

Hilakivi Anne

TYÖYHTEISÖN ITSEOHJAUTUVUUDEN HAASTEET

”Tulevaisuus tulee. Vain sinä voit päättää, mihin se menee.”

TYÖYHTEISÖN ITSEOHJAUTUVUUDEN HAASTEET

”Tulevaisuus tulee. Vain sinä voit päättää, mihin se menee.”

Hilakivi Anne
Opinnäytetyö
Syksy 2019
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto ohjelma (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä: Anne Hilakivi

Opinnäytetyön nimi: Työyhteisön itseohjautuvuuden haasteet

Työn ohjaaja: Päivi Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019

Sivumäärä: 98 + 11

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yksityisen apteekin työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumisen esteitä sekä vastaavasti mitkä asiat koetaan olevan hyvin, jotka voidaan nostaa vahvuuksiksi itseohjautuvuuden toteutumiseksi. Tutkimuksen kohteena oli yksityinen kaupunkiapteekki. Yrityksen uusi apteekkari koki itseohjautuvan työotteen arvioinnin tarpeellisenä. Tavoitteeksi nousi itseohjautuvan työotteen lisääminen. Apteekissa työskenteli tutkimuksen aikana apteekkarin lisäksi 16 vakituista työntekijää sekä kaksi harjoittelijaa.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusotteena käytettiin lisäksi triangulaatiota. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi valikoitui Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria. Teoriaa lähestyttiin lisäksi Martelan ja Jarengon sekä Savaspuron kirjallisuusteoksien avulla. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelujen sekä kyselyn avulla. Haastatteluihin valikoitiin kuusi apteekin työntekijää, myöhemmin laadittu kysely kohdennettiin tutkimuskohteena olevan apteekin koko henkilöstölle. Tutkimuksen teoriapohjavertailussa hyödynnettiin lisäksi Elo-Kinnusen, Salmen ja Ylisen ”Apteekkari johtajana” tutkimusta tutkimuskohteesta saatuihin tuloksiin.

Tutkimustulokset osoittivat itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta olevan kehittämistarpeita, mutta myös asioita, jotka voidaan nostaa vahvuuksiksi ja mahdollistajiksi itseohjautuvuuden toteutumiseksi. Tutkimustulosten pohjalta havaittiin työntekijöiden kuormittavuustekijöissä, palaute- ja viestintämenettelyssä sekä omaan työhönsä suhtautumisessa kehittämistarpeita. Haasteiksi nousi myös vuorovaikutus, luottamus, työn vastualueiden sekä tavoitteiden selkeys. Motivaatiossa hyvin pieni osa työntekijöistä koki haasteita.

Tutkimustulosten pohjalta havaittiin, että työntekijät kokivat työnsä monipuolisena ja vaihtelevana. Työhön sitoutuminen oli hyvällä tasolla. Työntekijät pyrkivät itse ratkaisemaan työssään eteen tulevia ongelmia. Johdon ohjaus ja tuki koettiin riittävänä, johto koettiin myös hyvin koulutusmyönteisenä. Itse työyhteisön avoin ilmapiiri voidaan nostaa avaintekijäksi työyhteisön kehittämisessä. Työntekijät kykenevät ja uskaltavat ottaa esille ongelmia ja omia kehitysehdotuksia. Tekijöiden voidaan päätellä kertovan, että työntekijät kokivat työyhteisön suhteellisen turvallisenä työskennellä. Tämä voidaan erottaa suurena vahvuutena tulevaisuuden kehittämistä silmälläpitäen.

Asiasanat: apteekki, itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, motivaatio, luottamus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Anne Hilakivi

Title of thesis: Challenges of workplace self-determination theory

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019 Number of pages: 98 + 11

The aim of the study was to identify obstacles to the self-determination of private pharmacy employees. As well as things that are perceived to be good that can be turned into strengths for self-directedness. The study object was a private city pharmacy. The new pharmacist of the company felt the need to evaluate the self-directed working. The goal was to increase the self-directed work. At the time of the study, in the pharmacy worked 16 regular employees and two trainee, in addition to the pharmacist

In qualitative research, triangulation was also used as an approach. Ryan's and Dec's theory of self-determination became the based framework for the study. The theory was also approached through the literature of Martela, Jarenko and Savaspuro. The research material was acquired through interviews and a questionnaire. Six pharmacy employees participated in the interviews, and a subsequent survey was conducted with the entire staff of the pharmacy under investigation. In addition, Elo-Kinnunen's, Salmi's and Ylinen's "Apothecary as a Director" research was used in the theory comparison of the study.

The research results showed that, there were development needs in the realization of self-determination, but also things that could be seen into strengths and enablers to the self-determination. The results also showed problems with the work load factors, the feedback and the attitude towards the work. Challenges were experienced in interaction, trust, work goals and responsibilities. A very small percentage of employees experiences challenges in motivation.

The results of the research showed that employees saw their work as a diverse and varied. Commitment to work was at a good level. The employees aim to solve the problems in their work themselves. Employees felt that the management gives sufficient guidance and support, employees also felt that the management is very positive about the training. The open atmosphere of the work community itself can be raised as a key factor in the development of the work community. Employees are able and willing to bring up problems and their own development proposals. The authors can be inferred that the employees was feel that the work community is relatively safe workplace to work. This can be distinguished as a major strength for future development.

