

Työssä onnistuminen ja sen laadullinen mittaaminen

Oona Korpi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä Oona Korpi
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työssä onnistuminen ja sen laadullinen mittaaminen
Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työssä onnistumista sekä sen laadullista mitaamista kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät määrittelevät onnistumisen, millaisilla tekijöillä ja olosuhteilla kokemukseen voidaan vaikuttaa ja millaisia laadullisia mittareita voisi kehittää onnistumisen mittaamiseksi.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin onnistumisen kokemuksen muodostumiseen liittyviä elementtejä ja tekijöitä, kuten organisaatiokulttuuria, osaamisen tunnistamista, itseohjautuvuutta ja palkitsevaa työtä omina alalukuinaan onnistumisen näkökulmasta.</p> <p>Tietoperustan kolmannessa luvussa käsiteltiin elementtejä, joita voitaisiin mahdollisesti hyödyntää onnistumisen laadullisessa mittaamisessa, kuten tavoiteasetantaa, palkitsemista, työn iloa ja flow-tilaa.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelut toteutettiin pandemiaolosuhteista ja etätyökäytännöistä riippuen osin kasvokkain, osin Microsoft Teamsin välityksellä huhti-toukokuussa 2022. Haastattelurunko oli jaettu kolmeen teemaan tämän opinnäytetyön alalukujen mukaisesti.</p> <p>Haastatteluiden tuloksissa korostui työntekijöiden yleinen tyytyväisyys omaan työhönsä sekä yhtenäinen onnistumisen määritelmä. Kohdeyrityksen palkitsemiskeinot koettiin mielekkäiksi ja organisaatiokulttuuri sellaiseksi, jossa on hyvät edellytykset onnistua.</p> <p>Johtopäätökset tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ovat, että kohdeyritys on onnistunut luomaan organisaatiokulttuurin, jossa työntekijät viihtyvät ja saavat onnistumisen kokemuksia. Kehittämiseksi nousi organisaation toimintatapojen selkeyttäminen. Aihetta voisi jatkotutkia syvemmin työhyvinvoinnin ja motivaation näkökulmasta.</p>
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, Onnistuminen, Organisaatiokulttuuri, Itseohjautuvuus, Sitouttaminen, Palkitseminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja ajankohtaisuus	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Onnistumisen kokemus työssä.....	4
2.1	Onnistumista tukeva organisaatiokulttuuri	4
2.2	Osaamisen tunnistaminen	5
2.3	Itseohjautuvuuden merkitys	7
2.4	Palkitseva työ	8
3	Onnistumisen mittaaminen	11
3.1	Tavoitteiden asettaminen	11
3.2	Palkitseminen	12
3.3	Innostus ja työn ilo.....	13
3.4	Flow-tila.....	14
4	Empiirinen tutkimus	16
4.1	Tutkimusotteen kuvaus.....	16
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta	16
4.3	Tutkimuksen toteutus	17
5	Tulokset	18
5.1	Taustatiedot	18
5.2	Onnistumisen kokemus työssä.....	19
5.3	Osaaminen, itseohjautuvuus ja innostus.....	22
5.4	Onnistumisen laadullinen mittaaminen	25
6	Pohdinta.....	30
6.1	Johtopäätökset.....	30
6.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	31
6.3	Luotettavuuspohdinta	33
6.4	Oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet	36
	Liitteet.....	40
	Liite 1 Haastattelurunko	40

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kohdeyritykselle toimeksiantona toimitusjohtajan ehdotuksesta. Opinnäytetyö on tutkimusmuotoinen ja sen tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden onnistumisen kokemusta ja keinoja, joilla kokemusta voisi tukea sekä kartoittaa mahdollisia onnistumisen esteitä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja ajankohtaisuus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työssä onnistumista voidaan mitata pienessä työyhteisössä. Opinnäytetyöstä rajataan pois määrälliset mittarit, esimerkiksi liikevaihto, sillä on tärkeää löytää tiimityöskentelyyn uusia ja innostavia, laadullisia mittareita. Opinnäytetyössä keskitytään pienen kasvuyrityksen näkökulmaan. Kohdeyritys määritellään pieneksi, sillä sen palveluksessa on yli 10, mutta alle 250 työntekijää (Tilastokeskus 2022). Ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan toimialan yrityksiä on Suomessa 38 795, ja alle 20 henkilön yrityksiä 10 715 (Tilastokeskus 17.12.2021).

Empirian pääkysymys on:

Miten onnistumista työssä voidaan mitata laadullisin mittarein kohdeyrityksessä.

Pääkysymykseen haetaan vastausta seuraavien alakysymysten avulla:

- Miten työssä onnistuminen määritellään?
- Millainen työyhteisö tukee onnistumista?
- Miten itseohjautuvuus, innostus, palkitseva työ ja palkitseminen vaikuttavat onnistumisen kokemukseen?

Taulukko 1. Peittomatriisi.

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymykset	Tulokset
Miten työssä onnistuminen määritellään?	2	4, 5, 7, 20, 15, 16	5, 5.2
Millainen työyhteisö tukee onnistumista?	2.1, 2.2, 2.3, 3.1	6, 8, 9, 17	5.3
Miten itseohjautuvuus, innostus, palkitseva työ ja palkitseminen vaikuttavat onnistumisen kokemukseen	2.4, 3, 3.2	10, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 20	5.4

Onnistuminen on monitasoinen käsite. Tästä työstä on rajattu pois laajempi työhyvinvoinnin näkökulma ja yrityksen taloudelliset mittarit, sillä tarkoituksena ei ole selvittää kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin vaikutusta onnistumisen kokemukseen eikä yksittäisen työntekijän onnistumisen vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen.



Kuva 1. Onnistumista tukevia elementtejä työssä.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää jäljempänä esiteltävässä kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö ja kohdeyrityksen sisällä toteutettu tutkimus antaa henkilöstönäkökulman onnistuvaan työntekoon sekä onnistumisen merkitykseen muun muassa työhyvinvointiin ja työntekijäkokemukseen. Tuloksia voidaan hyödyntää osana johtamisen ja henkilöstöstrategian toteuttamista ja ne voivat olla apuna henkilöstön sitouttamisessa ja erilaisten henkilöstöetujen käyttöönoton suunnittelussa.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona. Kohdeyritys on vuonna 2004 perustettu kestävän tulevaisuuden asiantuntijayritys, jonka tavoitteena on edistää resurssiviisasta ja vähähiilistä elämäntapaa. Kohdeyrityksen erikoisalaa on hiili- ja materiaalijalanjälkilaskenta sekä kestävien elämäntapojen tutkimus sekä Suomessa että ulkomailla. Kohdeyritys työllistää vakituisesti noin kymmentä eri alojen osaajaa ja konsultoi tarpeen mukaan myös muita asiantuntijoita.

Kohdeyrityksen ydinpalveluita ovat hiili- ja materiaalijalanjälkilaskenta sekä konsultointi yksityisellä ja julkisella sektorilla. Lisäksi kohdeyritys järjestää erilaisia kestävien elämäntapojen työpajoja sekä osallistuu kansainvälisiin tutkimushankkeisiin ja julkaisuihin. Vuonna 2021 kohdeyritys lanseerasi tieteelliseen tutkimukseen perustuvan opetus- ja suunnittelukäyttöön tarkoitetun Ilmastopalapelin, jonka 137 vähähiilistä tekoa ohjaavat pelaajaa kestävien elämäntapojen pariin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Onnistuminen

Vaikka tässä opinnäytetyössä on tarkoitus pohtia työssä onnistumista ja sen mittareita, onnistuminen on pitkälti yksilön henkilökohtainen kokemus, joka vaikuttaa olennaisesti myös tiimin onnistumiseen. Kaski ja Miettinen (2018, 15) määrittelevät onnistumisen niin, että ihminen on tällöin saavuttanut jotakin, jota hän on tavoitellut ja jonka hän kokee tärkeäksi. Onnistumisen kokemukseen liittyy siis vahvasti yksilön oma halu, tavoite ja työskentely sen eteen, kuin myös kokemus asian tärkeydestä ja merkittävydestä.

Kulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vakiintuneita toimintamalleja, normeja, arvoja sekä ajattelutapoja (Viitala 2021, luku 2.7). Samaa määritelmää käytetään myös tässä opinnäytetyössä.

Innostus

Innostus on tunnetila, jossa positiivinen tunnekokemus yhdistyy korkeaan aktiivisuustasoon. Työelämäkontekstissa innostus on määritelty työn imuksi, joka muodostuu kolmesta osatekijästä: omistautumisesta, tarmokkuudesta ja uppoutumisesta. (Martela & Jarenko 2014, 19.)

2 Onnistumisen kokemus työssä

Tässä luvussa käsitellään työssä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten työyhteisön psykologista turvallisuutta, johtamista, osaamisen tunnistamista, motivaatiota ja sitouttamista.

2.1 Onnistumista tukeva organisaatiokulttuuri

Olemme aina osa jotakin kulttuuria, niin omassa henkilökohtaisessa elämässämme kuin työyhteisön jäsenenä. Kulttuuri taas luo raamit toiminnallemme ja ohjaa käytöstämme kussakin yhteisössä, ja se voidaan jakaa näkyvään ja näkymättömään osaan. Näkyvä osa tarkoittaa puhekulttuuria, toimintatapoja, symboleja – asioita, joita voimme nähdä ympärillämme. Näkymätön osa kattaa puolestaan esimerkiksi yrityksen arvot, oletukset ja käsitykset, joiden perusteella asioita hahmotetaan. Näkymätön osa on aina läsnä taustalla, mutta nimensä mukaisesti näkymättömissä - tästä syystä esimerkiksi uusi työntekijä voi päästä nopeasti jyvälle yrityksen toiminnasta, mutta omaan rooliin sopeutuminen ja tehtävässä onnistuminen vie aikansa. (Kaski & Miettinen, 135.)

Organisaatiokulttuurilla on omat perusominaisuutensa. Kulttuuri on aina sidoksissa ryhmään ja se luodaan yhdessä. Siksi organisaatiokulttuuri yhdistää ryhmän jäsenet, esimerkiksi yrityksen työntekijät, kuin myös erottaa heidät muista ryhmistä. Samalla kulttuuri yhdistää ja vaikuttaa ryhmän jäsenten oletuksiin, arvoihin sekä käyttäytymiseen. Kulttuuri on myös opeteltavissa, mutta se on aina yksilöä vahvempi, sillä se kertoo organisaation historiasta. (Luukka 2019, 25.)

Organisaatioissa sekä vahvin että heikoin lenkki on työntekijä, eli yksilö – ja sellaisena hänet tulisi kohdata. Ihmistä, työntekijää, motivoivat monet eri asiat ja elämäntilanteet, jotka vaikuttavat myös työntekijän voimavaroihin. Esimiehen tulisikin tuntee työntekijänsä tittelien ja työtehtävien takaa, jotta organisaatio voi rakentaa työntekijöidensä tarpeita ja toiveita palvelevan yrityskulttuurin. (Luukka 2019, 118–121.)

Onnistumista tukeva organisaatiokulttuuri ei synny itsestään, vaan se tulee luoda, joka puolestaan vaatii yhteisten ponnistelujen lisäksi paljon myös johtajalta. Onnistumista tukevassa organisaatiossa vallitsee terve keskustelukulttuuri, jossa on turvallista esittää palautetta ilman leimaantumisen pelkoa sekä yhteinen tahtotila saavuttaa tavoitteet ja pyrkimys kehittää toimintaa yhdessä. Onnistumista tukeva kulttuuri voi näkyä esimerkiksi kilpailuhenkisyidenä tai auttamishaluna. (Kaski & Miettinen 2018, 133–139.)

Terve keskustelukulttuuri on myös osa psykologista turvallisuutta työyhteisössä. (Ahleskog 2018). Taistele tai pakene-refleksi, ihmisevoluution jäännös, tulkitsee esimerkiksi esimiehen

provosoinnin tai vähättelevän kollegan uhaksi ja sammuttaa vielä nykyaivoissakin perspektiivin ja analyyttisen järkeilyn pyrkiessään selviämään uhkaavasta tilanteesta. Psykologisen turvallisuuden tunne antaa mahdollisuuden työntekijöille esittää mielipiteensä ja ottaa kohdallaisia riskejä, mutta myös kannustaa luovuuteen ja sinnikkyuteen, eli kehittää juuri niitä työyhteisön ominaisuuksia, jotka johtavat onnistumisiin. (Delizonna 2017.)

Missä tahansa työyhteisössä tai ryhmässä vallitsee aina myös kollektiivinen taju, joka kertoo pohjimmiltaan ryhmän toimintakulttuurista: se on kokemuksen kautta kertynyttä tietoa ryhmän toimintatavoista, tavoitteista, arvoista ja normeista, eli jaettua ymmärrystä ryhmän olemassaolon merkityksestä. (Kaski & Miettinen 2018, 63–64) Kollektiivinen taju on siis työyhteisön toiminnan ja viime kädessä onnistumisen kannalta merkittävä tekijä, jonka ylläpitäminen vaatii paitsi onnistumista tukevaa organisaatiokulttuuria, myös avointa, kannustavaa ja innostavaa johtamista.

Myös tunneilmasto on merkittävä osa hyvinvoivaa ja onnistuvaa organisaatiota, sillä työntekijöiden kokemat tunteet vaikuttavat ratkaisevasti oppimiseen, motivaatioon, ongelmanratkaisuun ja työstä suoriutumiseen. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 29–34.)

