkintaa ja teemoittelua, joka sopii erityisen hyvin laadulliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Merkityksen tulkinnalla tarkoitetaan, että tutkittavasta aiheesta pyritään löytämään piirteitä ja merkityskokonaisuuksia, joita ei ole suoraan vastaustekstissä lausuttuna (Hirsjärvi & Hurme 2021, luku 7.1). Teemoittelun avulla analysoinnissa kiinnitetään huomiota sellaisiin piirteisiin, jotka ovat usealle haastatellulle yhteisiä (Hirsjärvi & Hurme 2021, luku 7.5). Tämän tutkimuksen teemat olivat

työtyytyväisyys, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio ja työhyvinvointi. Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin analysoinnissa käytettiin lisäksi Forms-kaavakkeen mittausmenetelmää kysymyksissä, joissa käytettiin Likertin-asteikkoa, sillä niiden vastauksissa voitiin nähdä eroja asteikon avulla. Mittauksen luotettavuuteen voi vaikuttaa kadon aiheuttamaa vääristymä. (Heikkilä 2014, 176.)

6.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sitä miten tutkimus pystyy tarjoamaan ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimus henkilöstösuunnittelijoiden motivaatiotekijöistä ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin toteutettiin ensimmäistä kertaa Securitas Oy:ssä, joten aikaisempaa tutkimustulosta aiheesta ei ole mutta tämä tutkimus luo pohjan aiheen uusintatutkimukselle tai jatkotutkimuksille. Sama tutkimus on mahdollista toistaa myöhemmin samoilla kysymyksillä ja silloin on mahdollisuus uudelleen arvioida henkilöstösuunnittelijoiden motivaation tasoa ja vaikutusta työhyvinvointiin ja edelleen verrata henkilöstösuunnittelijoiden vaihtuvuusprosenttiin.

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys tarkoittaa sitä, että miten valittu tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tämä tulee ottaa huomioon, sillä valitut menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkimuksessa todellisuudessa tutkitaan. Tutkija ei voi käsitellä saatuja tuloksia oman ajattelumallinsa mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan pitää hyvin korkeana, sillä kysely lähetettiin 17 henkilölle ja vastauksia saatiin 16 kappaletta, eli vastausprosentti on 94 %. Katoa muodostui tutkimukseen hyvin vähän. Haastatteleville lähetettiin tutkimuslomakkeen mukana saatekirje (liite 2), jossa avattiin tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, jotta he ymmärsivät, mitä tutkimuksen keskeiset käsitteet tarkoittavat. Tutkimuslomake laadittiin teoreettisen viitekehyksen tarjoaman teorian tiedon perusteella ja tutkimustulosten analysoinnissa oli objektiivinen työote. Kyselyssä painotettiin ja kunnioitettiin vastaajien täydellistä anonymiteettiä ja vapaaehtoisuutta vastaamiseen aiheen arkaluontoisuuden vuoksi.

7 Tutkimuksen tulosten analysointi ja johtopäätökset

Tutkimuksen kyselylomake (Liite 1) oli jaettu eri teemoihin ja tutkimustulokset käsitellään tässä luvussa niiden pohjalta. Teemoina olivat työtyytyväisyys, sisäinen motivaatio, ulkoinen

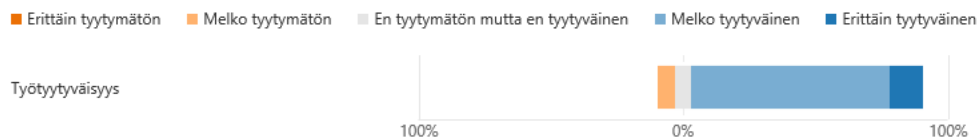
motivaatio ja työhyvinvointi. Analysointi ja johtopäätökset tehtiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja apuna käytettiin myös tutkijan empiiristä tietoa aiheesta.

7.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden mittaamisessa oli tarkoitus selvittää, että kokevatko henkilöstösuunnittelijat oman työtyytyväisyyden hyväksi vai huonoksi. Tätä mitattiin viisiportaisella Likertin-asteikolla ja sen yhteyteen liitettiin myös avoin kysymys, jossa vastaajat kertoivat omin sanoin, että muodostuuko työtyytyväisyys enemmän sisäisistä- vai ulkoisista motivaatiotekijöistä. Kuviosta 2 on havaittavissa, että 6,3 % vastaajista on melko tyytymätön työhönsä. 6,3 % kertoi, että ei ole tyytymätön mutta ei tyytyväinen, 75 % vastaajista kertoi olevansa melko tyytyväisiä työhönsä ja 12,5 % vastaajista kertoi olevansa erittäin tyytyväisiä työhönsä.