Keywords: pharmacy, self-determination, intrinsic motivation, motivation, trust

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
1.2 Kohdeyritys	9
2 ITSEOHJAUTUVUUS	10
2.1 Itseohjautuvuuden määritelmä	10
2.2 Itseohjautuvuus ja siihen liittyvät lähikäsitteet	11
2.3 Itseohjautuvuusteoria	17
3 ITSEOHJAUTUVUUDEN TAUSTAVAIKUTTAJAT	23
3.1 Motivaatio	23
3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	24
3.1.2 Keskeiset motivaatioteoriat.....	27
3.2 Luottamus	35
3.3 Alaistaidot	36
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
4.1 Tieteenfilosofiset valinnat.....	38
4.2 Lähestymistavat ja tietoperusta	40
4.3 Tutkimusmenetelmät.....	43
4.3.1 Haastattelu	45
4.3.2 Kysely	48
4.3.3 Tutkimuksen analysointi.....	50
4.4 Luotettavuus.....	53
5 TUTKIMUSTULOKSET	55
5.1 Haastattelut.....	55
5.2 Kysely.....	60
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	68
7 POHDINTA	85
LÄHTEET	93
LIITTEET	98

1 JOHDANTO

Useat yritykset haluavat kehittää vanhoja kankeita johtamismalleja, jotka eivät vastaa nykyisen työelämän tavoitteita ja tarpeita. Keinoksi tähän ehdotetaan itseohjautuvuutta, jonka toteutuminen edellyttää työyhteisössä toimintatapojen jopa yrityskulttuurin muutosta. Itseohjautuvassa työyhteisössä vallitsee matala organisaatorakenne, jossa työntekijät ovat kykeneviä sekä motivoituneita työhönsä. Osa työväestöstä hakee pitkäaikaisia työsuhteita. Sen sijaan nuorempi työntekijäsukupolvi odottaa jo työltä vastuuta, vaihtelua sekä mahdollisuuksia toteuttaa itseään, jota ei ylhäältä alaspäin johtamismenetelmä tue. Itseohjautuva kulttuuri edellyttää myös luottamusta kaikilta osapuolilta. Luottamus puolestaan vaatii että johto tuntee alaisensa. Johdon tulee olla esimerkkinä kannustaen työntekijöitä itseohjautuvuuteen, yhdessä harjoitellen toimintatapoja ja virheiden kautta oppien. (Kulmia, viitattu 15.11.2019.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa perinteisten hierarkkisten rakenteiden purkamista ja vastaavasti työntekijöiden oikeutta päättää ja ottaa vastuuta työtehtävistään. Rakenteen uudistaminen ei tapahdu useinkaan kivuttomasti, vaan se vaatii aikaa. Itseohjautuvuuden kehittäminen edellyttää luottamuksen lisäksi hyvää vuorovaikutusta sekä toisaalta työntekijöiltä vaihtelevuuden hyväksymistä perinteisten rakenteiden muuttuessa. Luotettavuus sekä luottamus ovat kivijalka, jonka avulla itseohjautuvuus voidaan toteuttaa. Motivaatio ja osaaminen tukevat tätä kivijalkaa. Itseohjautuvuus erotetaan työntekijän ominaisuutena, joka ilmenee jokaisella eritavalla. (Vastuu Group 2017, viitattu 18.11.2019.) Itseohjautuvuus edellyttää työntekijöiltä kykyä omiin työtehtäviin liittyvän päätöksenteon lisäksi suurempaa vastuuta, valmiutta huolehtia omista työtehtävistään.

Miettiessäni opinnäytetyöni aiheita, kyseinen aihe tuli kuin tilauksesta tuntemaltani apteekkarilta, hänen siirtyessä uuteen apteekin apteekkariksi. Hänen kokemus työtehtävien hoidosta uudessa työyhteisössä herätti ajatuksen opinnäytetyötutkimusaiheesta. Apteekkarin tavoitteeksi nousi hierarkkisen organisaatiomallin kehittäminen työntekijöiden itsensä johtavaan, itseohjautuvaan toimintamalliin. Aihe on nykyisille toimintatapoja kehittäville yrityksille hyvin ajankohtainen. Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumista vaikeuttavien tekijöiden, esteiden sekä itseohjautuvuutta mahdollistavien tekijöiden kartoittamiseen. Lisäksi pyritään löytämään keinoja yrityksen johdolle itseohjautuvuuden tukemiseen. Opinnäytetyö keskittyy tutkimukseen työntekijälähtöisesti.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, tutkimuksessa hyödynnettiin lisäksi triangulaatioita. Tutkimusmenetelminä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua marraskuussa 2018 sekä Webropol-kyselyä, joka toteutettiin helmikuussa 2019. Haastatteluun osallistui kuusi apteekin työntekijää. Kysely puolestaan kohdennettiin apteekin koko henkilöstölle, myös haastatteluun osallistuneille. Tutkimuksen tukijalka nojaa Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan. Vaikka itseohjautuvuusteoria tunnetaan pääasiassa kasvatustieteen kehityskohteista, soveltuu itseohjautuvuusteoria mielestäni parhaiten tämän työn lähestymisteoriaksi. Opinnäytetyössä tarkastellaan lisäksi muita itseohjautuvuusteoriaan liittyviä käsitteitä, kuten itsensä johtamisen ominaisuuksia sekä avataan myös syyt teoriavalinnasta.

Opinnäytetyön raportin rakenne muodostuu teoreettisesta viitekehystä, tutkimuksen toteutuksesta, tutkimustuloksista, tutkimustulosten vertailusta, johtopäätöksistä sekä pohdinnasta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian lisäksi motivaatiosta, luottamuksesta sekä alustaidoista. Teoriassa avataan lisäksi keskeisiä motivaatioteorioita. Decin ja Ryanin Itseohjautuvuusteoria pohjautuu kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Nämä kolmen perustarvetta nähdään onnellisen elämän keskeisinä tekijöinä. (Deci & Ryan 2000, 227.) Tutkimustulosten teemoittelu ja esittämisjärjestys pohjattiin edellä mainittuihin psykologisiin perustarpeisiin. Aihetta lähestytään lisäksi Elo-Kinnusen, Salmen & Ylisen tutkimuksella ”Apteekkari johtajana, apteekkarin johtajuuden kehittämisen haasteet yksityisissä apteekeissa”. Opinnäytetyössä ilmaisulla yrityksen johto tarkoitetaan apteekin apteekkaria.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Yritysten omistajanvaihdokset tuovat usein mukanaan uusia menetelmiä tai työkäytänteitä yritykseen. Tässä apteekissa vanha apteekkijärjestelmä sai väistyä uuden tieltä jo parin kuukauden sisällä uuden apteekkarin vaihdoksesta. Uusi apteekkari havaitsi lisäksi työntekijöiden työotteessa omien tavoitteiden toteutumisen kannalta kehittämistarpeita. Apteekkarin päämääränä on saada työyhteisön työntekijöiden työote vastuunottavammaksi. Pyrkimyksenä on saada aikaan alhaalta ylöspäin ohjautuva johtamismalli, matala hierarkkinen organisaatorakenne. Työntekijöiden vastuunottavuudesta johdettiin teema itseohjautuvuus. Itseohjautuvuus vaikuttaa työn joustavuuteen sekä sujuvuuteen, samalla se vapauttaa yrityksen johdon työntekijöiden ohjauksen ja töiden jakamisen sijasta keskittymään omaan osaamiseensa, yrityksen kehittämiseen ja johtamiseen.