Työntekijät kertovat harvemmin itse suoraan, mitä he tuntevat, vaan seuraavat ympäristönsä tunneilmastoa – siis vallitsevia normeja, arvoja ja oletuksia, jotka määrittelevät, millaisia tunteita voi ja pitäisi työyhteisössä esittää. Tunneilmasto ja tunteet sivuutetaan usein, vaikka niiden huomioiminen voi edesauttaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista ja onnistumista esimerkiksi lisääntyneen sitoutuneisuuden myötä. (Barsade & O’Neill 2016.)

Onnistumista tukevaa organisaatiokulttuuria voi luoda myös kiinnittämällä huomiota pientenkin saavutusten juhlistamiseen. Aina ei tarvita suuria tulospalkkioita: työntekijä toivoo oman työpanoksensa tunnustamista ja ennen kaikkea inspiroivaa työtä. Onnistumisten tunnistaminen ja niiden juhlistaminen vahvistaa tiimejä ja lisää sitoutuneisuutta - ja sitä kautta lisää työtyytyväisyyttä, työtehoa sekä suorituskykyä. Juhlistaminen saattaa jopa lisätä onnistumisia, kun asenneilmapiiri on myönteinen ja työ palkitsevaa (Sthapit 2021).

2.2 Osaamisen tunnistaminen

Työ elää jatkuvassa murroksessa. Sen myötä tapamme työskennellä on vaihikka siirtynyt entistä enemmän yksilöllisempään työskentelytapaan, tietotyöhön, pois päin rutiiniprosesseista projektipainotteisemmaksi ja joustavammaksi mutta myös tarkkaan määritellyistä rooleista moninaisimmiksi tehtäviksi (Sinokki 2016, luku 2). Työelämän murroksen johdosta

työntekijän ainoa työsuhdeturva on oma osaaminen ja sen ylläpitäminen. Nykypäivän työntekijän tulee tietää, millaista osaamista hänellä on, millaista osaamista hän tarvitsee ja miten osaamistarpeet todennäköisesti muuttuvat lähitulevaisuudessa Toisaalta nykypäivänä on tavallista, että ihmisellä on samanaikaisesti useampikin ammatti, joka johtaa myös toimeentulon pirstoutumiseen. On siis aiempaa luontevampaa ajatella omaa työpanostaan hyödykkeenä erilaisilla osaamismarkkinoilla. (Sydänmaanlakka 2010, luku 7.1; Hautamäki, Leppänen, Mokka & Neuvonen 2017.) Työmarkkinoilla osaamisen tunnistamista hankaloittaa osaamisesta käytetty kieli: työnhakija ja työnantaja saattavat käyttää samanlaisesta osaamisesta eri sanoja ja usein koulutusjärjestelmän kieli eroaa vahvasti työelämäsanoista. Jo organisaation sisällä voidaan puhua osaamisesta eri tavalla eri ammattiryhmien kesken. (Arola ym. 2022 3.1)

Työelämässä ei ole vain yhdenlaista osaamista eli kompetenssia. Voidaan puhua yleisistä työelämätaidoista, kuten sosiaalisista taidoista tai ongelmanratkaisutaidoista, jotka ovat välttämättömiä tehtävästä riippumatta. Ammattiosaaminen liittyy tiettyyn ammattialaan, jolloin puhutaan substanssiosaamisesta. Tehtäväkohtainen kompetenssi on sidoksissa tehtävään. Yhteistä näille kaikille on niiden karttuminen koulutuksen, työn ja sosiaalisten ympäristöjen kautta. Lisäksi ne voivat osin olla persoonallisia ominaisuuksia (Viitala 2021, luku 2.3).

Manka (2011, 84) korostaa osaamisen jatkuvan kehittämisen merkitystä myös organisaatioiden näkökulmasta. Oppiva organisaatio pystyy sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin nopeammin. Oppivassa organisaatiossa myös yksilön, ryhmien tai koko organisaation kehitys on samansuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa. Organisaatioidenkin tulisi pystyä määrittelemään osaamistarpeensa, sillä kehitys vie aikaa.

Yritykset käyttävät usein ulkoista rekrytointia, kun tarvitaan uusia taitoja ja osaajia. Rekrytointi ja osaamisen etsiminen yrityksen sisällä voi kuitenkin olla arvokkaampaa, sillä jo muissa tehtävissä työskentelevät ovat jo valmiiksi sitoutuneita yritykseen, ymmärtävät sen kulttuuria ja sopeutuvat uuteen työtehtävään helpommin, jolloin välttyään kalliilta virherekrytoinneilta. Sisäinen rekrytointi voi myös lisätä yrityksen muiden työntekijöiden sitoutumista. Yrityksien tavoite ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ole palkata valmiita osaajia – työhön oppiminen ja siinä onnistuminen tapahtuvat siis yleensä työn ohessa. (Chamorro-Premuzic & Kirschner, 2020; Työ- ja elinkeinoministeriö, 5.7)

Pitkällä aikavälillä tekeminen ilman ajantasaista osaamista voi olla haitallista. Olennaista olisi tunnistaa tarvittavan osaamisen nykytila ja verrata sitä esimerkiksi asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin tai yrityksen toimialan kilpailutilanteeseen. Osaamisen kehittäminen on perusteltua, sillä esimerkiksi palkkaus perustuu usein juuri yksittäisen työntekijän osaamiseen

ja taitoihin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 70.) Berlin (2019, 30) kirjoittaa myös itsensä johtamista tarvittavan, sillä perinteiset hierarkiat ovat katoamassa ja työnjohto siirtymässä taka-alalle.

2.3. Itseohjautuvuuden merkitys

Itseohjautuvuus voidaan määritellä sekä yksilötasolla että ryhmäkontekstissa. Yksilöiden itseohjautuvuudesta puhuttaessa voidaan käyttää termiä "self-determination", kun taas ryhmätasolla mielekkäämpi termi on "self-organization" tai "self-governance". Edward Decin ja Richard Ryanin luoman itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen motivoituu itse saadessaan positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudesta ja yhteisöön kuulumisen tunteesta. Tiimi taas on itseohjautuva saadessaan päättää itse tehtävistään ja niiden toteutustavasta suhteellisen itsenäisesti. (Savaspuro 2020, 27–28.)

Itseohjautuvuuden synnyssä olennaista on siis sisäinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio perustuu usein jonkun toisen määräysvaltaan ja tahtoon eli ulkopuolelta tulevaan kontrolliin, eikä siis tue kehitystä tai menestystä yhtä hyvin kuin sisäsyntyinen motivaatio, halu oppia uutta. (Ekola 2020, 151–152.)

Itseohjautuvuus lähtee tavoitteesta. Se on kokonaisvaltainen prosessi, joka on aina suhteessa ympäristöön ja vaatii määrätietoista harjoittelua (Savaspuro 2020, 132–133). Itseohjautuvassa organisaatiossa ja jatkuvassa muutoksessa omaehtoinen työskentely voi tuntua työntekijästä kuormittavalta, sillä valta tuo myös vastuuta. Hyvin johdettuna itseohjautuva organisaatio ja sen jäsenet kuitenkin kukoistavat ja löytävät potentiaalinsa. (Savaspuro 2020, 158–174.)



Kuva 2. Itseohjautuvuutta tukevat elementit

Itseohjautuvuus on käsitteenä laaja ja vaatii myös yksilöltä itsereflektiota ja kasvuprosessia. Vanhaan, hierakkiseen tapaan tottuneet yksilöt eivät välttämättä osaa ottaa vastuuta, vaikka sitä heille annettaisiinkin. Pinnallinen etenemistapa saattaa aiheuttaa jopa sen, että itseohjautuvuuteen pyrkivä työntekijä alkaakin käyttää samaansa valtaa ja vapautta mieli- valtaisesti ja tekee töissä vain itseään kiinnostavia tehtäviä – ja jättää siten epämiellyttävät tai tylsiksi mieltävänsä tehtävät muiden harteille. (Ekola 2020, 172–174.)

Tiimitasolla itseohjautuvuuteen organisoituminen on myös oma prosessinsa. Sen kannalta olennaisinta ovat toimijat sekä niiden välinen vuorovaikutus ja yhdessä sovitut ohjeet ja säännöt. Itseohjautuvissa tiimeissä tarvitaan vanhanaikaista hierarkiaa selkeämmät toimintatavat, jotka tulee luoda yhdessä. Itseohjautuvuutta ei ole, jos koko organisaatiokulttuuri ei tue sitä. (Ekola 2020, 175–178.)

2.4 Palkitseva työ

Palkitseva työ on inspiroivaa, merkityksellistä ja motivoivaa. Sen tunnuspiirteitä ovat intohimo, tarkoituksen tunne, hyvinvointi, yhteenkuuluvuus, merkityksellisyys sekä vaikuttavuus. Palkitsevassa työssä työntekijä hoitaa tehtävänsä joutumatta jaksamisen ääri rajoille, saa ohjausta ja tunnustusta saavutuksistaan, pääsee vaikuttamaan työyhteisöönsä ja työtehtäviensä sisältöön ja ennen kaikkea kokee, että työ on hyödyllistä ja vaikuttaa johonkin suurempaan. (Berlin 2019, 17.)

Berlin (2019, 35) on luonut palkitsevalle työlle neljän ”ässän” koostumuksen. Sen mukaan palkitsevasta työstä löytyy sisältö, syy, suhde ja suunta:

Sisältö, eli *mitä* tehdään, keskittyy työmäärän sopivana pitämiseen ja päivittäisten toimien kehittämiseen tarkoituksenmukaisiksi ja mielekkäiksi.

Syy, eli *miksi* tehdään, varmistaa, että tarkoitus on selkeä.

Suhde, eli *kenen* kanssa tehdään, keskittyy työn sosiaaliseen puoleen ja suhteen itseensä, eli miten työntekijän omat ajatusmallit tukevat palkitsevan työn saavuttamista.

Suunta, eli *miten* tehdään, varmistaa riittävän ohjauksen ja palautteen, jonka lisäksi tarkoituksenmukaiset työskentelytavat jäsentävät työntekoa.



Kuva 3: Palkitsevan työn piirteet (mukaillen Berlin 2019)

Työn merkityksellisyys vaikuttaa ennen kaikkea yksilön hyvinvointiin. Työtään merkityksellisenä pitävien mielenterveys, tyytyväisyys elämään sekä tyytyväisyys omaan työhönsä ovat paremmalla tasolla. Merkityksellinen työ voi siis jopa toimia puskurina työelämän tuottamaa stressiä ja muita stressiperäisiä vaikutuksia vastaan. Merkityksellinen työ vaikuttaa myös työntekijän toimintaan ja tuotteliaisuuteen ja korreloi paitsi työssä suoriutumisen, myös sitoutuneisuuden, työtyytyväisyyden ja positiivisen asenteen kanssa. (Allan 2018.)

Furman, Pinjola ja Rubanovitsch (2014, 110–11) nostavat arvostuksen tunteen merkityksellisuuden keskiöön, sillä ihmisellä on luontainen tarve tuntea olevansa tärkeä - siispä ar-

vostuksen ja kiitoksen saaminen voi olla jopa tärkeämpää kuin työstä ansaittu raha. Merkityksellisyys vaikuttaa myös motivaatioon, joten epäonnistuminen on taattu, jos yritys ei huomioi työntekijöitään ja heidän onnistumisiaan. Lisäksi erityisesti työpaikalla tulisi kiinnittää huomiota arvostamisen esteiden purkuun: kiitoksen antamista kannattaisikin siis harjoitella niin kotona kuin työpaikallakin.

3 Onnistumisen mittaaminen

Luvussa kolme tarkastellaan tavoiteasetantaa ja onnistumisen mittareita työntekijän näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa laadullisiin mittareihin, mutta on olemassa myös monia muita mittareita ja mittaustapoja.

3.1 Tavoitteiden asettaminen

Jotta onnistumista voitaisiin mitata, sille tarvitaan raamit: konkreettiset tavoitteet, joita ilman ei ole päämäärää eikä onnistumistakaan voi syntyä. Tavoitteita voi olla monenlaisia ja ne saavat olla myös suuria, sillä silloin niiden eteen todennäköisesti myös tekee enemmän. Itsevarmuuden kannalta niiden olisi kuitenkin hyvä olla jokseenkin realistisia ja saavutettavissa. (Kaski & Miettinen, 21–24.) Savaspuro ja Aalto (2020, 336) korostavat esimiehen vastuuta myös tavoiteasetannassa – hänen tehtävänä on tunnistaa, onko tavoite liian matala tai kunnianhimoinen. Savaspuron ja Aallon (2020, 335) mukaan tavoite auttaa myös hahmottamaan, millaisissa asioissa työntekijä kaipaa ohjausta tai tukea tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteellisuus on myös yksi hyvinvoivan organisaation tunnusmerkeistä, sillä se kertoo, että yrityksellä on visio tulevaisuudesta sekä toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. (Manka 2011, 78.)