1. Kuinka tyytyväinen olet työhösi

[Lisätietoja](#)



Kuvio 2: Henkilöstösuunnittelijoiden työtyytyväisyys

Avoimista vastauksista voitiin päätellä, että henkilöstösuunnittelijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttaa selvästi enemmän sisäiset motivaatiotekijät. Lähes jokaisessa vastauksessa kerrottiin, että työn monipuolisuus koetaan työtyytyväisyyttä lisäävänä asiana. Toisena perusteluna nousi vastauksista voimakkaasti esille henkilöstösuunnittelijoiden kokemus vapaus työssä. Vapauden tunteeseen liitettiin vastauksissa myös tunne koetusta luottamuksesta, että vastaajien työn tekemiseen ja työtehtävien organisointiin luotetaan. Useat vastaajat kokevat myös, että vapauden ja luottamuksen tunteen lisäksi myös oman työn johtaminen vaikutti työtyytyväisyyteen positiivisessa mielessä ja tähän liittyy monessa vastauksessa mahdollisuus suorittaa työ tarvittaessa täysin etänä. Tunne vapaudesta liittyy vahvasti ihmisen arvokkuuden tunteeseen ja perustarpeeseen vapaaehtoisuudesta, eli vastauksista voitiin päätellä, että henkilöstösuunnittelijoilla on vapaus itse päättää siitä, miten suorittavat vaaditut työtehtävät.

Etätö itsessään on ulkoinen motivaatiotekijä. Positiiviseksi koettuun etätöhyön liitettiin vastauksissa lisäksi myös liukuva työaika. Nämä ulkoiset motivaatiotekijät toimivat sisäisten motivaatiotekijöiden tukijoina tarjoten vapautta suorittaa työtehtäviä paikasta ja ajasta

riippumattomina. Useissa vastauksissa myös hyvä työtiimi nousi esille työtyytyväisyyttä tukevana asiana. Työtytymättömyys ilmeni vastauksissa melko vähäisesti, mutta vastaajat kuvailivat, että henkilöstösuunnittelijan työ koetaan melko rankaksi. Vastauksiin ei oltu avattu, että mitkä tekijät aiheuttavat sen, että työ koetaan rankaksi.

7.2 Sisäinen motivaatio

Henkilöstösuunnittelijoiden sisäisen motivaation kartoitukseen käytettiin pelkkiä avoimia kysymyksiä. Kysymykset olivat kaikille vastaajille samat mutta jokainen vastaaja pääsi vastaamaan kysymyksiin omin sanoin.

Kyselyn perusteella vastaajat kokivat, että työllä on suuri merkitys arjen rytmittämisessä ja itsensä ammatillisessa haastamisessa ja kehittämisessä. Nämä vastauksista nousseet pääkohdat ovat hyvin vahvasti sisäistä motivaatiota tukevia asioita. Henkilöstösuunnittelijan työ koettiin myös hyvin merkityksellisenä sekä yrityksen taloudellisen liiketoiminnan kannalta, että työntekijöiden työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. Oman työn merkityksellisyyden hahmottaminen on vahvasti yhteydessä työntekijän innostukseen, inspirointiin ja ylpeyteen, jotka ovat sisäisen motivaation merkkejä.

Iso merkitys, onhan se niin iso osa arkea päivittäin... (Anonyymi vastaaja)

...HR työn merkitys työntekijöiden arkeen on minulle merkityksellistä...
(Anonyymi vastaaja)

Kyselyssä ilmi tullut kokemus työn merkityksellisyyden tunteesta on yhtenevä Viitalan & Jylhän toteamuksen kanssa, että työntekijä, joka kokee työnsä merkityksellisenä, on yritykselle tuottava työntekijä ja tätä kautta myös erittäin arvokas työntekijä (Viitala & Jylhä 2019, 229). Merkityksellisyyden tunne on yhteydessä työlle omistautumiseen ja työn imuun, joten vastausten perusteella voitiin päätellä, että nämä sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat henkilöstösuunnittelijoiden työhyvinvointiin positiivisesti.

Innostusta työtä kohtaan koki 15/16 vastaajasta. Innostusta perusteltiin vahvasti mahdollisuudella kehittyä työssä ja työn monipuolisuudella. Työtehtävän monipuolisuus nähtiin innostavana tekijänä, vaikka vastauksista kävi ilmi, että työtehtävän monipuolisuus tuo myös oman haasteellisuuden työtehtävän suorittamiseen. Innostusta aiheuttavista työtehtävistä luettiin erityisesti työvuorolistojen suunnittelu, erilaiset ongelmanratkaisua vaativat tehtävät, projektit ja muut luovuutta ja uuden oppimista vaativat tehtävät.