Tutkimuskysymysten vastausten tulisi antaa ratkaisu tutkimusongelmaan. Onnistuneesta tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys tai tutkimuskysymykset rakentavat tukijalan opinnäytetyölle. (Kananen 2017, 61–62.) Tässä tutkimuksessa keskitytään apteekin henkilöstön itseohjautuvan työotteeseen toteutumisen esteiden kartoittamiseen, mahdollistajiin sekä kuinka sitä johtamalla voitaisiin tukea.

Opinnäytetyöhön johdettiin tutkimusongelmasta seuraavat kysymykset:

- Mitä esteitä työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumisessa tunnistetaan?
- Mitä mahdollisuuksia itseohjautuvuuden toteutumiselle havaitaan?
- Millaista johdon tukea itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää?

Alaongelmana tutkimuksella pyrittiin selvittämään

- Voidaanko työntekijäryhmien vastauksista todeta eroavaisuuksia?

Henkilöstön itseohjautuvuuden kehittämistä ei yrityksessä nähdä yksinomaan lyhyenaikavälin kehittämistarpeena. Pitkänaikavälin tavoitteena yritys tavoittelee itseohjautuvuuden kehittämisellä työn sujuvuutta. Apteekit pyrkivät muun muassa koulutuksien avulla sitouttamaan työntekijöitään. Toisaalta apteekit pyrkivät vaikuttamaan työntekijöiden varmuuteen suoriutua työstään ja toisaalta lisäämään heidän osaamistaan. Näin voidaan vaikuttaa myös tämän työn kehittämistavoitteen eli itseohjautuvuuden toteutumiseen.

Opinnäytetyö keskittyy työntekijöiden itseohjautuvaan työotteeseen vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseen. Vaikka yrityskulttuurilla voidaan osoittaa olevan vaikutuksia myös yrityksen toimintatapojen kautta itseohjautuvuuteen, yrityskulttuuri itsessään rajataan varsinaisen työn ulkopuolelle. Yrityskulttuuria sivutaan työssä, koska olemassa olevan yrityskulttuurin vaikutusta ja sen vaikutavuutta yrityksessä työskenteleville ei voi kiistää. Itseohjautuvuuteen vaikuttavat johtaminen ja johtamismenetelmät on karsittu tämän työn ulkopuolelle. Päähuomio tutkimuksessa kiinnitetään työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumisen esteiden kartoittamiseen sekä toisaalta mitkä tekijät voivat edesauttaa itseohjautuvuuden toteutumista.

1.2 Kohdeyritys

Apteekkitoiminta Suomessa on luvanvaraista. Luvan myöntäjänä toimii Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. Yksityisten apteekkien lukumäärä Suomessa vuoden 2018 lopussa oli reilu 790 toimipistettä, 614 pää- ja 180 sivuapteekkia. Lisäksi apteekkien verkkokaupat ja palvelupisteet laajentavat apteekkipalveluiden saatavuutta myös haja-asutusalueille. Yksityisten apteekkien apteekkarilla on taloudellinen vastuu apteekistaan, jota apteekkari johtaa toiminimiyrittäjänä. (Apteekkariliitto 2017, viitattu 7.6.2018.)

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on yksityinen kaupunkiapteekki, jonka apteekkari oli vaihtunut vuoden 2018 alkupuolella. Häntä edeltävä apteekkari johti apteekkia noin seitsemän vuotta. Apteekki on perustettu 1800-luvun puolessa välissä, kun ensimmäinen apteekkari sai apteekkioikeuden perustettavaan apteekkiin. Reilun puolentoista vuosisadan aikana apteekkia on johtanut kaikkiaan 12 eri apteekkaria. Yksityisten apteekkien kokoluokassa tutkimuksen kohteena oleva apteekki voidaan määritellä keskisuureksi apteekiksi. Apteekissa työskentelee apteekkarin lisäksi 16 vakinaista työntekijää, 10 farmaseuttia, 6 teknistä työntekijää. Tutkimushaastattelujen ja kyselyn aikana apteekissa työskenteli lisäksi kaksi opiskelijaa.

Yksityisten apteekkien apteekkareiden vaihtosykli nykyisellään on 4-5 vuotta, eli on kyse suhteellisen lyhyenaikavälin johdon vaihtuvuudesta. Erityisesti pienempien apteekkien kohdalla apteekkarinvaihdokset ovat tätä päivää. Suuremmissa apteekteissa vaihtosykli on pidempi ja apteekkari voi toimia apteekissa jopa eläkeikään saakka. Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea (2018, viitattu 22.9.2019) myönsi vuonna 2018 yhteensä 78, vuoden 2017 aikana 89 sekä vuonna 2016 kaikkiaan 69 apteekkarin vaihdoksesta johtuvaa apteekkilupaa. Keskimäärin vaihtuvuus oli vuoden 2018 luokkaa.