Sekä työhön että yksilöön kohdistuvien tavoitteiden kirjo ja niiden sisältö mittareineen on laajentunut. Karkeasti tavoitteet voidaan jakaa numeerisiin (esimerkiksi eurot, tuotto, prosentit, kannattavuus) tai laadullisiin (esimerkiksi työn laatu, asiakaskokemus, oppiminen, uudistuminen), jonka lisäksi niitä voidaan jakaa joko yksilöille tai ryhmille, kuten tiimeille tai kokonaisille osastoille. Esimiehen olennainen tehtävä on perustella tavoitteet alaisilleen ja rakentaa kuva siitä, miksi juuri nämä tavoitteet ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Yksilökohtaiset tavoitteet perustuvat usein edellisten kausien suoriutumiseen ja kumuloituvat siten kovempina tavoitteina ja vaatimuksina, joka voi työntekijästä tuntua epäoikeudenmukaiselta tai synnyttää riittämättömyyden tunteita. Ryhmätavoitteiden erikoisuus liittyy ryhmän jäsenten vastuuseen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiehen haasteena onkin saada tavoitteet kuulumaan kaikille ryhmän jäsenille nostamatta yksilöitä tai yksilökohtaista suoritusta ryhmän suorituksen yläpuolelle onnistumista arvioidessaan. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 57–61.)

3.2 Palkitseminen

Palkitseminen on sekä taloudellisista että ei-taloudellisista elementeistä koostuva kokonaisuus. Taloudellista palkitsemista ovat peruspalkan lisäksi esimerkiksi henkilökohtaiset lisät, bonukset, tulospalkkiot tai osakeoptiot. Palkitsemista on myös lakisääteisten eläke- ja tapaturmavakuutusten lisäksi sairauskulu-, matka-, lisäeläke- ja vapaa-ajan vakuutukset sekä esimerkiksi auto- tai puhelinetu, joskaan ne eivät aina näy suoraan työntekijän palkassa. (Joki 2021, 147.)

Ei-taloudellisena palkitsemisena voidaan pitää esimerkiksi sopivan haastavaa työtä, positiivista palautetta, saatua kiitosta ja tunnustusta tai vastuullisimpiin työtehtäviin mukaan ottamista. Myös yrityksen henkilöstölle järjestettävät tilaisuudet, kuten vuosijuhlat, pikkujoulut tai illanvietot ovat palkitsemista. (Joki 2021, 148.) Viitala ja Jylhä (2013, 232–233) toteavat lisäksi aineettomia palkitsemisen keinoja olevan myös mahdollisuus osaamisen ja ylipäänsä uran kehittämiseen, matkoihin, tunnustuksiin sekä mielenkiintoisiin työyhteisöihin ja verkostoihin, unohtamatta myös myönteisen palautteen merkitystä.

Palkka on keskeinen motivaatiotekijä, jolla on myös symbolisia merkityksiä: palkan avulla voidaan ilmaista tehtävien vaatavuutta ja vastuuta, mutta myös työntekijän suoriutumista. Monessa yrityksessä palkka muodostuu peruspalkasta, joka on sidoksissa tehtävän vaatavuuteen, jonka lisäksi voidaan maksaa palkan osia. Palkkaan voi toimialasta riippuen sisältyä myös lakisääteisiä korvauksia ja lisiä, kuten ylityö-, matkustus-, ja päivystyskorvauksia sekä yötyö-, vuorotyö- tai kielilisiä. (Viitala & Jylhä 2013, 233–234.)

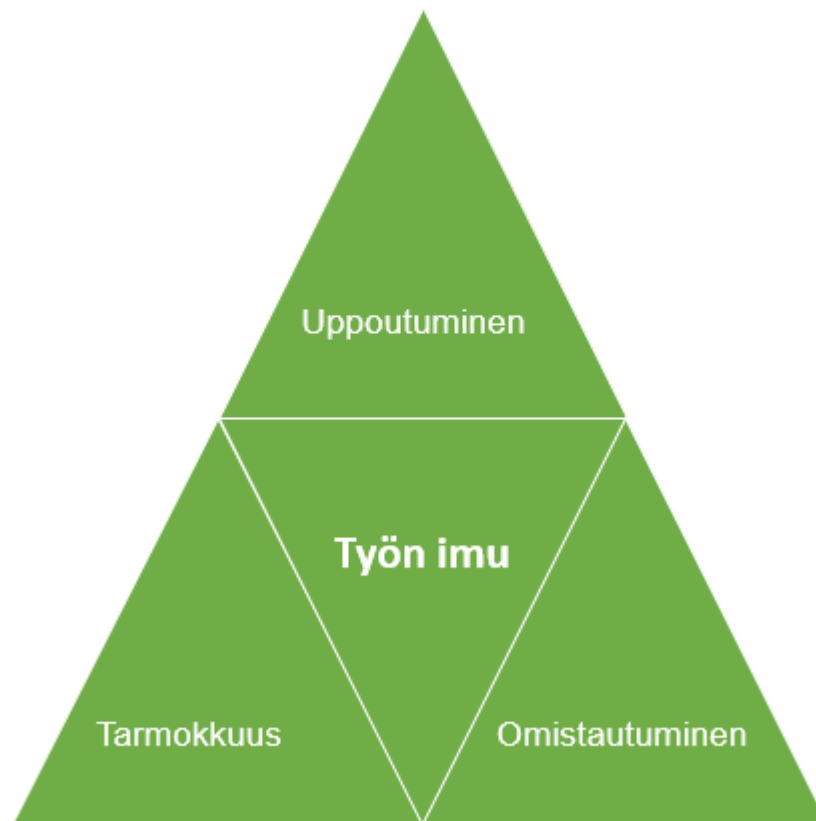
Palkitseminen hyvin tehdystä työstä muillakin kuin peruspalkan maksamisen keinoin on perusteltua. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on paitsi keino houkuttaa osaavaa työvoimaa yritykseen, myös tapa sitouttaa jo olemassa oleva henkilöstö pysymään yrityksessä. Palkitseminen ohjaa käytöstä ja fokusalueita, joten sillä on merkittävä vaikutus myös yrityksen tulokseen. (Joki 2021, 144; Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 3.)

Toisaalta perinteinen palkkiomalli voi olla myös riski: huonosti suunnitellussa järjestelmässä motivaatio ei lisääny, mutta epäoikeudenmukaisuutta koetaan useammin. Liiallinen keskittyminen ulkoiseen palkitsemiseen voi myös syödä työntekijän sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2014, 6.) Palkitsemisen tulisi siis olla oikeudenmukaista. Kokemus työpaikan reiluudesta vaikuttaa myös sitoutuneisuuteen, työsuoritukseen, tyytyväisyyteen ja luottamukseen organisaatiossa, jotka määrittelevät pitkälti palkitsemisen vaikutuksia (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.1).

Järvilehto (2013, 80–83) toteaa, että rahan merkitys hyvinvoinnin kannalta on pienempi, kuin mitä ympärillämme annetaan ymmärtää. Pelkän rahan takia tehdystä työstä tulee väline ansaita rahaa, itseään kiertävä kehä. Mikään rahamäärä ei riitä, jos ihminen ei tiedä, mitä hän haluaa saada aikaan. Vastaavasti jos tietää, mitä haluaa, sopiva määrä rahaa on riittävästi. Sisäisestä motivaatiosta ja intohimosta lähtevä tekeminen tuottaa aitoa onnellisuutta.

3.3 Innostus ja työn ilo

Innostus on tunnetila, jossa positiivinen tunnekokemus yhdistyy korkeaan aktiivisuustasoon. Työelämäkontekstissa innostus on määritelty työn imuksi, joka muodostuu kolmesta osatekijästä: omistautumisesta, tarmokkuudesta ja uppoutumisesta. Omistautumisella tarkoitetaan vahvaa sitoutumista käsillä olevaan työhön ja tarmokkuudella yksilön kokemusta omasta energisyydestään ja kyvykkyydestään. (Martela & Jarenko 2014, 19.) Uppoutumista kuvataan tässä opinnäytetyössä tarkemmin luvussa 3.4.



Kuva 4: Työn imun ominaisuudet (mukaillen Martela & Jarenko 2014)

Työn iloa kokevat yksilöt voivat hyvin ja välittävät positiivista energiaa ympärilleen. Positiivinen kokemus muodostuu siitä, miten merkitykselliseksi ja mielekkääksi yksilö kokee työnsä, mutta myös siitä, kuinka paljon hän kokee saavansa arvostusta kollegoiltaan ja esimieheltään. (Fischer & Vainio 2015, luku 1.2.)

Vaikka työ olisikin mielekästä, intohimoinkin tulisi suhtautua varovaisesti. Intohimon kohteen jahtaaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa mielekästä työtä ei löydy, jos etsii vain ”sitä oikeaa.” Liika innostus ja intohimo omaa työtä kohtaan voi johtaa myös loppuun palamiseen, jos työ alkaa viedä liian ison osan elämästä. Johtamisen kannalta intohimossa piilee myös riski sokaistua asiakkaiden, sidosryhmien ja työntekijöiden toiveille ja ajatuksille, jos rakentaa yrityksen pelkästään oman ideansa ympärille. (Repo 2017.)

Työnteon merkitys korostuu ihmisen vanhetessa ja työ elämänsisältönä koetaan tärkeämmäksi, mitä vanhempi ihminen on, usein jopa vielä eläkeiässä. Työelämän murros näkyy myös perinteisessä sukupolvijattelussa: nuoremmat sukupolvet X (1963–1979) ja Y (1980–2000) arvostavat harrastuksille ja sosiaalisille suhteille jäävää aikaa ja työntekoa pidetään vähemmän merkittävänä. Suurilla ikäluokilla (1946–1964) taas työ näyttää määrittelevän pitkälti omantunnonarvoa, ja heitä kuvaavat korkea työmoraali ja pärjäämisen kulttuuri. (Manka 2011, 25–27.) Tämä selittyy Suomessa yhteiskunnallisen muutoksen nopeudella. Siirtymä teollisuusyhteiskunnaksi 1940–1980 lukujen aikana lisäsi palkkatyöläisten määrää ja työyhteisö vaihtui perheestä organisaatioihin. Suuret ikäluokat lienevät tottuneita pitkiin päiviin ja viikkoihin maataloustöissä, kun taas nuorempien sukupolvien aikana tapahtunut siirtymä palkkatöihin on erotellut työ- ja vapaa-ajan selkeämmin. (Sinokki 2016, luku 2.)

3.4 Flow-tila

Flow eli virtauskokemus on tila, jossa yksilön taidot ja käsillä oleva haaste ovat tasapainossa. Jos haaste on liian suuri, yksilö ahdistuu – ja vastaavasti haasteen ollessa mitätön, yksilö pitkästyy. Haastavuuden tasapainon lisäksi flow-tilan edellytyksinä voidaan pitää kirkasta tavoitetta, välitöntä palautteensaantia sekä keskittyynyttä huomiota. Näiden edellytysten lisäksi Flow-tilaa tukevat muun muassa yhteisöllisyyden ja merkityksen kokemus ja luovuus. (Löyttyniemi 2013; Flow Akatemia s.a.)

Flow-tilassa tietoisuus ja toiminta kulkevat käsi kädessä. Kun haasteesta selviytyminen vaatii yksilön kaikkien tehtävän kannalta olennaisten taitojen käyttöönottoa, tarkkaavaisuus suuntautuu vain kyseiseen toimintaan. Niin kauan kuin yksilön tietoisuus toimii tasaisesti, toiminta seuraa saumattomasti – flow vaatii siis keskittymistä, ja keskittymisen herpaantuminen puolestaan karkottaa sen. (Csikszentmihalyi 2005, 88–89.)

Flow-tila on kehityksen ja oppimisen aikaa, ihmisen optimitila. Sen ulkopuolella turhautuneisuuden ja tylsistyneisyyden vallassa ei tapahdu kasvua ja ihminen alisuoriutuu herkästi. Flow-tila ei synny samoista toimista tai tehtävistä kaikille, mutta siihen pääsemiseen voi

vaikuttaa. Itselleen voi rakentaa niin sanotun flow-kanavan muokkaamalla ympäristöään virikkeellisemmäksi, kysymällä liian haastavan tehtävän kohdatessaan apua ja pitämällä huolta omasta vireystilasta esimerkiksi urheilemalla. (Järvilehto 2013, 69–77.)

Työelämäkontekstissa flow-tila on oiva työkalu, jonka avulla myös tehokkuutta voitaisiin parantaa. Flow-tilaan pääsyä voi vauhdittaa poistamalla esteitä, joita tietotyössä ovat esimerkiksi keskeytykset, kiire ja ”multitasking”. Niiden minimointi, syvän työn vaaliminen ja psykologinen turvallisuus työyhteisössä edistää kognitiivista ergonomiaa, jonka pyrkimyksenä on mitoittaa työ sellaiseksi, että se ottaa huomioon huomiokyvyn ja työmuistin rajoitteet. (Venäläinen 24.3.2020.)

4 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusotetta, tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen toteutusta.

4.1 Tutkimusotteen kuvaus

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Kohdeyrityksen henkilöstön lukumäärä on verrattain vähäinen, joten kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tekeminen ei ollut mielekäästä tutkittavan joukon ollessa pieni. Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa rajatusta ilmiöstä ja ymmärtää sitä syvemmin, jonka lisäksi tarkoituksena oli ennen kaikkea tuottaa kohdeyritykselle uutta tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104–105).

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti haastatteluin. Muita mahdollisia laadulliseen tutkimukseen sopivia menetelmiä olisivat myös olleet esimerkiksi havainnointi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93) ja benchmarking (Laaksonen 4.5.2019).