Työtehtäviä mitkä vaatii järjestelyä ja mihin saa kulumaan paljon aikaa...
(Anonyymi vastaaja)

...työtehtäviä kohtaan, joista oppii jotain uutta. (Anonyymi vastaaja)

...lista- ja lomasuunnittelu... (Anonyymi vastaaja)

Useimmat vastaajista kokivat saavansa esimiehen tuen työssään. Vastaajat, jotka kokivat saavansa esimieheltään tukea työtehtäviensä hoitamiseen, kuvailivat, että esimies on läsnä, kuuntelee ja antaa tukea hankalien tilanteiden kohdalla. He myös kokivat esimiehen luottavan heidän tekemiseensä ja että tehtävien hoitamiseen on samanlainen näkökulma. Vastauksista kävi ilmi, että osa vastaajista kokee, että eivät saa esimiehen tukea. Tuen puutteina nousi esille läsnäolon puute tai heikko kommunikaatio. Etätyöskentelyaika nousi monista vastauksista esille mutta vastausten perusteella etätyöskentelyllä ei ollut vaikutusta koettuun esimiehen tukeen. Johtopäätöksenä voitiin todeta, että esimiehen tuella on suora vaikutus työhyvinvointiin, kun työntekijällä on mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa, silloin kun kokee työssään haasteita tai motivaation heikkenemistä. Mitä pienempi kynnys työntekijällä on puhua esimiehelleen, sitä varhaisemmassa vaiheessa työn ongelmiin pystytään tarttumaan (Viitala 2013, 184-186).

Henkilöstösuunnittelijoiden kokemus osaamisen kehittymisestä jakautui niin, että noin puolet koki uuden oppimista ja osaamisen kehittymistä viikoittain tai kuukausittain. Osaamisen kehittymistä kuvailtiin selkeästi kyvykkyyden tunteella työtehtävää kohtaan. Vastauksista muodostui selkeä kuva, että uusien asioiden opettelu ja kommunikointi samaa työtä tekevien kanssa toi mielenkiintoa ja uutta näkökulmaa työtehtävää kohtaan. Noin puolet kuitenkin kokivat osaamisen kehittymisen hidastuneen silloin, kun työtehtävän suorittamisessa koetaan rutinoitumista. Muutamista vastauksista kävi myös ilmi, että saman työtehtävän suorittaminen uudessa liiketoimintayksikössä on lisännyt osaamisen kehittymistä ja tuonut uusia näkökulmia omaan työhön.

Joka kerta kun teen jotain asiaa uudestaan huomaan sen olevan helpompaa...
(Anonyymi vastaaja)

...kaikki alkaa olla niin tuttua, että koen osaamiseni junnaavan hieman paikoillaan... (Anonyymi vastaaja)

Kyvykkyyden tunne ja osaamisen kehittymisen tunne ovat tärkeitä sisäisen motivaation lähteitä. Ilman kyvykkyyden tunnetta työntekijä ei voi kokea positiivisia osaamisen tunteita työtehtävien suorittamisen yhteydessä. Johtopäätöksinä vastauksista voidaan todeta, että suurena osana työhyvinvointia on sen jatkuva kehittäminen työyhteisössä, sillä jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä avainasemassa on oppiminen ja uusiutumiskyky. Työhyvinvoinnin

kannalta on tärkeää, että yksilöt voivat kokea työssä iloa ja onnistumisia. (Kehusmaa 2011, 15.)

Kokemus henkilöstösuunnittelijan työn arvokkuudesta oli aihe mistä jokaisella vastaajalla oli selkeä samanlainen näkemys. Henkilöstösuunnittelijat itse kokivat työnsä erittäin arvokkaaksi niin itsensä, yrityksen kuin työntekijöiden kannalta. Vastauksista kävi ilmi, että työ koetaan itselle tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Henkilöstösuunnittelijat kokivat, että heidän tekemällään työllä on suuri vaikutus oman liiketoimintayksikön taloudelliseen tulokseen ja sitä kautta koko yrityksen tulokseen. Lisäksi henkilöstösuunnittelun vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja mahdollisuudet vaikuttaa ihmisten työllistämiseen koettiin erityisen tärkeäksi. Toinen näkökulma arvostuksen kokemiseen oli, että henkilöstösuunnittelijat eivät koe, että ulkopuoliset arvostavat heidän työtään juurikaan. Ulkopuolisilla tarkoitetaan tässä kohdassa yrityksen muissa tehtävissä toimivia henkilöitä, ei kuitenkaan vartijahenkilöstöä. Tätä näkökulmaa perusteltiin koetulla HR-työn vähättelyllä ja arvostuksen tunteeseen liittyi myös yksi ulkoinen motivaatiotekijä, palkka. Palkkaukseen liittyvää analysointia tehdään enemmän ulkoisen motivaation teemassa.