2 ITSEOHJAUTUVUUS

Tässä kappaleessa avataan itseohjautuvuus käsitettä sekä itseohjautuvuusteoriaa. Itseohjautuvuusteoria on opinnäytetyön keskeisenä teemana ja vaikka itseohjautuvuus on yksi motivaatio-teorian suuntaus, sitä käsitellään työssä sen painoarvon vuoksi omassa kappaleessaan. Ensimmäisessä alaluvussa avataan itseohjautuvuuden määritelmää. Toisessa alaluvussa käsitellään itseohjautuvuuteen liittyviä lähikäsitteitä ja perustellaan teoriavalintaa. Kolmannessa alaluvussa avataan itseohjautuvuusteoriaa Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian kautta, joka on tärkein sisäisen motivaation teoria. Viimeisenä esitellään Jarengon itseohjautuvuuden kehittämismalli.

2.1 Itseohjautuvuuden määritelmä

Itseohjautuvuus erotetaan henkilön ominaispiirteenä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta tai valvontaa, toisin sanoen yksilö kykenee johtamaan itseään. Itseohjautuvuuden toteutumiseen liittyy myös yksilön kyky motivoida itseään. Itsemotivoituminen edellyttää sekä selkeitä päämäärätavoitteita sekä kykyä ja halua tehdä asioita ilman ulkoa tulevaa ohjausta tai painostamista. Itseohjautuvuuden toteutuminen vaatii lisäksi riittävää taitoa, eli osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.) Itseohjautuvuus koostuu kolmesta psykologisesta perustarpeesta kyvykkyydestä, omaehtoisuudesta ja yhteisöllisyydestä, jotka vaikuttavat sisäisen motivaation kautta itseohjautuvuuden toteutumiseen. Itseohjautuvuuteen liitetään myös se, että henkilöön luotetaan ja uskotaan hänen pyrkimyksensä tehdä parhaansa. (Savaspuro 2019, 26–29.) Myös Martelan ja Jarengon (2017, 319) mukaan itseohjautuvuus edellyttää kykyä ohjata omaa elämää, kyvykkyyttä, uusien asioiden oppimiskykyä sekä itsensä johtamistaitoja.

Organisaatiolta itseohjautuvuus edellyttää toimintaa vahvistavia rakenteita sekä toimintatapoja, jotka mahdollistavat yksilöiden kehittymisen. Hierarkkinen organisaatiokulttuuri ei tue itseohjautuvuutta, vaan itseohjautuvan organisaation rakenne nähdään hyvin matalana hierarkiatasoltaan. (Martela & Jarenko 2017, 319–321.) Savaspuron (2018, 66) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa johtaminen nähdään toisaalta jopa tärkeämmässä asemassa kuin hierarkkisessa organisaatiossa. Itseohjautuvassa organisaatiossa erottuu yrityksen johdon ihmisten johtamiskyky tärkeänä tekijänä.

Yrityksen kehittämistoiminnassa törmää hyvin usein itseohjautuvuuteen. Tämä kertoo sen, että itseohjautuvuudesta on noussut ikään kuin trendi. Itseohjautuvuutta käytetäänkin nykyisin suhteellisen paljon yritysten toiminnan ja tuloksellisuuden kehittämiseen.

Kirjallisuudessa itseohjautuvuutta on pyritty lähestymään ja selittämään tutkimuksien avulla jopa viidestä eri perspektiivistä. Filosofisesta näkökulmasta itseohjautuvuutta tutkitaan ihmiskäsityksestä käsin. Eettisen oletuksen mukaan henkilön on lupa päättää omista asioistaan sekä vastavasti normatiivisen näkökulman mukaan oikeus toteuttaa itseään päämäärätietoisesti. Psykologisesta näkökulmasta henkilö nähdään suorittajana, josta nousee esille väite onko itseohjautuvuus aikuiselle luontainen piirre. Vaikuttako kyky itseohjautua motivaatioon, menestykseen tai selviytymiseen. Ja voiko itseohjautuvuusvalmiuksiin vaikuttaa johtamismenetelmiä tai mahdollisuuksia vaihtelemalla. Andragogiseen näkökulmaan liitetään itseohjautuneen henkilön valmiuksien kehittämiseen. Sosiologisesta näkökulmasta itseohjautuvuutta on tarkasteltu vähän. (Koro 1993, 28.)

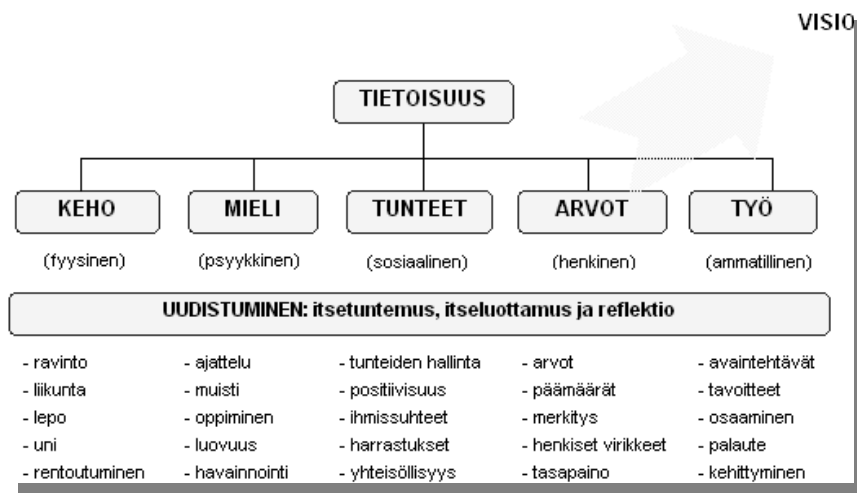
2.2 Itseohjautuvuus ja siihen liittyvät lähikäsitteet

Kirjallisuudessa itseohjautuvuuteen liitetään useita eri käsitteitä, kuten itsensä johtaminen, oman mielen johtaminen, sisäinen yrittäjyys sekä sisäinen motivaatio. Lähikäsitteet avataan tässä alaluvussa. Lisäksi esitetään perustelut sille, miksi itseohjautuvuus valikoitui tämän työn kantavaksi teoriaksi.