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä syvempää tietoa onnistumisesta työntekijöiden käsitysten ja kokemusten kautta, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Kohdeyritys eli myös tutkittava joukko on pieni, joten haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä oli perusteltavissa oleva valinta senkin vuoksi, että tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tietyn ilmiön (onnistuminen) merkitystä haastateltaville (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 109). Tutkimuksen kohdeyryhmänä olivat kaikki yrityksen työntekijät riippumatta työkokemuksen määrästä tai työsuhteen kestosta, sillä en halunnut sulkea pois uudempien työntekijöiden näkökulmia esimerkiksi työssä onnistumisen tukemisesta tai perehdytyksen merkityksestä onnistumiseen.

Haastattelujani odotettiin mielenkiinnolla. Etsin haastateltavia organisaation Slack-kanalalta lyhyen saateviestin kera, jossa kerroin aloittavani haastattelut pian ja etsiväni vapaaehtoisia sekä erityisesti mahdollisimman montaa näkökulmaa. Lisätietoina kerroin haastattelun vievän noin tunnin ja että haastattelut voidaan toteuttaa joko fyysisesti läsnä toimistolla tai vaihtoehtoisesti etäyhteydellä Microsoft Teamsin kautta. Kerroin haastattelukysymyksiä olevan 17 kappaletta, jotka sai nähtäville sähköpostitse ilmoittauduttuaan vapaaehtoiseksi. Vapaaehtoisia haastateltavia ilmoittautui kuusi, joista suurin osa on työskennellyt organisaatiossa vähintään vuoden.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Kohdeyrityksen pienen koon vuoksi oli tärkeää säilyttää haastateltavien anonymiteetti, joten kysymykset suunniteltiin ja haastattelut toteutettiin niin, ettei yksittäisestä vastauksesta kykene päätelemään vastaajan henkilöllisyyttä.

Suunnittelin haastattelukysymykset niin, että ne perustuivat mahdollisimman laajasti teoria-perustassa käsiteltyihin teemoihin ja käsitteisiin. Olin erityisen kiinnostunut selvittämään, miten haastateltavat määrittelisivät onnistumisen, miten innostavana he kokisivat työnsä ja miten he suhtautuivat palkitsemiseen, joten painotin haastattelurunkoa nimenomaan näiden aiheiden ympärille.

Haastattelukysymykset oli jaettu taustakysymysten jälkeen kolmeen teemaan seuraavien otsikoiden mukaisesti:

1. Onnistumisen kokemus työssä
2. Osaaminen, itseohjautuvuus ja innostus
3. Onnistumisen laadullinen mittaaminen

Kaikki haastattelukysymykset olivat avoimia, sillä halusin välttää yksiselitteiset kyllä/ei-vastaukset.

Otsikoiden tarkoitus oli pääsääntöisesti selventää haastateltaville, millaisia teemoja olisi tarkoitus käsitellä ja siten helpottaa haastattelutilanteeseen valmistautumista. Kaikissa haastattelun vaiheissa haastateltavilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli he eivät heti ymmärtäneet itse haastattelukysymystä. Kysymyksissä 10, 13 ja 20 (liite 1) varmistin haastateltavilta, olivatko käsitteet *itseohjautuvuus*, *työn imu* ja *palkitsemiskeinot* heille tuttuja ja mikäli eivät olleet, selitin käsitteet samalla tavalla kuin ne on aikaisemmin tässä opinnäytetyössä selitetty.

Sisällönanalyysin menetelmänä on tässä opinnäytetyössä käytetty teorialähtöistä menetelmää, sillä kerättyä aineistoa on luokiteltu olemassa olevan käsitejärjestelmän mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Analyysinrunko muodostettiin kohtalaisen väljästi, jonka jälkeen aineisto pelkistettiin ja luokiteltiin analyysirungon mukaisten käsitteiden mukaan. Yläluokka oli tässä tapauksessa työssä onnistuminen, ja alaluokkia onnistumisen kokemus, työn ilo ja imu sekä onnistumisen mittarit. Koska analyysirunko perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään, tulokset esitetään yksityiskohtaisina yleistettävien sijaan.

5 Tulokset

Tässä luvussa käsittelen haastattelututkimukseni tuloksia. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2022 pääasiassa etäyhteyden välityksellä kuuden kohdeyrityksen työntekijän kanssa. Haastatteluajankohdat sovittiin kunkin haastateltavan kanssa erikseen aiemmin lähetetyn saateviestin jälkeen. Olen nostanut tulosten käsittelyn yhteyteen joitakin suoria lainauksia haastateltavien vastauksista, joita pidin mielenkiintoisina sekä havainnollistavina. Lainaukset eivät noudata tiettyä kaavaa eivätkä ole johdonmukaisesti samoilta henkilöiltä, vaan ne on valikoitu erillisiksi nostoiksi sisältönsä olennaisuuden perusteella.

5.1 Taustatiedot

Haastattelu aloitettiin pyytämällä lupa keskustelun nauhoitukseen joko äänite- tai video- muodossa riippuen siitä, toteutettiinko haastattelu kasvokkain vain etäyhteyden välityksellä, jonka jälkeen varsinainen haastatteluosio aloitettiin taustakysymyksillä.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin heidän tehtävänimikettään ja toimenkuvaansa. Haastatteluun osallistui sekä esimiehiä että harjoittelijoita, mutta myös yrityksessä pidempään työskennelleitä asiantuntijoita.

Toinen taustakysymys koski työsuhteen kestoa organisaatiossa. Haastateltavista valtaosa eli neljä henkilöä oli työskennellyt kohdeyrityksessä alle kolme vuotta, mikä selittyy kohdeyrityksen henkilöstön lukumäärän nopealla kasvulla muutaman viime vuoden aikana. Kaksi haastateltavaa oli työskennellyt yrityksessä vähintään kolmen vuoden ajan.

Taulukko 2. Haastateltavien asema ja työkokemusvuodet kohdeyrityksen palveluksessa.

Haastateltava	Asema	Työkokemusvuodet kohdeyrityksessä
A	Työntekijä	Alle vuosi
B	Työntekijä	Alle vuosi
C	Työntekijä	Yksi vuosi
D	Työntekijä	1,5 vuotta
E	Esimies	Kolme vuotta
F	Esimies	18 vuotta

Kolmas ja viimeinen taustakysymys kartoitti, oliko haastateltava esihenkilöasemassa ja jos oli, montako jäsentä hänen tiimissään haastatteluhetkellä oli. Haastateltavista kaksi henkilöä työskenteli haastatteluhetkellä esihenkilötehtävissä, joista toisella oli noin kymmenen alaista ja toisella kahdesta kolmeen alaista, riippuen yrityksessä työskentelevien harjoittelijoiden kulloisestakin lukumäärästä.

5.2 Onnistumisen kokemus työssä

Haastattelun ensimmäisessä teemassa oli tarkoitus selvittää haastateltavien näkemystä työssä onnistumisesta: mitä onnistuminen haastateltavalle tarkoittaa, miten organisaatio voisi sitä tukea ja millaisia onnistumisen kokemuksia haastateltavilla on organisaatiossa ollut.

Kysymys neljä, eli ensimmäisen teeman ensimmäinen kysymys oli ”*Mitä työssä onnistuminen sinulle tarkoittaa?*”. Onnistuminen on laaja käsite, mutta haastateltavien vastauksista nousi esille yhtenäinen ajatus siitä, että työssä on onnistuttu, kun tehtävät valmistuvat ajallaan ja lopputulos on hyvä. Myös sekä omien että työnantajan, kuin myös asiakkaan odotukset täyttävä työ koettiin onnistuneeksi haastateltavien keskuudessa. Yksi haastateltava nosti esille tunteen siitä, että on hyödyksi työyhteisössä ja omat työtehtävät ovat pois muiden taakasta, eli on onnistunut omalla työllään helpottamaan muiden urakkaa. Toinen haastateltava määritteli onnistumisen niin, että suoritetuista tehtävistään voi olla myös itse ylpeä. Kolmannen haastateltava luonnehti onnistumista rauhallisuudeksi ja energisyydeksi.

”No, varmaan aika montaakin asiaa. Tai ensinnäkin sitä, että saa jonkun asian tehtyä - - ja pysyttyä deadlinesssa tai aikataulussa mikä on yhteisesti sovittu. Se on tietty tärkeä että lopputulos olis sellaista mitä toivotaan tai mitä kyseissä tehtävässä minimissään vaaditaan, ja toki on myös ihan kivaa että työ kaverit ja muut asiakkaat on tyytyväisiä.”

”Sitä, että täytän sekä omat että työnantajan odotukset, eiks niin? No ehkä se, että tekee jotain hyvin - - ja on siitä vaikka jollain tavalla ylpeä”

”No siis, eniten mä ehkä määrittelen sen niiden asioiden kautta mitä me tehdään ja sillä että me saadaan joku juttu tehtyä hyvin ja valmiiksi. Ja niin että muutkin on siihen tyytyväisiä.”

”Ainakin mulla itellään tulee noista asioista [työtehtävistä ja projekteista] semmonen tavallaan niinkun rauhallinen fiilis, siitä että nää saadaan tehtyä, nää tulee ajoissa tehtyä ja niihin ehtii valmistautua ajoissa. - - Sit kun just oma työ

sisältää myös tämmöstä niin kuin ehkä enemmän esimiestyyppistä [tehtävää], niin sit se että jos vaikka saa hyvää palautetta siltä henkilöltä kenen kans työskentelee tai jos on semmonen tunne, että tässä meidän työporukassa et niil on niinku kaikki hyvin ni siit tulee ainaki itelle onnistunut fiilis.”

Kysymyksessä viisi haastateltavia pyydettiin kertomaan ”*Milloin olet viimeksi onnistunut ja miksi?*”, jonka lisäksi tarkensin kysymyksen koskevan nimenomaan työssä tapahtunutta onnistumista. Kaksi haastateltavaa nosti ajanhallintaan liittyvät onnistumiset esille (haastatteluhetkellä) kuluneen viikon aikana, kuten esimerkiksi kiireisten työtehtävien saattamisen ajoissa valmiiksi ja asiakkaalle valmiin tuotoksen lähettämisen ajoissa, vaikka matkalla oli-kin hidasteita. Yksi haastateltava iloitsi pidemmän projektin onnistuneesta päätöksestä, jolla saatiin aikaiseksi myyntiä.

Kuudennen kysymyksen, ”*Millaista tukea haluaisit organisaatiolta onnistuaksesi vielä paremmin?*” tarkoitus oli kartoittaa, millaisia asioita, ominaisuuksia, olosuhteita tai ilmiöitä haastateltavat kaipaisivat organisaatiolta onnistumisen tueksi.

Tuoreet työntekijät, jotka ovat työskennelleet kohdeyrityksessä alle vuoden, nostivat esille kattavamman perehdytyksen tarpeen ja toivoivat vastuuhenkilöä, jolta kysyä tarvittaessa apua ja neuvoja. Pandemiaolosuhteiden pakosta yleistynyt etätö nosti yhden haastateltavan mielestä kynnystä pyytää apua. Esihenkilöasemassa työskentelevien haastateltavien vastaukset koskivat lähinnä työn organisointia, jota olisi tarpeen selkeyttää ja jäsentää. Selkeät toimintamallit ja -tavat sekä odotukset omalle työlle olivat yhdelle haastateltavalle tärkeitä, kuten myös käsitys siitä, mikä on tarvittava määrä substanssitietoa. Sama haastateltava nosti esille myös toiveen kohdentamisesta, eli peruskäsityksen saavuttamisesta siitä, mihin työssä keskitytään ja mitä organisaatio tekee.

”No tällä hetkellä ainakin silleen... Must tuntuu et on tosi helppo kysyy kaikilta kaikkea tai ei oo sellasta niinku kynnystä et jotenki pitäis esittää osaavansa jotain mitä ei todellakaan osaa - - et sen puolesta oikeestaan en vois silleen enempää toivoa. Ehkä silleen lähinnä johonkin aikatauluun liittyviä juttuja.”

”Mä ehkä kaipaisin - - tai oisin ainakin alussa kaivanut sellasta niin kuin ’konsultoivaa tukea’ siinä työnteossa, kun oli aloittanut eikä ihan vielä tiennyt missä mennään”

”No siis, se suurin tuen tarvehan liittyy mun, ikään kuin, miten sen nyt sanoo, ei niin vahvuuksiin eli organisointiin, tai kyl mä osaan organisoidakin mut just niin kuin sellaseen tehtävien paloitteluun ja organisointiin ja allokointiin. - - Ja

sit semmostahan siis, yks semmonen iso asiahan on tää myynti, koska se on ollut nyt niin kuin hyvin pitkälti mun harteilla, niin se, tavallaan miten sitä sais vähän jaettua ehkä.”

”Olis kiva tietää että mitkä ois odotukset esimerkiksi niin kuin tieteellisen tiedon hyödyntämiseen työssä, et vaikka tuntuu et me oltais niinku ikään kuin tieteseen perustuva firma, niin sit kuitenkin koskaan siitä ei jotenkin puhuta, ja sitten kun itellä on aina niin kiire, niin sit vaan tekee kaiken mutu-tuntumalla.”