...työni tulos näkyy suoraan sekä yritykselle että henkilöstölle. (Anonyymi vastaaja)

...elintärkeä työtehtävä yksikön tuotannon toimimisen ja henkilökunnan hyvinvoinnin kannalta. (Anonyymi vastaaja)

...firman puolelta tuntuu, että aina ei tiedetä mitä kaikkea henkilöstösuunnittelijan työssä tehdään... (Anonyymi vastaaja)

...huomaan, että monien mielestä työmme ei ole kovinkaan arvokasta. (Anonyymi vastaaja)

Arvokkuuden tunne on suuri sisäisen motivaation lähde ja kokemus arvokkuudesta vaikuttaa ihmisen perustarpeisiin: vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen, yhteisöllisyyteen ja hyväntekemiseen. Tästä syystä sen osuutta myöskään työhyvinvointiin ei tulisi missään tapauksessa ohittaa.

Erilaisia sisäisen motivaation tuntemuksiin liittyvien kysymysten vastauksissa tuli selkeästi ilmi, että jokainen vastaaja koki työssään iloa ja onnistumista. Näiden tuntemusten kuvauksena tuli esille henkilöstösuunnittelijoiden omat huomiot työssä onnistumisessa pienissäkin asioissa, haastavan tilanteen ratkaiseminen, vartijahenkilöstöltä tullut positiivinen palaute ja liiketoimintayksikön taloudellisten mittarien mukaan onnistuminen. Suurin osa vastaajista koki työssään myös enemmän mielihyvää kuin mielihapaa.

Korkean aktiivitasoin antaviksi työtehtäviksi lueteltiin melko laajasti kaikki henkilöstösuunnittelijan työtehtävät. Vastaukset eivät antaneet selkeää kuvaa, että henkilöstösuunnittelijoilla olisi vain joitain tiettyjä työtehtäviä, joiden eteen tehdään aktiivisemmin töitä, vaan että kaikki henkilöstösuunnittelun työt tehdään oletusarvoisesti aktiivisesti työskennellen. Työssä passivoitumista aiheuttavia kuvailtiin sellaisiksi työtehtäviksi, joiden tavoite ja tarkoitus ei ole niin selkeä. Tällaisia työtehtäviä ei vastauksissa eritelty tarkasti, vaan toteamukset ovat enemmän yleisiä ja niissä yhdistyi kokemus siitä, että passivoituminen liittyy tehtäviin, joita ei koeta kuuluvan henkilöstösuunnittelijoiden tehtäväksi. Tällaista passivoitumista voidaan ehkäistä niin, että esimies voi auttaa työntekijäänsä hahmottamaan motivaatioitansa tarjoamalla työhön erilaisia näkökulmia ja selkeitä tavoitteita (Viitala & Jylhä 2019, 222). Passivoitumista aiheuttavien työtehtävien lisäksi vastauksissa kuvailtiin, että passivoitumisen tunne tulee, jos koetaan ympärillä olevan negatiivisia ihmisiä.

7.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaation kartoitukseen käytettiin sisäisen motivaation tavoin pelkkiä avoimia kysymyksiä, jotka olivat kaikille vastaajille samat mutta jokainen vastaaja pääsi vastaamaan kysymykseen omin sanoin.

Kysyttäessä työyhteisön toimivuudesta, jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että työskentelee toimivassa työyhteisössä. Vastauksissa kuvailtiin työyhteisöjä niin, että ongelmatilanteista selvittää ja työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan. Securitas Oy:ssä eri toiminnot koostuvat eri liiketoimintayksiköistä ja niiden sidosryhmistä ja niissä jokaisessa on oma työyhteisönsä. Jokainen näistä työyhteisöistä on omanlaisensa ja niistä näkee selkeästi, miten yhteisöllisyys voimakkaasti vaikuttaa työn tekemiseen.