Itsensä johtaminen

Sydänmaalakka (2006, 28–29) kirjoittaa teoksessaan Älykäs itsensä johtaminen, itsensä johtamisen teorian olevan monimutkainen, eri tieteenalojen yhteenliittymä. Itsensä johtamista hän kuvaa käytännönläheisenä sekä aitona lähestymistapana. Sydänmaalakka (2009, 231) kiteyttää itsensä johtamisprosessin seuraavasti: ”Itsensä johtaminen on itsen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempää tietoisuutta”

Sydänmaalakka näkee itsensä johtamisen muodostuvan viidestä osa-alueesta, jota hän kutsuu kokonaisuutuuksiksi (Sydänmaalakka 2004, 65; Sydänmaalakka 2006, 30). Oy Minä Ab mallin kokonaisuuden muodostavat seuraavan kuvion mukaiset tekijät (kuvio 1).



KUVIO 1. Oy Minä AB:n organisaatiokuva (Sydänmaalakka 2006, 29)

Oy Minä Ab jakautuu osastoihin; keho, mieli, tunteet, arvot ja työ (kuvio 1). Osastot huolehtivat fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta toiminnasta, ohjaten kohti tavoitteita ja visiota. Neljä ensimmäistä muodostavat ydinosan. Ensimmäistä *kehon* osastoa kuvataan mielen temppeleiksi. Toinen osasto *mieli* muodostaa persoonan, minuuden ja luovuuden. Kolmas, *tunteet* auttaa tiedostamaan omat ja kanssaihminen tunteet, kehittämällä vuorovaikutustaitoja. Tunteet ovat energian lähde, voima joka vie tavoitteita kohti. Neljäs osasto *arvot*, ohjaa elämää. Viides *työ* pitää sisällään ammatillisen sekä muun tekemisen. Työ nähdään kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Mallin ohjauksissa on *tietoisuus*, ydinminä eli omatunto. *Uudistuminen* liitetään kehittämiseen ja kasvuun, edellyttäen reflektointitaitoa, itseluottamusta sekä hyvää itsetuntemusta. Sydänmaalakka näkee itsensä johtamisen synnyttävän uusia sisäisiä resursseja suoriutua tehtävistä samanaikaisesti vapauttaen energiaa. (Sydänmaalakka 2004, 66; Sydänmaalakka 2006, 29–33.)

Neck ja Houghton lähestyvät itsensä johtamista myös omaan minään vaikuttavana prosessina, jolla pyritään suorituskyvyn kautta saavuttamaan motivaatiota sekä vahvistamaan omaa minäkuvaa. He näkevät itsensä johtamisprosessin koostuvan strategioista, joilla pyritään vaikuttamaan henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Strategiat on ryhmitelty käyttötarkoituksensa mukaan käyttäytymis- ja palkitsemisstrategioihin sekä rakentaviin ajatusmalleihin. Strategioiden tavoitteena on kannustaa myönteiseen ja toivottavaan käyttäytymiseen. Toivottava käyttäytyminen johtaa onnistuneisiin tuloksiin, jotka samanaikaisesti vähentävät ei toivotusta käyttäytymisestä aiheutuvia epäonnistumisia. (Neck & Houghton 2006, 271–272.)

Oman mielen johtaminen

Åhman näkee oman mielen johtamisen keskeisenä tekijänä itsensä johtamisessa. Hän rakentaa oman mielen johtamisen kolmen tekijän eli ajattelun, tunteiden sekä tekemisen tarkastelun kautta. Tavoitteena on tuloksellisuuden sekä hyvinvoinnin lisääminen mielen ymmärryksen avulla. Oman mielen johtamisen malli hajottaa ajattelun vanhoja kaavoja, avartamalla ja ohjaamalla aivot uudelle ajattelulle. Mallin avulla kokonaisuudet, asian perusolemus sekä liittymäkohdat voidaan huomioida kivuttomammin. Yrityksen kehittämishankkeiden toteuttamiseen malli tuo käytännön apua, yksinkertaistamalla muutosta. (Åhman 2012, 13, 19, 23, 188–189.) Kuvio 2 kuvaa Åhmanin oman mielen johtamismallin.



KUVIO 2. Oman mielen johtaminen organisaatiossa (Åhman 2012, 188)

Oman mielen johtamismalli ei etene hierarkisesti, vaikka rakenteeltaan malli esitetään portaittain etenevänä. Ajattelun rikkomisen tavoitteena on luoda ajattelulle tilaa sekä ohjata aivot uuteen pohdiskeluun. Tunteiden rakentaminen ohjaa omaa kykyä kokea asioita, vaikuttaen myös kanssaihminen tunnekokemuksiin. Tekemisen selkiyttäminen pitää sisällään sparraamisen sekä tekemisen yksinkertaistamisen. (Åhman 2012, 188.)

Oman mielen johtamismallin tietoinen ajattelu pyrkii kehittämään ymmärrystä ja päätösten tekoa, hyödyntämällä alitajuisia sekä vaistonvaraisia toimintoja. Malli tähtää hyviin ajattelutaitoihin, käyttämällä eri ajattelutapoja sekä keskittymällä syvällisesti analysoimaan omaa ajattelua. Ihmisen aivojen tila on rajallinen. Kyseessä oleva malli edistää uuden tilan järjestämistä, virittäen aivot uudelle ajattelulle ja luovalle työlle. Åhmanin malli esittää luomaan ajatukset positiivisiksi mielikuvan avulla, jolla pyritään saavuttamaan parempia suorituksia. (Åhman 2012, 189, 194, 199, 215.)