Seitsemäs kysymys oli ”*Miten merkityksellisenä koet onnistumisen yksilönä?*”, jonka vastaukset olivat jälleen varsin yhtenäisiä. Viisi kuudesta haastateltavasta koki onnistumisen erittäin tärkeäksi. Yksi haastateltava totesi, ettei onnistuminen tunnu välttämättömyydeltä, mutta on hyödyllisempää kuin sen itse tunnistaa ja lisäsi, että onnistuminen on osa tervettä työnkuvaa. Toinen haastateltava reflektoi kysymystä myös omaan elämäänsä ja totesi, ettei ole niin sanotusti ”supersuorittaja” eikä kaikessa tarvitse onnistua, vaan yhtä tärkeää on myös hyvä elämä. Kolmas haastateltava nosti esille myös, etteivät epäonnistumisetkaan haittaa, jos ne onnistutaan kääntämään opiksi.

”Kylhän se on, oikeastaan todella tärkeää, nyt kun pitää tässä aloittaa erittäin pitkä työura - - Mun mielestä on tosi tärkeää, että kokee olevansa siinä työssä hyvä. Toki siis voi olla vaikeetakin ja näin, mutta silleen että ei oo sellaista päivittäistä kamaluutta vaan että oikeesti kokee että kyllä hommat sujuu.”

”No onhan se kiva. - - Onhan se tärkeää mutta en mä nyt kuitenkin oo ehkä semmonen ’super suoritus tyyppi’ jonka pitää jatkuvasti saada kaikkea onnistumaan. Yhtä tärkeää on sit se et on hyvä elämä.”

Kysymyksenä kahdeksan oli ”*Millaisia onnistumisen kokemuksia olet kokenut tiimissä?*”, jota tarkensin koskemaan vielä nimenomaan kohdeyrityksen sisäisiä tiimejä. Kaksi haastateltavaa nosti esille viime kesänä loppuun saatetun ison projektin, joka oli kohdeyrityksessä kokonaan uusi aihe. Onnistumisia löytyi myös pienemmistä tehtävistä, muutama haastateltava iloitsi esimerkiksi ajoissa työpajaan osallistuvilla lähteneiden ja onnistuneiden hiilijalanjälkilaskureiden valmistumisesta.

5.3 Osaaminen, itseohjautuvuus ja innostus

Haastattelun toinen teema käsitteli osaamista, itseohjautuvuutta ja innostusta työssä. Tarkoitus oli selvittää, miten haastateltavat kokivat oman osaamisensa, miten itseohjautuvuus tai sen puute näkyi heidän työssään ja kokivatko he työnsä innostavaksi.

Kysymys yhdeksän, *”Miten koet yksilönä osaamistasosi ja työn vaativuuden kohtaavaan tällä hetkellä?”* kartoitti haastateltavien oman osaamistason ja heidän työtehtäviensä kohtaavuutta. Tarkoitus oli selvittää, kokivatko haastateltavat työnsä mahdollisesti liian haastavaksi tai liian yksinkertaiseksi, ja millaista osaamista heillä on.

Haastateltavat kokivat oman osaamistasonsa ja työtehtäviensä vaativuuden vastaavan toisiaan melko hyvin. Huonoon tasapainoon liittyviä vastauksia ei tullut yhtäkään, vaikka kaikki haastateltavat kertoivat, että työssä riittää haasteita. Kaksi haastateltavaa pohtivat, ettei heidän koulutuksensa juurikaan vastannut heidän nykyisiä työtehtäviään, mutta jatkoivat kokevansa, että tekemällä oppii oman työn sivussa. Yksi haastateltava esihenkilö pohti, että substanssiosaamista kyllä on pitkällisen kokemuksen myötä, joka myös heijastuu koko työyhteisöön, mutta isomman yrityksen pyörittämisestä ei ole koulutusta eikä kokemusta.

”Hyvä kysymys. No siis, jos mä mietin siltä kantilta et mitä mä oon opiskellut ja mitä mä osasin niin kuin tai mistä mulla on kokemusta vs mitä mä oon [kohdeyrityksessä] tehnyt, niin ne ei kyllä ihan hirveesti välttämättä matchaa. - - En mä ihan hirveesti [kohdeyrityksessä] oo tehny niinku sellasia asioita, mihin mä oon ehkä niinkuin koulussa ja muuten erikoistunut.”

”No tavallaanhan se on ollut koko ajan, että tässä on oppinut tekemällä, mutta eihän mua oo kukaan kouluttanut 12. hengen esihenkilöksi. Et paljon tapahtuu sit intuitiolla ja ehkä sit myös vähän tarpeen mukaan, mutta taas toisaalta siellä substanssipuolella mä koen, että mulla on jonkunlaista osaamista - - ja se alkaakin hyvin heijastumaan porukkaan. Mutta vaativammaksihan se menee näissä ei-substanssiasioissa.”

Kymmenes kysymys oli *”Miten itseohjautuva olet?”*. Kysymyksen ohessa haastateltavilta varmistettiin, oliko itseohjautuvuus heille ennestään tuttu käsite. Jos ei, käsite selitettiin heille kuten se on tässä opinnäytetyössä aiemmin selitetty.

Itseohjautuvuus oli lähes kaikille haastateltaville ennestään tuttu termi. Vastaukset tähänkin kysymykseen olivat yhtenäisiä: viisi kuudesta haastateltavasta koki olevansa melko itseohjautuvia. Uudet työntekijät, eli kaksi haastateltavaa kokivat, että uudessa työssä on alkuun

hankalaa olla kovin itseohjautuva, kun aikaa kuluu orientoitumiseen ja asioita pitää varmistaa muilta. Kaksi haastateltavaa pohti, että epäilykset omista kyvyistä rajoittavat itseohjautuvuutta.

”No tää on kyllä ehkä tällänen asia, että nyt kun on uusi talossa, niin must tuntuu et silloin on vaikeaa olla oma-aloitteinen ja itseohjautuva koska ei oo vaan niinku mitään hajua mitä sun pitäis tehdä”

”No kyl mä sanoisin et mä oon aika itseohjautuva ja semmonen niin kuin myös aika oma-aloitteinen, ja ehkä mä oon jopa itekin yllättynyt [kohdeyrityksessä] kuinka itseohjautuva mä osaan olla.”

Kysymys 11, ” *Miten itseohjautuvuus vaikuttaa suoriutumiseesi?*” oli jatkokysymys edelliselle kysymykselle. Haastateltavien kokemukset itseohjautuvuuden vaikutuksesta omaan työhön vaihtelivat paljon, mikä osittain selittynee myös erilaisilla persoonallisuuden piirteillä. Yksi haastateltava pohti itseohjautuvuuden vaikuttavan positiivisesti omiin tehtäviinsä, sillä sen kautta on herkempi kysymään apua, jos ei ole varma omasta osaamisestaan tai tunnistaa tarvitsevansa apua ja/tai resursseja. Kohdeyrityksessä lyhyemmän aikaa työskennelleet pohtivat, että itseohjautuvuus hankaloituu etäaikana ja vaikuttaa ajankäytön tehokkuuteen. Yksi esihenkilöasemassa työskentelevä haastateltava pohti, että itseohjautuvuus vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti omaan suoriutumiseen työssä: toisaalta saa paljon aikaan, mutta samalla tulee kerryttäneeksi omaa työmääräänsä. Kynnys tarttua sellaisiin tehtäviin, jotka eivät ole oikeastaan kenenkään vastuulla on myös matalampi, minkä haastateltava koki toisaalta myös huonoksi asiaksi, sillä silloin tulee tehdyksi paljon näkyvätöntä työtä.

12. kysymys oli ” *Miten innostavana koet työsi tällä hetkellä?*”. Vastaukset olivat jälleen yhtenäisiä, ja substanssityötä pidettiin kaikkien haastateltavien osalta erittäin innostavana. Yksi haastateltava pohti innostuksen kumpuavan kohdeyrityksen ja omien arvojen kohtaamisesta. Toinen haastateltava totesi työn tarkoitusperän ja tavan olevan hyviä, piti työtänsä arvokkaana ja hyödyllisenä ja pohti innostuksen työhön syntyvän näistä ominaisuuksista. Myös yrityksen missio koettiin tärkeänä kaikkien haastateltavien kesken. Kaksi haastateltavaa totesi lisäksi myös tylsempien työtehtävien kuuluvan asiaan. Yksi vastaajista koki substanssityön olevan innostavaa itsessään, mutta ei pitänyt työympäristöä innostavana työn organisointivaikeuksista ja vastuunjaon epäselvyydestä johtuen.

”Työn tarkoitusperä on mun mielestä ja ehkä tekemisen tapa on hyviä, et pdän työtä arvokkaana ja hyödyllisenä ja sitä kautta innostavana.”

”No erittäin. Ja se on myös hirveen tärkeää mulle. Ja mä - - jossain vaiheessa elämää päätin, että mä en halua tehdä muuta kuin sellaset hommat mistä oon innostunut. Ja se on kyllä toiminut ihan hyvin.”

Kolmastoista kysymys oli ”Miten se (innostus, työn imu) näkyy tehtävissäsi?”. Kaksi haastateltavaa vastasivat innostuksen vaikuttavan ennen kaikkea työssä jaksamiseen: töitä ei pystyisi tekemään, jos niistä ei olisi innostunut. Toinen haastateltava pohti, että innostus näkyy parhaimmillaan siinä, että uppoutuu tehtäviin ja tekee pyydettyjen tehtävien lisäksi myös lisätöitä. Eräs haastateltava kuvaili innostusta pyrkimyksenä tehdä työ parhaan kykynsä mukaan, mutta kertoi välttelevänsä flow-tilaa. Hänen mukaansa flow-tila on ”sinänsä hyvä juttu”, mutta henkilökohtaisesti hän tuppaa jumiutumaan asioihin ja käyttää liikaa aikaa epäolennaisiin asioihin, eli ikään kuin katsoo asioita liian läheltä. Yksi haastateltava totesi innostuksen näkyvän hänen työkuvassaan siten, että moni erilainen työtehtävä kiinnostaa ja niihin tarttuu mielellään.

”Tää on sellanen hassu juttu, mä pyrin itse välttämään sitä [flow-tilaa], koska - - tavallaan se on hyvä juttu että uppoutuu siihen ja on tavallaan helppo tehdä asioita, mutta mun omat kokemukset on sellaisia että flow-tilassa jumiutuu ehkä helposti joihinkin asioihin, saattaa käyttää aikaa väärään tai ei osaa ratkaista jotain ongelmaa kun katsoo sitä liian läheltä.”

”Se on kivaa, innostavaa, jaksaa painaa.”

Jatkokysymyksenä (kysymys 14) haastateltavilta kysyttiin ”Minkä arvosanan antaisit asteikolla 1–5 oman työsi innostavuudelle?”. Yksi haastateltava antoi työnsä innostavuudelle arvosanan kolme. Valtaosa, eli kolme haastateltavaa antoi työnsä innostavuudelle arvosanan neljä. Arvosanan viisi antoi kaksi haastateltavaa. Arvosanat ovat suuntaa antavia, sillä vastaukset perustuvat haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin, eikä kyseessä ole määrällinen tutkimus.

Arvosanan neljä perusteluita olivat muun muassa kokemus siitä, että haastateltava työskenteli oikealla alalla ja se, että työn tarkoitus ja missio koettiin innostavana ja merkityksellisenä. Arvosanaan vaikutti heikentävästi haastateltavien omat pohdinnat siitä, mitä he halusivat tulevaisuudessa omalta ammatilliselta kasvultaan sekä nykyisen työn vaikuttavuuden pieni mittakaava.

Arvosanan viisi perusteluista olivat voimakas kokemus siitä, että oma työ on merkityksellistä ja siinä toimitaan isojen asioiden parissa. Toinen arvosanan viisi antanut haastateltava perusteli valintaansa sillä, että töihin on aina mielekästä tulla, oman työnkuvan saa muotoilla pitkälti itse ja työn tekotapa on suhteellisen vapaa.

”Neljä. Perusteluista on ehkä se, että mä oon omalla alalla ja teen töitä oikeiden asioiden parissa, mut sit mä en oo ihan varma et onks just nimenomaan kestävä elämäntavat ja hiilijalanjälki ja materiaalijalanjälki se oikea juttu.”

”No kyl mun täytyy antaa vitonen, koska tosiaan vieläkään ei oo tullut sitä ’työt on perseestä’-fiilistä, ja mä jotenkin tykkään [kohdeyrityksessä] siitä että niinku niin moneen juttuun pääsee mukaan ja sen oman työnkuvan saa aika pitkälti ite muotoilla.”

5.4 Onnistumisen laadullinen mittaaminen

Kolmannessa ja viimeisessä teemassa paneuduttiin onnistumisen laadulliseen mittaamiseen. Haastateltavat saivat kertoa omista laadullisista tavoitteistaan ja niiden merkityksestä. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään oman työnsä palkitsevuudesta, eri palkitsemiskeinojen merkityksestä sekä sitä, miten onnistumiset näkyvät heidän työssään. Haastateltavat saivat myös kertoa omia ajatuksiaan ja ideoitaan sopivista laadullisista mittareista, joilla onnistuminen saataisiin paremmin näkyville organisaatiossa.

15. kysymys oli ”*Millaisia laadullisia tavoitteita sinulla on tällä hetkellä?*”.