Työajan riittävyteen vastaajat kuvailivat, että työaika pääsääntöisesti riittää työtehtävien hoitamiseen mutta viikoittain tulee eteen tilanteita, joiden vuoksi työaika joudutaan pidentämään tai työtehtäviä hoitamaan vapaa-ajalla. Perusteluina työajan pidentämiselle kuvailtiin sillä, että tehtävän hoitaminen vapaa-ajalla koetaan omaa seuraavan päivän työtä helpottavaksi. Toisena syynä vastauksista havaittiin, että syy työajan pidentämiselle johtuu itsestä riippumattomista, ulkoisista tekijöistä. Vastauksista ei selvinnyt, onko oman työn johtamisella vaikutusta työajan pidentämiseen mutta useampi vastaaja toi esille etätöiden helpottavan oman työajan hallintaa.

...Viikoittain teen töitä myös vapaa-ajalla, jotta oma työ ei vaikeutuisi seuraavana päivänä... (Anonyymi vastaaja)

Johtopäätöksenä työajan riittävyyteen voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä pystyy pitämään vapaa-aikansa hyvällä omallatunnolla vapaana ja että työajat eivät jatkuvasti veny. Viitalan (2013, 186) mukaan tämä on erityisesti pitkällä tähtäimellä yritykselle huomattavasti tuottavampaa kuin jatkuvaan työntekijän joustavuuteen ja työnarkomaniaan kannustava työkulttuuri.

Yksi suurimmista ulkoisista motivaatiotekijöistä työtehtävässä oli tyytyväisyys palkkaan ja tulospalkkaus. Vastaajat pohtivat työtehtävän palkkausta hyvin monipuolisesti ja selkeästi. Yleisesti kokemus oli, että palkan tulisi henkilöstösuunnittelijan tehtävässä olla korkeampi. Tämä johtuu siitä, että henkilöstösuunnittelijan työtehtävä koetaan hyvin arvokkaaksi yrityksen toiminnan kannalta, joten nähdään, että siitä maksettava korvaus pitäisi olla suurempi ja useassa vastauksessa vastaaja oli verrannut palkkatasoaan muihin vastaaviin työtehtäviin ja niistä maksettavaan palkan määrään. Usea vastaaja kertoi, että ei usko kuitenkaan, että suora palkan lisääminen auttaisi työskentelemään tehokkaammin. Tämän näkökulman perusteluna oli, että vastaajat työskentelevät jo nykyisellä palkalla tehokkaasti. Palkan lisääminen ei siis lisää tehokkuutta työskentelyyn mutta se lisäisi arvokkuuden tunnetta, jos työstä maksetaan sopivaksi koettu korvaus. Vastauksista kävi ilmi myös se, että nykyinen palkkataso aiheuttaa sen, että useat henkilöstösuunnittelijat tarkastelevat säännöllisesti avoimia työpaikkoja. Johtopäätöksenä voidaan todeta palkan määrän olevan yksi työntekijöiden pysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä. Tämä johtopäätös on yhtenevä Viitalan (2013, 115) huomioon siitä, että palkan määrittelyssä on tärkeä rooli työntekijöiden pysyvyyteen.

En ole tyytyväinen palkkaani. Teen kyllä työni hyvin palkasta huolimatta...
(Anonyymi vastaaja)

...Palkka on osa työn arvostusta... (Anonyymi vastaaja)

...vastaavaa työtä tekevät saavat selvästi parempaa palkkaa... (Anonyymi vastaaja)

Tulospalkkaus nähtiin positiivisena asiana, erityisesti, jos tulospalkkion saavuttaa mutta sille annettiin myös paljon kritiikkiä. Kritiikki kohdistui tulospalkkauksen raja-arvoihin, jotka koettiin sellaisiksi, joihin ei pysty omalla työllä vaikuttamaan tai että vaatimukset ovat liian vaikeasti saavutettavissa. Lisäksi koettiin, että joskus ulkopuoliset asiat ja tilanteet, mihin ei itse pysty vaikuttamaan, voi vaikuttaa tulospalkkion menettämiseen.

Tulospalkkaus on monesti sidottu asioihin, joihin pystyy vain osittain itse vaikuttamaan, ei koskaan täysin... (Anonyymi vastaaja)

Jokainen vastaaja kertoi saavansa palautetta työstään. Useimmat vastaajat kertoivat saavansa pääosin positiivista palautetta, niin oman tiimin jäseniltä, esimieheltä tai vartijahenkilöstöltä. Negatiivista palautetta henkilöstösuunnittelijoille annetaan pääosin vartijahenkilöstön suunnalta. Palautteen saaminen koettiin positiivisena asiana erityisesti silloin, jos palaute on annettu henkilökohtaisesti esimerkiksi jonkun tietyn tehtävän tai tapahtuman jälkeen. Tällaisten tilanteiden yhteydessä annettu palaute toimii yhtenä palkitsemisen keinona ja lisäksi se on tapa, millä työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan.