Sisäinen yrittäjyys

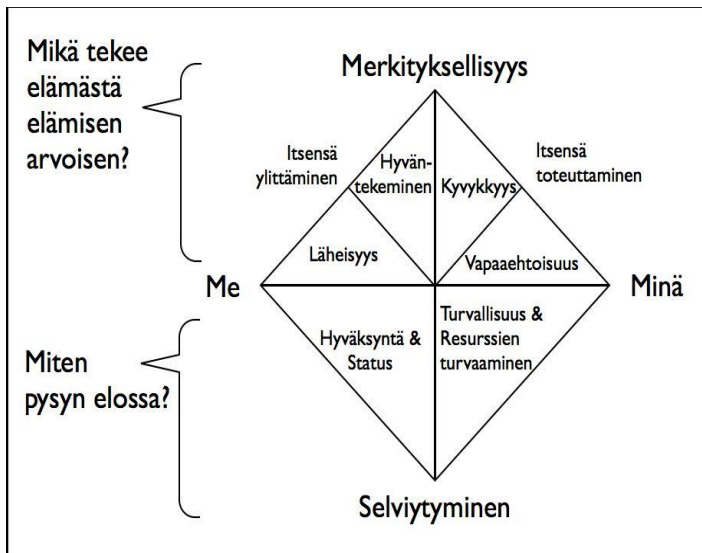
Sisäinen yrittäjyys ei termistään huolimatta vaadi oman yrityksen omistamista tai perustamista. Sisäinen yrittäjyys ei siis yksin tarkoita yrittäjämäistä toimintaa, vaan se nähdään yksilön asenteena, toimintatapana sekä näkemyksenä omasta työstään. Tekijät liitetään vahvasti motivoituneeseen toimintaan. Sisäinen yrittäjyys erotetaan uusien ratkaisujen etsimisessä sekä muutostokemuksissa vahvana tekijänä. Sisäinen yrittäjä on tärkeä ominaisuus hankesuunnitteluissa, innovatiivisuudessa sekä uudistumisessa. (Viinikainen 1998, 10–12.)

Sisäinen yrittäjyys liitetään sisäiseen ominaisuuteen toimia oma-aloitteisesti, yrittäjämäisesti ja itsenäisesti. Sisäistä yrittäjää kutsutaan kirjallisuudessa myös intraprenööriksi. Intraprenööri kuvataan yksilönä, jolla on isäntäorganisaation ja organisaation ryhmän taustatuki. Häntä kuvataan jopa tarusankarina, omien unelmiensa toteuttajana, uranuurtajana. Intohimoisena tekijänä hän raivaa jopa hierarkkisen, turhauttavan kulttuurin tieltään, löytäen samalla uusia liiketoimintamalleja. Useat tutkijat liittävät sisäisen yrittäjän vahvasti uusien tuotteiden kehittäjään, innovaatiohakuisuuteen ja luovuuteen. Sisäistä yrittäjää kuvataan usein myös tuottavuuden parantajaksi ja liikeideoiden kehittäjäksi, joka muuttaa ideat kannattaviksi tuotteiksi. Sisäisen yrittäjän ominaisuuksiin liitetään myös korkea saavutustavoitteinen motivaatiotaso. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 36–37; Viinikainen 1998, 10–12.)

Sisäinen motivaatio

Martela & Jarenko (2015, 51) erottavat sisäistä motivaatiota tukevan yrityksen houkuttelevan luovia työntekijöitä. Yrityksen kannalta on tärkeää huomioida uuden kulttuurin luomisen merkitys yritystä kehitettäessä. Usein parhaat osaajat pyrkivät yrityksiin, joiden olosuhteet mahdollistavat työntekijöiden oman kehittymisen.

Sisäisesti motivoitunut on sitoutunut työyhteisöön ja työskentelee tuloksellisesti. Hän nauttii myös itse työn tekemisestä, voidessaan toteuttaa ja ilmaista itseään. Martela ja Jarenko avaavat kirjassaan Draivi ”motivaatiotimantin” avulla sitä mikä tekee elämästä arvokkaan. (Martela & Jarenko 2017, 50, 55.) Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorialle on tärkeä merkitys sisäisellä motivaatiolla. Tämän vuoksi myös ”motivaatiotimantti” (kuvio 3) sisältää samoja elementtejä, jotka erottuvat myös itseohjautuvuusteorian psykologisina tarpeina.



KUVIO 3. Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko 2015, 55)

Kuvion 3 motivaatiotimantissa esiintyvät neljä perustarvetta ovat läheisyys, hyväntekeminen, kyvykkyys ja vapaaehtoisuus. Edellä mainitut synnyttävät sisäistä motivaatiota ja draivia työn tekemiseen, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. Vapaaehtoisuus käsittää vapauden päättää omasta tekemisestä, joka mahdollistaa toiminnallaan ilmaisemaan itseään. Kyvykkyys puolestaan tarkoittaa kokemusta omien valmiuksien riittävydestä suoriutua tehtävistään. Kaksi perustarvetta yhteyden kokemiseen ovat yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Yhteenkuuluvuuteen liitetään vuorovaikutteinen välittäminen kanssaihmisistä. Hyväntekeminen puolestaan sitä että pystyy vaikuttamaan myönteisesti kanssaihmiin. Selviytyminen pitää sisällään hyväksynnän sekä turvallisuuden tunteen. (Martela & Jarenko 2015, 61–63.)

Teoriavalinnan perustelut

Lähemmällä tarkastelulla voidaan havaita itseohjautuvuusteoriakeskustelussa piirteitä itsensä johtamisesta. Sydänmaalakka, Neck sekä Houghton käsittävät itsensä johtamisen pääosin yksilön omana prosessina käsitellä omaa tietoisuutta ja suorituskkyä, käsittäen laajasti oman mielen osa-alueet. Vaikka itsensä johtaminen sisältää samoja elementtejä kuin itseohjautuvuuskin, lähtee se yksilön omasta halusta muuttaa käyttäytymistään sekä elämäänsä paremmaksi. Myös oman mielen johtaminen nähdään tärkeänä itsensä johtamisprosessissa. Menetelmä tähtää hyvinvointiin oman tekemisen, omia ajatuksia ja tunteita kehittämällä, ohjaamalla aivot positiivisuuden kautta uuden ajattelulle. Oman mielen johtamisessa erottuu hyvinvoinnin lisääminen sekä yksilön päätöksenteon kehittäminen ja ymmärrys. Tekijöitä ei nähdä yksin yrityksen tavoitteina.