Tavoitteet ovat pitkälti henkilökohtaisia, joten myös vastauksissa on hajontaa. Yksi haastateltava kertoi omiksi tavoitteikseen kyvyn suoriutua omista tehtävistään ilman, että tarvitsee pyytää apua sekä oman työn tulosten konkreettisen näkemisen. Toinen haastateltava haluaa kehittää omaa osaamistaan ja kasvaa ammatillisesti. Kolmas haastateltava esitti tavoitteekseen aikatauluissa pysymisen ja omien työtehtäviensä sujumisen. Neljäs haastateltava nosti esiin omien laskutulostensa takana seisomisen siten, että hän luottaa omiin tuloksiinsa. Esihenkilöasemassa oleva haastateltava pohti ensisijaiseksi tavoitteekseen yrityksen toiminnan kehittämisen, joka on edellytys toiselle tavoitteelle ylläpitää työilmapiiriä ja työoloja sellaisena, etteivät työntekijät yli- tai alikuormitu. Kuudes haastateltava tavoitteli työmäärän karsimista sopivaksi ja selkeämpää rajausta työn ja vapaa-ajan välille, sekä oman ammattitaidon ”työkalupakin” luomista.

”Laadullisia tavoitteita? No esimerkiksi sillä tavalla että pystyn seisomaan vaikka mun laskutulosten takana, silleen niin kuin että pystyn toteamaan että

tää on oikein tai tää on vähintään tähän tarkoitukseen riittävän hyvä arvio tuloksesta.”

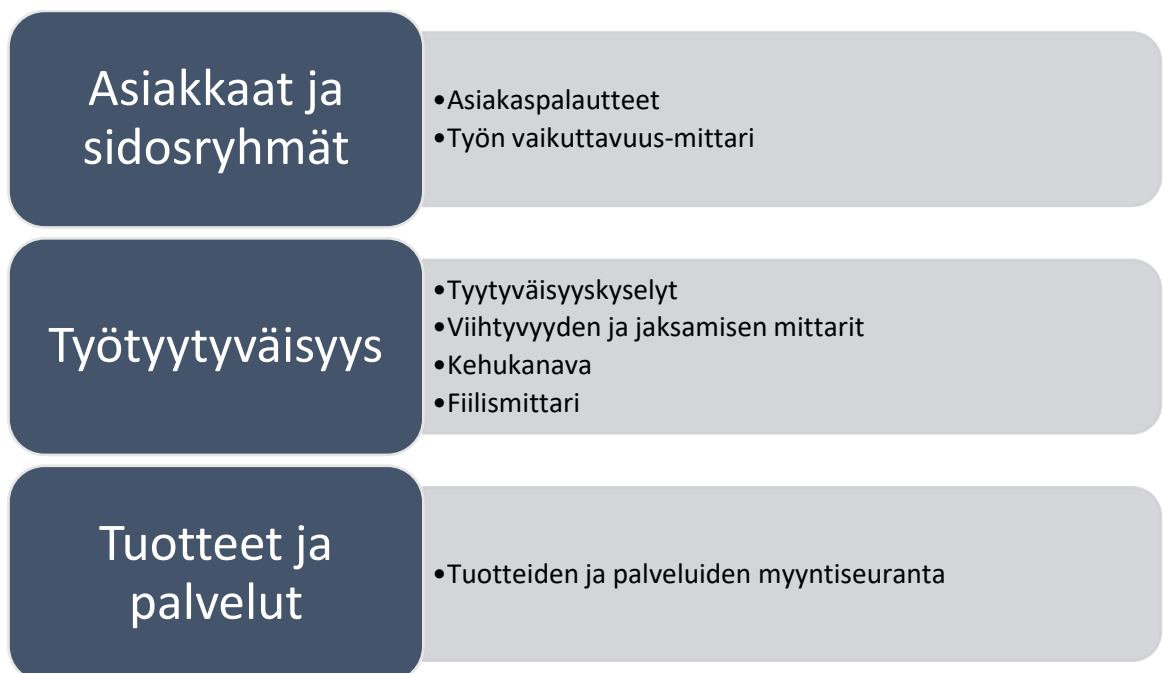
”Toinen olis se, että pystyis ylläpitämään sellasta työilmapiiriä ja työoloja, että jengikin tykkää tehdä.”

16. kysymys oli jatkokysymys edelliseen liittyen: ” *Miten tärkeinä pidät niitä?*”.

Vastaukset olivat jälleen yhtenäisiä. Viisi haastateltavaa kuudesta totesi tavoitteiden olevan erittäin tärkeitä heille itselleen. Yksi haastateltava piti tavoitteitaan melko tärkeinä, mutta kertoi panostavansa niiden saavuttamiseen. Esihenkilöasemassa oleva haastateltava, jonka tavoitteena oli kohdeyrityksen toiminnan ylläpitäminen, pohti henkilöstön viihtyvyyden olevan todellisuudessa ensisijainen tavoite, mutta sen edellytyksenä olevan yrityksen olemassaolo.

”On ne varmaan aika tärkeitä. Kyl mä ainakin kovasti panostan, että pystyisin täyttämään ne ja että pääsisin niihin tavoitteisiin.”

Kysymys 17 oli ” *Millaisia muita laadullisia mittareita voisi olla?*”, jonka tarkoituksena oli kartoittaa tapoja ja mittareita, joilla onnistumiset saataisiin näkyvämmäksi kohdeyrityksessä.



Kuva 4. Haastateltavien ideoita onnistumisen näkyvöittämiseksi.

Asiakastytyväisyyskyselyt- ja palautteet nousivat monen haastateltavan vastauksissa esille. Lisäksi haastateltavat pohtivat erilaisia henkilöstökyselyitä henkilöstön viihtyvyyden

ja jaksamisen kartoittamiseksi ja pitivät hyvänä ideana jo kohdeyrityksen Slack-alustalle luotua kehukanavaa, jossa kiitokset hyvin tehdystä työstä tulevat näkyville. Yksi haastateltava toivoi työn tuloksia konkreettisemmin näkyville ja pohti, voisiko kunkin projektin impaktia eli vaikutusta hiilijalanjälkiin tai -päästöihin mitata, ja onko eri projekteilla erilaisia vaikutuksia. Myös fiilismittari nousi yhden haastateltavan vastauksessa esille, mutta haasteeksi hän pohti sen toteuttamista niin, ettei siitä tulisi vain positiivisuutta kiertävä kehä, vaan sitä kautta saisi myös työntekijöiden haasteet näkyviin.

”Ehkä just joku tollanen fiilismittari. Ja sit ehkä se et... semmosia fiilismittarointeja, et jotenki et miten siitä ei tulis semmosta niinku ’positive vibes only’-tyyppistä, mut et sit ei niinku tavotella sitä että ’no sit jos kaikki vaan laittaa vihreen naaman ni sit kaikil on kaikki hyvin’.”

Kysymys 18 oli ” *Miten palkitsevaa työsi mielestäsi on?*”. Oli positiivinen yllätys, että kaikki haastateltavat vastasivat yhtenäisesti pitävänsä työtään palkitsevana. Vastauksissa korostui selkeästi haastateltavien arvoperustan kohtaaminen oman työnkuvansa ja kohdeyrityksen mission kanssa. Haastateltavat kertoivat palkitsevuuden tunteen kumpuavan työn merkityksellisyyden – sekä itselleen että ilmastomuutoksen hillitsemisen kannalta – tunteesta. Kaksi haastateltavaa totesi pitävänsä työtään palkitsevana eritoten siksi, että päivästä kuluu 7,5 tuntia hyvän tekemiseen. Ylipäänsä työn konkreettisuus ilmastokriisin ehkäisemiseksi koettiin merkityksellisenä ja palkitsevana ominaisuutena, kuin myös kokemus siitä, että työssä pystyy merkittävällä tavalla osallistumaan maailman parantamiseen.

”Erittäin [palkitsevaa]. No sehän on tavallaan se, että pystyis jotenkin merkittävällä tavalla osallistumaan tohon maailman parantamiseen. Ja must tuntuu että mulla on just sellanen fiilis et se pikkusen ei riitä, vaan pitäis jotain merkittävää saada aikaseks, mikä on nyt varsin hyvin onnistunut kyllä tässä.”

”Oikeastaan alun perin mä pohdinkin sitä että tää on ehkä ollut aikaisemmin palkitsevampaa mut tää on muuttunut pikkuhiljaa vähemmän palkitsevaksi . - - Et sillain on ehkä vähän ristiriitainenkin, että jotkut asiat on tosi hyviä ja jotkut asiat on ihan silleen...”

Kysymys 19 ” *Millaisia palkitsemisen keinoja pidät tärkeinä oman onnistumisen kokemuksesi kannalta?*” keskittyi konkreettisiin palkitsemiskeinoihin hyvin tehdystä työstä. Selitin haastateltaville sekä rahalliset palkitsemiskeinot (esimerkiksi bonukset ja työsuhde-edut, palkkataso) että ei-rahalliset palkitsemiskeinot (esimerkiksi yhteiset illanvietot, vastuullisemmat tehtävät tai näkyvä kiitos) ja pyysin heitä pohtimaan, tuoko palkitseminen lisäarvoa

heidän työhönsä ja millaisia keinoja he pitivät itselleen tärkeinä oman onnistumisen kokemuksensa kannalta.

Vastaukset olivat yllättäviä. Niissä korostui selkeästi mielekkään työn merkityksellisyys verrattuna palkkaan: viisi haastateltavaa kertoi, etteivät he pidä palkkaa tai sen määrää kovin tärkeänä asiana, vaikkakin toki olennaisena, mutta arvostavansa aineettomia palkitsemisen muotoja. Palaute ja työstä saatu kiitos koettiin tärkeiksi, kuten myös kohdeyrityksessä tavanomaiset yhteiset illanvietot ja tyky-päivät. Yksi haastateltava pohti, että hänelle itselleen esimerkiksi juuri tyky-päivä on palkallista vapaapäivää mielekkäämpi palkinto, kuten myös kohdeyrityksen perinteiset kesäpäivät verrattuna esimerkiksi sadan euron bonukseen.

”No siis itelleni se palkka ei oo niin keskeinen juttu. Mutta sithän mä oon yrittänyt antaa palautetta tietysti ihmisille, ja sitten meil on Slackissa tämä kehuksena mikä on must ihan hyvä. Ja sit mä koen kyllä, että jengi tietysti myös tätä palkkatasoa kokee myös jonkunmoisena palkitsemisen merkinä.”

Myös lisääntyvä vastuu ja vaikutusvalta omiin tehtäviin nousi kahden haastateltavan vastauksissa mielekkääksi palkitsemiskeinoksi. Samat haastateltavat olivat myös yksimielisiä siitä, että palkankorotus on tärkeä keino sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja osoittaa työntekijälle, että hänen tekemänsä työ on hyvää ja arvokasta. Toinen haastateltavista korosti myös palkkataso-arvon merkitystä.

Yksi haastateltava peräänkuulutti tasa-arvoa myös palkitsemisessa. Hän piti tärkeänä, että palkitseminen on paitsi tasa-arvoista, myös johdonmukaista. Haastateltavalle oli myös tärkeää, että palkitseminen on reilua ja siinä otetaan huomioon myös ne, jotka eivät välttämättä ole juuri käsillä olevassa tilanteessa onnistuneet, mutta tekevät muuten työnsä hyvin.

”No mulle tärkeintä noissa niin kuin palkitsemisessa ja onnistumiseen liittyen on se, et se on tasa-arvoista. Se että niin kuin ihmisiä palkitaan johdonmukaisesti ja se tavallaan on myös reilua ja silleen että siinä palkitsemisessa myös otetaan huomioon ne, jotka ei oo vaik just sillon tehny hyvin, et sit se ei oo sellaista et on joku yks huipputyyppi.”

Viimeinen kysymys, kysymys 20, oli ” Miten onnistumiset näkyvät työssäsi?”. Vastauksissa oli jälleen vaihtelua, mutta toistuvaksi teemaksi nousi työssä jaksaminen, positiivisen palautteen saaminen ja tunne siitä, että on arvostettu osa työyhteisöä. Onnistuminen näkyi monen haastateltavan vastauksissa myös yleisenä innokkuutena työtään kohtaan.

Yksi haastateltava oli saanut hieman ennen haastatteluhetkeä palkankorotuksen, ja piti sitä osoituksena onnistumisestaan ja oman panostuksensa arvostamisesta. Sama haastateltava nosti esille myös esimiehensä tavan huomioida kaikki työntekijät näkyvällä kiitoksella ja kehuilla, ja pohti positiivisen ilmapiirin tuovan lisäarvoa omaan työhönsä. Myös vapaus tehdä töitä ilman ”kyttäämistä” sai aikaan onnistumisen tunteita ja osoitti haastateltavan mielestä myös luottamusta esimieheltä.

”Mun mielestä [esihenkilö] on siitä hirveen ihana, että se jotenkin osaa kehua aika hyvin ja jotenkin myös muistaa kehua, et se on varmaan kaikista mun työnantajista ikinä tommonen positiivisin - - tai en mä oo ikinä saanu siltä mitään sellasta perusteetonta ikävää palautetta.”

Esihenkilöasemassa työskentelevä haastateltava pohti onnistumisen näkyvän työssään kolmella tavalla. Onnistuminen näkyi hänen mielestään ensinnäkin siinä, että sovitut tehtävät ja projektit saadaan tehtyä ja asiakaskin on niihin tyytyväinen. Kohdeyrityksen saama huomio ja kasvava tunnettavuus olivat myös onnistumisen merkkejä. Kolmantena, enemmän henkilökohtaisena ja ammatillisena ajatuksena nousi esiin kutsut saapua puhujaksi erinäisiin tilaisuuksiin, mikä haastateltavan mielestä osoitti, että hän on substanssissaan osaava ammattilainen.