Työvälineiden ja työergonomian toimivuus on osa työhyvinvointia. Käytettävissä olevat työvälineet koettiin suurimmalta osalta toimiviksi ja työtä tukevaksi. Kehityskohteina työvälineisiin toivottiin parannusta käytettävissä olevan järjestelmien toimintavarmuuteen ja käytön sujuvuuteen. Tässä osiossa nousi esille voimakkaasti myös etätyöskentely ja siihen saatavilla olevat välineet. Osalla myös etätyöskentelyergonomia koettiin olevan kunnossa mutta muutama vastaaja toivoisi työnantajalta etätyöskentelyergonomiaan panostusta.

7.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin mittaamisessa selvitettiin, että minkälaiseksi henkilöstösuunnittelijat itse kokevat oman työhyvinvointinsa. Tätä mitattiin viisiportaisella Likertin-asteikolla ja sen yhteyteen liitettiin myös avoin kysymys, jossa vastaajat kertoivat omin sanoin näkemyksensä omasta työhyvinvoinnistaan. Kuvio 3 on havaittavissa, että 6,3 % vastaajista koki työhyvinvointinsa olevan melko huono. 6,3 % koki, että työhyvinvointi ei ole huono mutta ei hyväkään, 62,5 % koki, että työhyvinvointi on melko hyvä ja 25 % vastaajista koki, että työhyvinvointi on erittäin hyvä.

19. Arvioi työhyvinvointisi tila

[Lisätietoja](#)



Kuvio 3: Henkilöstösuunnittelijoiden työhyvinvointi

Työhyvinvointia tukevana asioina kuvailtiin työn monipuolisuutta, sen tarjoamaa vapautta ja kyvykkyyden tunteella työtehtäviä kohtaan eli monia sisäisen motivaation piirteitä, joita on syvällisemmin käsitelty sisäisen motivaation teemassa. Mahdollisuus suorittaa työ kokonaan etänä koettiin yleisesti työhyvinvointia edistävänä asiana.

Työhyvinvointia heikentävänä asioina nähtiin työn aiheuttama stressi, jota aiheuttaa esimerkiksi kasaantuvat työtehtävät ja kiire. Stressiin liitettiin vastauksissa myös kokemus ahdistuksen tunteesta. Osa koetusta stressistä kuvailtiin ohimenevänä ajanjaksona mutta jonkin verran vastauksista kävi ilmi jatkuvan stressin kokeminen työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Toisena työhyvinvointia vähentävänä tekijänä pidettiin työstä koettu arvostuksen puute, jota käsiteltiin enemmän sisäisen motivaation teemassa.

Työn vaikutuksesta vapaa-aikaan oli vastauksissa havaittavissa hajontaa. Työn vaikutus vapaa-aikaan nähtiin työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Negatiivisena koettiin, jos työtä joudutaan tekemään vapaa-ajalla, jolloin se vaikuttaa pitkällä ajanjaksolla koettuun kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin negatiivisesti, vaikka työn tekeminen vapaa-ajalla koettiin lyhyellä ajanjaksolla jokapäiväistä työtä helpottavaksi. Positiivisena useat vastaajat kokivat, että pystyvät vapaa-ajalla irrottamaan ajatukset työasioista. Kokonaisuutena voidaan todeta henkilöstösuunnittelijoiden tämänhetkisen työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstösuunnittelijoiden sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ja sitä, miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoon henkilöstösuunnittelijoiden tämänhetkinen työmotivaation ja työhyvinvoinnin taso. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli myös, että henkilöstösuunnittelijat itse ehtisivät ottamaan hetken aikaa pohtiakseen oman työnsä motivaatiotekijöitä ja korkean vastausprosentin perusteella voidaan todeta, että tässä onnistuttiin. Vastausten perusteella kävi selväksi henkilöstösuunnittelijoiden kokevan monia sisäisen motivaation tekijöitä työtään kohtaan ja että sisäisen motivaation vaikutus työhyvinvointiin on suuri. Tärkeimpänä sisäisen motivaation mittarina toimi innostus työtä kohtaan, jota koki lähes kaikki vastaajat. Innostuksen tunnetta työtä kohtaan pidettiin myös työhyvinvoinnin onnistumisen tekijänä.