Sisäisessä yrittäjyydessä painotetaan henkilön oma-aloitteellista ja yrittäjämäistä toimintaa. Usein sisäinen yrittäjyys erotetaan kehittäjänä ja luovana ominaisuutena. Tarkasteltaessa sisäisen motivaation motivaatiotimanttia, voidaan sen osa-alueista havaita myös itseohjautuvuusteorian mukaiset hyvän elämän psykologiset kolme perustarvetta. Näiden lisäksi motivaatiotimantti sisältää perustarpeet hyväntekemisen, hyväksynnän sekä turvallisuuden, jotka painottuvat henkilön omiin sisäisiin tarpeisiin. Sisäisen yrittäjän sekä sisäisen motivaation palo työhön lähtee yksilön omasta tarpeesta ja halusta. Opinnäytetyön tavoitteiksi ei nostettu yksin työntekijöiden omasta tarpeesta kokea työ merkityksellisenä sekä selviytyä tehtävistään, ei myöskään sisäistä yrittäjyyttä tai sisäistä motivaatiota voida nostaa lähimmäksi käsitteeksi lähestyä tutkimusongelmaa.

Apteekkien perinteinen toimintatapa on oletanut valvontaa, jopa hierarkkista esimiestyöskentelyä, jonka usein myös työntekijät ovat omaksuneet. Nykyisin apteekkien toimintatapana ei useinkaan tavoitella enää ylhäältä alaspäin ohjautuvaa johtamismallia. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tavoitteena nähdään työntekijöiden oma-aloitteisuuden sekä vastuunottamisen lisääminen. Opinnäytetyössä havaitaan yrityksen toiminnassa kehittämiskohteita, jonka mahdollistajien, ”eväiden” ja tuen tulee laskeutua yrityksessä ylhäältä käsin.

Lähes kaikki edellisessä alaluvussa esitetyt itseohjautuvuuteen liittyvät käsitteet sisältävät samankaltaisuuksia itseohjautuvuuden kanssa. Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön toiminnan peruspilarit ovat kolmessa psykologisessa perustarpeessa ja näiden toteutumisessa. Itseohjautuvuus tähtää hyvinvointiin, motivaatioon sekä elämän merkityksellisyyteen omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden kautta. Itseohjautuvuuteen kirjallisuuden mukaan voidaan vaikuttaa muun muassa yrityksessä puitteiden ja mahdollisuuksien luomisella itseohjautuvuuden toteutumiselle, jotka voidaan erottaa myös yrityksen tavoitteina.

Yksilön oman motivaation ei nähdä yksin synnyttävän suoritusta, vaan suoritus muodostuu vuorovaikutteisesti yksilön kyvystä ja motivaatiosta (Ruohotie 2019, 89). Tutkimuksen tavoitteena oli löytää yrityksen johdolle keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, edellä esitetyt itseohjautuvuusteorian lähikäsitteet liittyvät yksilön omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Yrityksen tavoitteet lähtevät yrityksen toiveista, tarpeista sekä aloitteellisuuden puitteiden luomisesta tavoitteiden toteutumiselle. Siihen millä yrityksen toimilla yrityksen tavoitteet voidaan toteuttaa, itseohjautuvuusteoriasta voitiin nostaa soveliaita kehittämistekijöitä ja siten se osoittautui myös soveltuvammaksi käsitteeksi lähestyä ongelmaa. Itseohjautuvuusteoria voitiin nostaa kantavaksi teoriaksi.

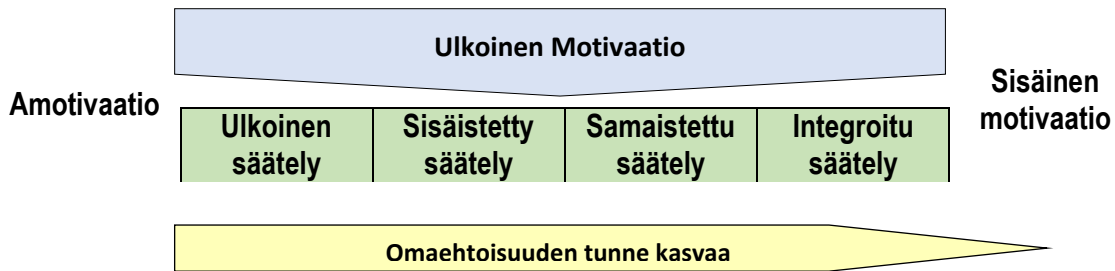
2.3 Itseohjautuvuusteoria

Ryanin ja Decin 1970-luvun itseohjautuvuusteoria on yksi tunnetuimpia motivaatioteorioita. Psykologiset perustarpeet nähdään hyvän elämän olennaisina tekijöinä. (Martela & Jarenko 2015, 56.) Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT) on lähestymistapa yksilön motivaation sekä persoonallisuuden ymmärtämiseen. Teorian mukaan motivaation ymmärtäminen lähtee psykologisista perustarpeista. (Deci & Ryan & 2000, 227.) Teorian avulla pyritään erottamaan psykologisten tarpeiden sekä motivaation, persoonallisuuden ja olosuhteiden vaikutuksia itseohjautuvuutta edistäviin tekijöihin. Ryan ja Dec lähestyvät itseohjautuvuutta kolmen psykologisen tarpeen omaehtoisuuden (autonomy), kyvykkyyden (competence) ja yhteisöllisyyden (relatedness) kautta. Tekijöitä pidetään välttämättöminä yksilön kasvulle, sosiaaliselle kehitykselle ja hyvinvoinnille. Tekijöiden kautta voidaan vaikuttaa niin sisäisen motivaatioon kuin luovuuteen ja oppimiseen (Ryan & Deci 2000b, 68.) Kaikkien kolmen tarpeen edellytetään täyttyvän psykologisen hyvinvoinnin toteutumiseksi (Deci & Ryan 2000, 229).