”No sehän on tavallaan se, että ne... Siin on sit taas se et saadaan ne asiat tehtyä ja asiakkaat on tyytyväisiä ja ehkä myös se, että meitä tunnetaan ja noteerataan jollain lailla ja... Ja sit yks semmonen mitä mä oon ajatellut et okei, tai yks semmonen, no ei nyt mittari, mutta sellanen että mulla on ainakin sellanen fiilis, että jos kutsutaan vaikka puhumaan, niin se ois ehkä yks semmonen merkki, että on onnistunut jossain, koska muuten ei ehkä tulis kutsuja.”

6 Pohdinta

Viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset luvussa viisi esiteltujen tutkimuksen tulosten pohjalta. Lisäksi esitellään jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset. Luvun viimeisessä alaluvussa avaan tarkemmin omaa opinnäytetyö- ja oppimisprosessiani sekä pohdintojani niistä.

6.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeyritys on onnistunut luomaan sellaisen organisaatiokulttuurin, jossa henkilöstö viihtyy ja jossa on mahdollista, ellei helppoakin, onnistua. Tutkimuksen yhtenäisistä tuloksista voidaan myös päätellä johtopäätöksen olevan linjassa tämän opinnäytetyön luvussa 2.1 käsitellyn Luukan (2019, 25) toteamuksen kanssa, että kulttuuri paitsi kertoo organisaation historiasta, myös yhdistää ryhmän jäsenet.

Tutkimuksen tulokset olivat pääosin positiivisia. Haastateltavat olivat käytännössä yksimielisiä siitä mitä onnistuminen on sekä siitä, että heidän työnsä on palkitsevaa. Moni haastateltava kehui työyhteisöään positiiviseksi, nautti sen ilmapiiristä ja koki työskentelyn työyhteisössä mielekkääksi. Voidaan siis päätellä, että huolimatta haastateltavien moninaisista taustoista heille kaikille oli onnistuttu luomaan työnkuva, jossa he viihtyivät. Nämä tulokset tukevat myös Fischerin ja Vainion (2015, luku 1.2) toteamusta siitä, että työn iloa kokevat yksilöt voivat hyvin ja levittävät positiivista energiaa ympärilleen.

Myös omien tavoitteiden ja innostavan sekä palkitsevan työn merkityksellisyys onnistumisen kokemuksen kannalta koettiin varsin yhtenäisesti tärkeiksi. Johtopäätökseni on, että tukeakseen onnistumista, kohdeyrityksessä on syytä kiinnittää jatkossakin huomiota näiden ominaisuuksien toteutumiseen nykyisten toimien rinnalla. Työn merkityksellisyys on toki pitkälti sidonnaista työntekijöiden omiin arvoihin ja kokemusmaailmaan, mutta haastateltavien yksimieliset toteamukset siitä, että he kokevat työnsä tekevän hyvää, kertoo siitä, että työntekijöiden mielestä kohdeyrityksen missio ja suunta on oikea, mikäli työntekijät halutaan sitouttaa yritykseen.

Mielenkiintoista olivat haastateltavien ajatukset palkkauksesta ja siitä, ettei sitä koettu juurikaan merkittävänä tekijänä työn innostavuuden kannalta tai onnistumisen merkinä, vaan pääpaino oman työn mielekkyydessä nojasi vahvasti omien ja kohdeyrityksen arvojen kohtaamiseen ja kokemukseen siitä, että omalla työllä on kokonaiskuvassa suurempi merkitys.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yhdeksän kymmenestä työntekijästä on valmis ansaitsemaan vähemmän rahaa, mikäli työ on merkityksellistä (Achor, Reece, Rosen Kellerman & Robichaux, 2018). Sama tulos tuntuu pätevän myös tässä tutkimuksessa.

Toki pääteltävissä on myös kehittämistarpeita. Vastauksissa kysymykseen kuusi, *”Millaista tukea haluaisit organisaatiolta onnistuaksesi vielä paremmin?”* korostuivat työntekijöiden kokemat haasteet muun muassa työn organisoinnin ja aikataulutuksen saralla. Voidaan siis todeta, että kohdeyrityksessä voisi olla perusteltua kiinnittää aiempaa enemmän huomiota työntekijöiden työnkuvien kirkastamiseen, vastuunjaon selkeyttämiseen sekä projektien tarkempaan aikataulutukseen erityisesti siten, että projektiin osallistujat ovat tietoisia paitsi oman osuutensa sisällöstä, myös aikataulusta, jossa se tulee toteuttaa.

6.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulosten pohjalta olen havainnoinut kolme selkeää kehittämiskohdetta, joihin olisi tarpeen tai voitaisiin kohdeyrityksessä kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Kohdeyrityksen työntekijöiden onnistumista, kuin myös työhyvinvointia edistäisi ennen kaikkea työtehtävien- ja projektien selkeämpi aikataulutus. Tuloksissa nousi monesti esiin työntekijöiden kokemat haasteet työaikataulujen suhteen, sillä projekteja saattoi tulla nopeallakin aikataululla, tai deadlinet puskivat yllättäen päälle. Toki on huomioitava, että työ on usein projektiluontoista eikä työtehtäviä voi aina suunnitella pitkälle tulevaisuuteen. Kehitysehdotukseni on, että kohdeyrityksessä otettaisiin käyttöön selkeät käytännöt projektikoordinointiin esimerkiksi siten, että kunkin projektin alussa määriteltäisiin ennen kaikkea vastuuhenkilö, joka huolehtii projektin sujuvuudesta sekä aikataulussa pysymisestä.

Lisäksi olisi syytä luonnostella jo alussa aikataulu projektille esimerkiksi niin, että deadlinet voitaisiin sisäisesti määrittää muutamia päiviä virallista aikaisemmaksi – näin mahdollisissa ongelmatilanteissa jäisi aikaa reagoida ja tehdä tarpeellisia muutoksia ilman, että työpäivät venyvät ja työntekijöille syntyy kohtuutonta kuormitusta. Lisäksi ehdotan kiinnittämään huomiota projektinhallinnan järjestelmiin ja työkaluihin ja niiden yhtenäistämiseen ja järjeistämiseen. Nykytilanteessa yleinen hajanaisuus ja materiaalien sijainti useassa eri muodossa ja usealla eri alustalla lisää väärinkäsitysten ja tiedonkulun katkeamisen riskiä merkittävästi.

Myös työnjakoon toivottiin selkeyttä ja sitä olisi myös tarpeen kehittää. Ehdottaisin ratkaisuksi erillisissä projekteissa edellä mainittua vastuuhenkilön nimittämistä, jonka lisäksi voisi olla hyödyllistä keskustella tiimeittäin kunkin jäsenen omasta vastuualueesta niin, että keskustelun päätteeksi jokaiselle tiimin jäsenelle on selkeää mikä heidän oma tehtävänsä projektissa on, ja kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa.

Yleisellä tasolla kohdeyrityksen päivittäisen toiminnan työnjaon selkeyttämiseksi ehdottaisin nykyisten esimiesten vastuiden tarkempaa rajausta, kuten myös heidän alaistensa työnkuvan rajaamista ja kirkastamista sekä heidän työhönsä liittyvien odotusten selventämistä. Tämä auttaisi hälventämään työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja epäselvyyttä ja todennäköisesti myös toisi uutta tehoa työntekoon. Toki kohdeyrityksessä on paljon myös sellaista työtä, joka ei niin sanotusti osu kenenkään työntekijän pääasialliseen toimenkuvaan. Ehdottaisin alkuun näiden tehtävien tarkempaa kartoittamista, jonka jälkeen voisi olla hyödyllistä järjestää yhteinen workshop tai aivoriihi, jossa tehtävät voitaisiin jakaa niistä kiinnostuneille tai jakaa työntekijöiden ajankäyttömahdollisuuksien ja kompetenssien puitteissa. Taloudellisen tilanteen niin salliessa myös esimerkiksi toimistoassistentin palkkaaminen voisi olla ratkaisu, mutta ensin tulisi kartoittaa tehtävien määrä ja ratkaisun kannattavuus taloudellisesti, eli riittävätkö tehtävät yhdelle ihmiselle vai onko kannattavampaa jakaa ne nykyisten työntekijöiden kesken, vai olisiko tarpeen miettiä jopa kahden assistentin palkkaamista.

Lisäksi sisäistä viestintää olisi syytä tarkastella ja kehittää kohdeyrityksessä. Nykytilanteessa haastateltavien vastauksissa nousi esille myös huolia kommunikaatiokatkoksista ja niiden vaikutuksista työn sujuvuuteen. Yrityksellä on aktiivisessa käytössä Slack-viestintäalusta, jonka lisäksi sisäistä viestintää tapahtuu myös sähköpostein ja tekstiviestein. Viestinnän monikanavaisuus on mahdollinen riskitekijä sille, ettei tieto kulje yrityksen sisällä niin sujuvasti, kuin olisi tarpeen. Sen lisäksi viestinnän sujuvuuteen vaikuttaa myös inhimilliset tekijät, eli henkilöstön unohdukset välittää saamiaan viestejä (esimerkiksi ulkoisilta sidosryhmiltä) eteenpäin kohdeyrityksen sisällä, johon on luonnollisesti vaikeampi vaikuttaa.

Ehdottaisin ratkaisuksi viestinnän keskittämistä yhteen pääasialliseen viestintäkanavaan – tässä tapauksessa esimerkiksi Slack-alustalle. Lisäksi niissä tilanteissa, joissa Slackin käyttäminen ei ole mahdollista, kuten asiakkaiden kanssa kommunikoiminen, joka tapahtuu ensisijaisesti sähköpostitse, ehdottaisin huomion kiinnittämistä nykyistä tarkemmin siihen, että viestiketjuun lisätään jokainen, jolle asia on relevantti. Kehottaisin myös sekä esimiehiä että työntekijöitä kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota niiden viestien, jotka ovat niin sanotusti vain yhden ihmisen päässä, välittämiseen aktiivisesti muille heti, kun tällaista raportoitavaa on. Näin välttyttäisiin ennen kaikkea väärinkäsityksiltä, mutta myös päällekkäiseltä työltä ja yllättäen eteen tulevilta tilanteilta, jonka lisäksi projektien läpinäkyvyys olisi helpommin hallittavissa.

Mikäli lähtisin tutkimaan aihetta jatkossa, keskittyisin todennäköisesti tutkimaan myös työmotivaation ja työhyvinvoinnin merkitystä onnistumisen kannalta, sillä nämä näkökulmat ovat rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Onnistuminen, motivaatio ja työhyvinvointi

ovat osin toisiinsa linkittyviä käsitteitä, jotka vaikuttavat työelämässä toisiinsa, joten laajempaa kokonaiskuvaa haettaessa olisi mielekäästä tutkia, miten nämä elementit tukevat toisiinsa.

Organisaatioissa, joissa liiketoiminnan tuloksellisuus on vahvasti läsnä, voisi olla mielekäästä tutkia onnistumista esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten se vaikuttaa tai näkyy esimerkiksi tulostavoitteissa tai uusiutuneissa asiakkuuksissa. Yleishyödyllisissä- tai hyväntekeväisyysorganisaatioissa taas voisi olla kiinnostavaa tutkia, miten onnistuminen työssä näkyy esimerkiksi yhteiskunnallisella tasolla: saadaanko esimerkiksi muutosta aikaan?

6.3 Luotettavuuspohdinta

Pidän tutkimuksen tuloksia luotettavana, joskaan en välttämättä yleistettävänä, sillä on huomioitava tutkimuksen toteutustapa määrätyn kohdeyrityksen sisällä ja sen luomat raamit sekä subjektiivisuus eli se, että tulokset edustavat tutkimusjoukon omia mielipiteitä ja pohdintoja kohdeyrityksen kontekstissa. Lisäksi tutkimus ja sen tulokset ovat otos vain yhdestä yrityksestä, joten aiheen täysin objektiivinen ja laajempi tutkimus vaatisi suurempaa tutkimusjoukkoa esimerkiksi eri alojen yrityksistä tai benchmarkingia, jotta tuloksia voisi yleistää koskemaan työelämää kokonaisuudessaan.

Tutkimus on toteutettu niin, että se on toistettavissa myös muissa yrityksissä, sillä haastattelukysymykset eivät ole sidonnaisia määrättyyn yritykseen. Myös käsitteet, joita tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty, perustuvat aikaisempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen ja ovat tämän opinnäytetyön aiheen kannalta relevantteja. Tutkimustulokset ovat reliabiliteettinsa eli toistettavuutensa kannalta hyvät (Hiltunen 2009, 11), sillä ne eivät ole sattumanvaraisia. On toki huomioitava, että tulokset edustavat tutkimusjoukon omia henkilökohtaisia mielipiteitä, jotka eivät välttämättä pysy samoina, vaan muuttuvat olosuhteiden mukana - esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastatteluhetkellä työtään innostavana pitävä henkilö voi ajan kuluessa kyynistyä työhönsä ja alkaa pitämään sitä vähemmän innostavana.