Toisena sisäisen motivaation tekijänä oli henkilöstösuunnittelijoiden arvokkuuden tunne omaa työtä kohtaan, joka jatkojalostui ihmisen perustarpeisiin: vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen, yhteisöllisyyteen ja hyväntekemiseen, jotka kaikki ovat sisäisen motivaation osa-alueita. Arvokkuuden tunne nousi kyselyssä voimakkaasti esille jakautuen kahtia niin, että sisäisesti henkilöstösuunnittelijat itse kokevat oman työnsä arvokkaaksi, jolloin sen voidaan todeta vaikuttavan positiivisesti myös heidän työhyvinvointiinsa. Arvokkuuden tunnetta alensi se, että useat vastaajat kokivat, että muut henkilöt yrityksessä eivät arvosta heidän työtään.

Ulkoisista motivaatiotekijöistä suurimpana asiana nousi henkilöstösuunnittelijoiden palkka. Palkan määrittely on tämän tutkimuksen perusteella vaikuttajana työntekijöiden pysyvyyteen. Tämä tulisi ottaa huomioon yrityksen palkitsemisstrategian suunnittelussa, sillä vastausten perusteella voitiin todeta, että palkan lisääminen ei vaikuta henkilöstösuunnittelijoiden työtahokkuuteen, koska vastaajat kokivat lähtökohtaisesti paljon sisäisiä motivaatiotekijöitä työtään kohtaan. Sen sijaan kokemus liian vähäisestä palkasta saa osan henkilöstösuunnittelijoista tutkimaan mahdollisuuksia muista työpaikoista, joten tämä asia voi hyvin olla yksi tekijä suureen vaihtuvuuteen.

Henkilöstösuunnittelijoiden sisäisen motivaation osuus hyvään työhyvinvointiin oli selvästi suurempi kuin ulkoisen motivaation. Vastausten perusteella sisäiset motivaatiotekijät työtä kohtaan olivat kyselyn toteuttamishetkellä hyvät mutta niiden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Lisäksi yrityksen aineettoman pääoman kasvattaminen on avainasemassa yrityksen menestymisessä, joten jatkotutkimuksena tästä tutkimuksesta esittäisin aiheen, miten yritys voisi tukea sisäistä motivaatiota ja henkilöstösuunnittelijoiden arvokkuuden tunnetta? Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla, että minkälainen mittari voisi toimia yrityksen aineettoman pääoman mittaamiseen?

Empiirisen tiedon perusteella pohtimisen aiheena koko tutkimuksen ajan oli, että henkilöstösuunnittelijoiden vaihtuvuus on ollut suurta. Työhyvinvoinnin kehitystyö on jatkuvaa, pitkäjänteistä työtä, joten tulosten perusteella oli pääteltävissä, että kehitystyötä henkilöstösuunnittelijoiden työhyvinvoinnin tukemiseen toimeksiantajayrityksessä on tehty jo ennen tämän tutkimuksen tekemistä, koska tämän tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstösuunnittelijoiden työhyvinvoinnin tilanne oli kyselyn toteuttamishetkellä hyvä.

Tämä tutkimus eteni suunnitellun aikataulun ja suunnitelman mukaan ja toimeksiantaja oli aktiivisesti mukana tutkimuksen toteuttamisessa. Opinnäytetyö luovutetaan Securitas Oy:n Etelä-Suomen alueen henkilöstöjohdolle ja siitä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää motivaatiotekijöiden tukemiseen ja työhyvinvoinnin jatkokehittämiseen.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Hanhela, M. 2019. Työmotivaatiotekijöiden vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.4.2021.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161786/Hanhela_Marie.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2021. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten kohtaaminen. E-kirja. Viro: Meedia Zone OÜ.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Viro: Printon.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. E-kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, F. 2020. Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina. Viitattu 13.11.2020.
<https://www.senaatti.fi/senaatti-areena/puheenvuorot/sisainen-motivaatio-tuloksellisen-tyon-ajurina-helsinki/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Helsinki. Viitattu 13.11.2020.
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. E-Kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Securitas Oy. 2020a. Yrityksemme. Viitattu 16.11.2020.
<https://www.securitas.fi/yrityksemme/>

Securitas Oy. 2020b. Turvallisuuspalvelut. Viitattu 16.11.2020.
<https://www.securitas.fi/turvallisuuspalvelut/>

Securitas Oy. 2020c. Arvomme. Viitattu 10.9.2020.
<https://www.securitas.fi/yrityksemme/arvomme/>

Tiuri, O. & Ohisalo, M. 2013. Työmotivaation ja laadun parantaminen. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.4.2021.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70998/Tyomotivaation%20ja%20palvelun%20laadun%20parantaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 7.11.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

Työterveyslaitos. 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 2.1.2021.