Laajemmassa tutkimuksessa voisi olla hyödyllistä tutkia myös muita käsitteitä ja niiden vaikutusta onnistumiseen, jotta kokonaiskuva olisi mahdollisimman koherentti ja tulokset yleistettävissä. Lisäksi teoriaperustaa voitaisiin rakentaa ja rajata tarkemmin varsinaisen tutkimuksellisen ja vertaisarvioidun tiedon pohjalle, kun tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty myös muunlaisia lähteitä, joskin ne on valikoitu luotettavuutensa ja osin tunnettavuutensa perusteella.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Ryhdyin työstämään opinnäytetyötä ilman aikaisempaa tutkimuskokemusta. Näin laajan aiheen ja työn aloittaminen tuntui alkuun vaikealta hahmottaa ja jäsenellä, mutta aloitin prosessin toisaalta luottavaisin mielin. Olin toki varautunut haasteisiin opinnäytetyösuunnitelmaa luonnostellessani, sillä osasin odottaa niitäkin ilmestyvän täysin uudenlaisen tehtävän äärellä.

Olin ennen opinnäytetyöprosessin alkua pohtinut mahdollisia aiheita, mutta ilahduin työnantajani ehdottaessa, että tekisin tutkimuksellisen työn onnistumisesta yrityksessä. Työpaikkani, eli tässä opinnäytetyössä kohdeyritys, on kasvanut muutaman viimeisen vuoden aikana, eikä vastaavanlaista tutkimusta ollut aikaisemmin tehty eikä dataa työntekijöiden kokemuksista ollut kerätty. Sain aiheita lukuun ottamatta vapaat kädet toteutuksen suhteen, ja pohdin jonkin aikaa aiheen rajausta ja sopivaa näkökulmaa. Kvantitatiiviset lähestymistavat karsiutuivat nopeasti pois, sillä yritys on kasvustaan huolimatta vielä pieni, eikä kestävän kehityksen alalla ole aina mielekästä tutkia pelkästään taloudellisia mittareita - maailman pelastaminen on rahalliset ja materiaaliset rajat ylittävä työ. Kasvavassa yrityksessä mielekkäämpää oli tutkia, miten kohdeyrityksen työntekijät kokivat onnistumista ja kerätä sitä kautta dataa muun muassa työhyvinvoinnin tueksi. Lopulliseen aiheen rajaukseen sain neuvoja ja toisen näkökulman ohjaajaltani, mistä oli valtavasti apua.

Kun aihe ja rajaus oli päätetty, lähdin kirjoittamaan teoriaperustaa. Sopivia lähteitä oli alkuun hankala löytää, sillä onnistumista ei tuntunut olleen tutkitun kovinkaan paljon työni kannalta sopivasta näkökulmasta – moni lähde keskittyi nimenomaan taloudellisiin mittareihin. Lopulta hyviä, sovellettavia lähteitä löytyi vielä loppumetreillä, kun opettelin etsimään tietoa myös teoksista, jotka eivät niinkään liittyneet onnistumiseen, mutta ilmiöihin sen ympärillä. Haastetta lisäsi pyrkimykseni valikoida tuoreita (+ - 10 vuotta aiheesta riippuen) lähteitä, jotta työni pysyisi mahdollisimman ajankohtaisena ja ajantasaisena. Suhtauduin myös kriittisesti erityyppisiin lähteisiin, ja pyrin valikoimaan mahdollisimman pitkälle tieteeseen nojaavia lähteitä esimerkiksi blogien ja verkkosivujen sijaan, elleivät ne olleet yleisesti käytössä olevia ja muissa tutkimuksissa aikaisemmin hyödynnettyjä. Moni aihepiiri nojasi myös organisaatiopsykologiaan, joka on mielestäni loputtoman kiinnostava aihe, joten rajatussa aiheessani pysyminen piti koko ajan pitää mielessä.

Lopulta sain mielestäni sopivan perustan aikaiseksi, jonka pohjalta haastattelukysymykset syntyivät melkeinpä itsestään. Viilasin kysymyksiä vielä ohjaajani kanssa ennen varsinaisen haastattelutyön aloitusta, ja koin onnistuneeni niiden suhteen varsin hyvin huolimatta tutkimustyön kokemuksen puutteesta.

Haastattelujen järjestäminen oli pienehkön työn takana johtuen vapaaehtoisten haastateltavien aikatauluhaasteista, mutta sain lopulta sovittua sopivan ajan kuuden työntekijän kanssa, jotka kaikki suhtautuivat innokkaasti tutkimusaiheeseen. Itse haastattelut olivat todella antoisia, ja koin olevani ”elementissäni” niitä tehdessäni. Olen luontainen kuuntelija, mutta arvostan suuresti myös hyvää keskustelua, jota syntyikin monen haastateltavan kanssa. Samalla sain aivan uudenlaisia näkökulmia omien pohdintojeni rinnalle, ja koin, että pääsin haastatteluissa niin sanotusti syvemmälle aiheeseen. Haastatteluissa oli ehdottomasti etua siitä, että olin käyttänyt aikaa haastattelurungon huolelliseen suunnitteluun niin, että haastattelut etenevät loogisesti ja jättävät tilaa myös laajemmalle reflektiolle.

Siinä missä työ tuntui takkuavan teoriaperustaa kirjoittaessa, haastattelut sekä tulosten analysointi syntyivät lähes itsestään. Sain valtavasti hyvää materiaalia ja uusia ajatuksia tuloksia analysoidessani, mistä olen vieläkin kovin iloinen. Vaikka olen iloinen myös siitä, että kohdeyrityksen työntekijät tuntuvat olevan varsin onnellisia työssään, olisin kaivannut ehkä hieman enemmän yltiöpositivismia haastavia näkökulmia – olen hieman huolissani tutkimukseni yksipuolisuudesta, vaikka tulokset ovatkin suoraan haastateltavieni suusta. Olin alkuun myös huolissani tulosten analyysistä, jota en ole aikaisemmin tehnyt, mutta saatuaani tulokset jäsenneiltyä käsiteltävään muotoon, yllätin itsenikin siinä, miten tehokkaasti ne sain muotoiltua ne koherentiksi kokonaisuudeksi liikaa epäolennaista jaarittelematta. Toisaalta tiedostan myös, että mikäli minulla olisi syvällisempää kokemusta tutkimustyöstä, myös tulosten analysoinnissa ja käsittelyssä olisin voinut olla objektiivisempi ja tarkempi.

Nyt jälkikäteen prosessia pohtiessani olen kaikin puolin tyytyväinen työhöni. Toki matkalla riitti haasteita ja turhautumistakin välillä, mutta toisaalta pidän sitä olennaisena osana tällaista luomistyötä. Osin siitä oli varmasti hyötyäkin, sillä olen tässä prosessissa oppinut senkin, että hetken taottuaan päätään seinään ajatukset kirkastuvat ja syntyy uusia ideoita, joiden myötä työn saa jälleen rullaamaan. Olen äärimmäisen kiitollinen ohjaajalleni, jolta sain säännöllisesti suoraa palautetta – uskon sen edesauttaneen tämän opinnäytetyön lopullista muotoutumista vakavasti otettavaksi työksi. Olen kiitollinen myös ohjaajaltani saamastani tiukasta, mutta lempeästä tsemppaamisesta silloin, kun työ tuntui laahaavan omien haasteideni myötä.

Olen oppinut paljon paitsi onnistumisesta, myös tässä työssä käsittelemistäni aiheista kuten palkitsevasta työstä, joka on toinen itselleni merkityksellinen aihe. Olen osoittanut tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani itseohjautuvuutta, pohtinut ja asettanut tavoitteita, kokenut flow-tilaa, tunnistanut niin uudenlaista osaamista kuin heikkouksiakin ja muistanut palkita itseni. Ennen kaikkea, olen tässä työssäni onnistunut.

Lähteet

Achor, S., Reece, A., Rosen Kellerman, G. & Robichaux, A. 6.11.2018. 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More Meaningful Work. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>. Luettu: 20.5.2022.

Ahleskog, Nick. 2018. Miksi keskustelukulttuuri on tärkeää ja miten sitä voi parantaa? Filosofian akatemia. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miksi-keskustelukulttuuri-on-tarkeaa-ja-miten-sita-voi-parantaa/>. Luettu: 3.1.2022.

Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A & Villanen, J. 2022. Sitran selvityksiä 204. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Sitra. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2022/03/16121805/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf>. Luettu: 29.3.2022.

Barsade, S. & O'Neill, O. 2016. Quantifying Your Company's Emotional Culture. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/01/quantifying-your-companys-emotional-culture>. Luettu: 3.11.2021.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ: löydä merkitys ja motivaatio omaan työhösi. Kauppamari. Helsinki.

Blake, A. Important, worthwhile and valuable employment: How helping others makes work more meaningful. American Psychological Association. Luettavissa: <https://www.apa.org/science/about/psa/2018/07/valuable-employment>. Luettu: 18.4.2022.

Chamorro-Premuzic, T. & Kirschner, J. 2020. How the Best Managers Identify and Develop Talent. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2020/01/how-the-best-managers-identify-and-develop-talent>. Luettu: 2.1.2022.

Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow: elämän virta; tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Rasalas kustannus. Helsinki.

Delizonna, L. 2017. High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create it. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>. Luettu: 8.10.2021.

- Ekola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio: suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books Oy. Helsinki.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen- Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Alma Talent. Helsinki.
- Flow Akatemia s.a. Mikä on flow-tila? Luettavissa: <https://www.flow-akatemia.fi/mika-on-flow-tila>. Luettu: 3.3.2022.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Oy Imperial Sales AB / Johtajatiimi. Helsinki.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum Pro. Helsinki.
- Hautamäki, A., Leppänen, J., Mokka, R & Neuvonen, A. 2017. Katse ylös kuopasta mahdollisuuksiin: Uuden ajan työ ja toimeentulo. Sitra. Helsinki. Luettavissa: https://media.sitra.fi/2017/01/12074435/Katse_kuopasta_muistio_fi1.pdf. Luettu: 2.3.2022.
- Hiltunen, L. 18.2.2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 6.6.2022.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.
- Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum Media. Helsinki.
- Kaski, S. & Miettinen, M. 2018. Onnistumisen taidot: Löydä tie tavoitteisiin. Kirjapaja. Helsinki.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki

Löyttyniemi, R. 2013. Flow-tila syntyy, kun taidot ja tehtävän haastavuus ovat tasapainossa. YLE Oppiminen. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/01/28/flow-tila-syntyyn-kun-aidot-ja-tehtavan-haastavuus-ovat-tasapainossa>. Luettu: 3.3.2022.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYPro Oy. Helsinki.

Martela, F & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/haineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu: 15.10.2021.

Nylander, M & Hakonen, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Ojasalo, K., Mollanen, T & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro. Helsinki.

Rantanen, J., Leppänen, I & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmasto: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki.

Repo, S. 20.2.2017. Älä sittenkään seuraa intohimoasi. Viesti Ry:n blogi. Luettavissa: <https://viesti.fi/ala-sittenkaan-seuraa-intohimoasi/>. Luettu: 2.3.2022.

Savaspuro, M & Aalto, E. 2020. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille: mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Sthapit, E. 16.02.2021. Celebrating success at workplace. Haaga-Helia eSignals. Luettavissa: <https://esignals.fi/en/category-en/r-d/celebrating-success-at-workplace/#d95d43de>. Luettu: 31.3.2022.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.2.2022.

Tilastokeskus 2022. PK-yritys. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu: 15.5.2022.

Tilastokeskus 17.12.2021. Yritykset. Luettavissa: https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html. Luettu: 15.5.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2019. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020. Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162282/TEM_2020_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 2.1.2022.

Venäläinen, J. 24.3.2020. Miksi tavoitella flow-tilaa työssä ja miten siihen pääsee? Filosofian akatemia. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miksi-tavoitella-flow-tilaa-tyossa-ja-miten-siihen-paasee/>. Luettu: 6.6.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.3.2022.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Taustakysymykset

1. Mikä on tehtävänimikkeesi ja toimenkuvasi kohdeyrityksessä?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt kohdeyrityksessä?
3. Oletko esihenkilö vai työntekijä? Jos olet, montako jäsentä tiimissäsi on?

Onnistumisen kokemus työssä

4. Mitä työssä onnistuminen sinulle tarkoittaa?
5. Milloin olet viimeksi onnistunut ja miksi?
6. Millaista tukea haluaisit organisaatiolta onnistuaksesi vielä paremmin?
7. Miten merkityksellisenä koet onnistumisen yksilönä?
8. Millaisia onnistumisen kokemuksia olet kokenut tiimissä?

Itseohjautuvuus, innostus ja työn ilo

9. Miten koet yksilönä osaamistasosi ja työn vaativuuden kohtaavaan tällä hetkellä?
10. Miten itseohjautuva olet?
11. Miten itseohjautuvuus vaikuttaa suoriutumiseesi?
12. Miten innostavana koet työsi tällä hetkellä?
13. Miten se (innostus, työn imu) näkyy tehtävissäsi?
14. Minkä arvosanan antaisit asteikolla 1–5 oman työsi innostavuudelle?

Onnistumisen laadullinen mittaaminen

15. Millaisia laadullisia tavoitteita sinulla on tällä hetkellä?
16. Miten tärkeinä pidät niitä?
17. Millaisia muita laadullisia mittareita voisi olla?
18. Miten palkitsevaa työsi mielestäsi on?
19. Millaisia palkitsemisen keinoja pidät tärkeinä oman onnistumisen kokemuksesi kannalta? Rahallista palkitsemista ovat esimerkiksi bonukset ja työsuhde-edut, ei-rahallista palkitsemista esimerkiksi yhteiset illanvietot, vastuullisemmat tehtävät tai näkyvä kiitos.
20. Miten onnistumiset näkyvät työssäsi?