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

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-Kirja. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuosikatsaus 2019. 2020. Securitas Oy. Viitattu 16.11.2020.

https://securitasmedia.com/securitas-epi/_Securitas_vuosikatsaus_2019_web.pdf

Julkaisemattomat

Vaihtuvuus. 2020. Yrityksen tulostietojärjestelmä QlicView. Viitattu 17.12.2020. Securitas Oy.

Kuviot

Kuvio 1: Sisäisen ja ulkoisen motivaation eri ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14)	11
Kuvio 2: Henkilöstösuunnittelijoiden työtyytyväisyys	26
Kuvio 3: Henkilöstösuunnittelijoiden työhyvinvointi	32

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	39
Liite 2: Saatekirje.....	41

Liite 1: Haastattelukysymykset

Työtyytyväisyyden arviointi:

1. Kuinka tyytyväinen olet työhösi asteikolla 1-5?

1=erittäin tyytymätön

2=melko tyytymätön

3=en tyytymätön mutta en tyytyväinenkään

4=melko tyytyväinen

5=erittäin tyytyväinen

2. Mitä asioita arvostat työssäsi ja mihin asioihin olet tyytyväinen?

Sisäinen motivaatio:

3. Mikä merkitys työlläsi on sinulle?

4. Oletko innostunut työstäsi yleisesti?

5. Kuvaile minkälaisia työtehtäviä kohtaan koet innostusta.

6. Miten esimiehen (yksikön päällikkö) tuki näkyy työssäsi?

7. Koetko osaamisesi kehittyvän työssäsi? Kuvaile jokin kokemus.

8. Koetko työsi arvokkaaksi? Perustele vastaustasi.

9. Koetko työssäsi iloa ja onnistumisia? Minkälaisissa tilanteissa?

10. Koetko useammin työssäsi mielihyvää vai mielipahaa?

11. Minkälaiset tehtävät ja asiat saavat sinut töissä aktiiviseksi ja ponnistelemaan työn tulosten eteen?

12. Minkälaiset tehtävät ja asiat saavat sinut passivoitumaan?

Ulkoinen motivaatio:

13. Kuvaile työyhteisösi toimivuutta.

14. Saatko työt tehtyä työaikana? Jos et niin kuinka usein joudut pidentämään työaikaasi/tekemään työtä vapaa-ajalla?
15. Oletko tyytyväinen palkkaasi? Motivoisiko isompi palkka työskentelemään tehokkaammin?
16. Kannustaako yrityksen tulospalkkaus sinua parempaan työtulokseen? Perustele vastaustasi.
17. Kuvaile kuinka usein ja millaista palautetta saat työstäsi?
18. Oletko tyytyväinen työympäristösi ja käytössä oleviin työvälineisiin?

Työhyvinvoinnin arviointi:

19. Miten arvioisit työhyvinvointisi tilan asteikolla 1-5?

1=erittäin huono

2=melko huono

3=ei huono mutta ei hyväkään

4=melko hyvä

5=erittäin hyvä

20. Oma näkemys työhyvinvoinnista.

Liite 2: Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja!

Suoritan liiketalouden opintojani Laurea-ammattikorkeakoulussa ja opintoihini kuuluvan opinnäytetyöni teen Securitas Oy:lle aiheesta henkilöstösuunnittelijoiden sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutus työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tavoite on saada tietoon henkilöstösuunnittelijoiden tämänhetkisen työmotivaation tila ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Kysely suoritetaan täysin anonymisti, luottamuksellisena ja tutkimuksen tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina.

Kysely sisältää pääosin avoimia kysymyksiä, joihin voi vastata omien kokemusten ja ajatusten perusteella ja vastaamalla annatte arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi.

Mikäli haluatte saada lisätietoa tutkimuksesta, vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Vastausaikaa on sunnuntaihin 14.2.2021 asti.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Sisäinen motivaatio: työ tai aktiviteetti, jota lähtee tekemään mielellään ilman ulkoista palkkiota. Tällaiset tehtävät tuntuvat henkilöstä mielekkäältä ja innostavalta.

Ulkoinen motivaatio: työ tai aktiviteetti, joka ei motivoi itsessään vaan motivaatio syntyy ulkoisesta palkkiosta minkä saavuttaa kyseistä työtä tai tehtävää tekemällä. Kyse voi olla myös halu välttyä rangaistukselta, jonka voi saada huonosta tai epäonnistuneesta työsuorituksesta.