Itseohjautuvuusteoria eroaa muista motivaatioteorioista tavoitekeskeisen käyttäytymiskäsitteensä vuoksi. Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria erottaa tavoitteiden ja tulosten merkityksen ja säätelyprosessit. Näiden avulla pyritään merkityksien ja prosessien ennustettavuuteen sekä saavuttamaan tavoiteltuja tuloksia. Kun toiminta ja tavoitteet ovat itsestä lähtöisiä eikä valvottuja, nähdään näillä positiivisia vaikutuksia myös yksilön hyvinvointiin. Tavoite nähdäänkin tärkeänä tekijänä suuremman tyytyväisyyden aikaansaamisessa. (Deci & Deci 2000, 227, 243.)

Ryan ja Deci kehittivät itseohjautuvuusteorian rinnalle sisäisen motivaation vaihteluiden määrittämiseen Kognitiivisen arvioinnin teorian (Cognitive evaluation theory, CET). CET-teoria kehitettiin sosiaalisten ja ympäristötekijöiden sisäistä motivaatiota helpottavien (haasteet, viestintä ja palaute) sekä vastaavasti sitä heikentävien (palkkiot) tekijöiden määrittämiseen. Haasteiden, palautteen sekä vapauden nähdään edistävän sisäisen motivaation vahvistumista. Oppimisen tunne ei vahvista sisäistä motivaatiota, jollei toiminta lähde itsestä. Positiivinen palaute lisää positiivisia vaikutuksia, kun taas negatiivinen palaute vähentää sisäistä motivaatiota. (Ryan & Deci 2000b, 71.) He huomioivat myös ulkoisten palkkioiden, määräaikojen, uhkatekijöiden tai määriteltujen tavoitteiden heikentävän sisäistä motivaatiota, vähentäen samanaikaisesti omaehtoisuutta (Ryan & Deci 2000a, 59). Ryan ja Deci tuovat esille myös sisäisen motivaation kannalta tärkeinä tekijöinä yhteisöllisyyteen kuuluvat ihmissuhteiden turvallisuuden sekä läheisyyden. Tärkeänä nähdään erityisesti turvallinen yhteys kanssaihmiin. (Ryan & Deci 2000b, 70.)

Ryan ja Deci ottivat käyttöön itseohjautuvuusteorian rinnalle toisen aliteorian (Organismic Integration Theory) OIT-teorian. Teorian avulla kuvataan ulkoisen motivaation muotoja ja määritteleviä tekijöitä, jotka rajoittavat tai myötävaikuttavat motivaation sisäistämistä tai siirtymistä yksilölle itselle. (Ryan & Deci 2000a, 61.) Seuraava kuvio 4 kuvaa Itseohjautuvuuden jatkumon motivaatiotyyppien mukaisesti. Kuvio kuvaa käyttäytymisen motivaatiovaihtelut amotivaatiosta (haluttomuudesta), passiivisuuden kautta aktiiviseen sitoutumiseen, itseohjautuvuuteen.



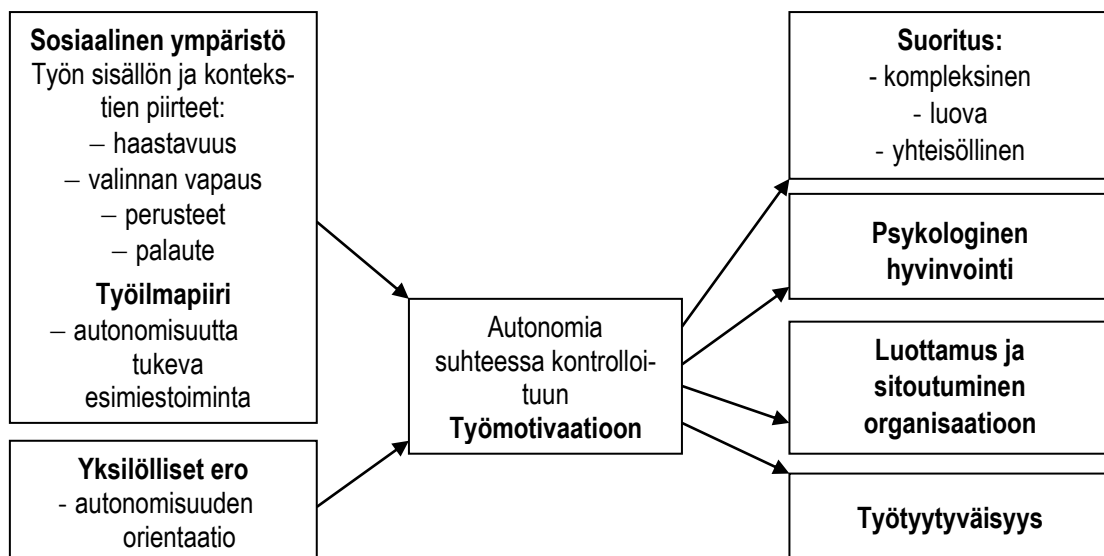
KUVIO 4. Motivaation systematiikka (Ryan & Deci 2000a, 61)

Edellä esitetty kuvio 4 kuvaa motivaatiotyyppit sen mukaan kuinka motivaatiokäyttäytyminen syntyy yksilöstä itsestä (Ryan & Deci 2000a, 61). Kuvio havainnollistaa itseohjautuvuuden kehittymisen vasemmalta oikealle motivaation itsenäistyyssä. Äärimmäisenä vasemmalla on amotivaatio, jossa toimintaa ei koeta tarkoituksellisena, toiminta on innotonta tai toimintaa ei ole lainkaan. Amotivaatiolle on ominaista toiminnan aliarvostus. Toimintaa ei nähdä perusteltuna eikä tuloksia toivottuina. Vähiten autonomisen (omaehtoisen) toiminnan *ulkoisen säättelyn* kimmokkeena toimivat ulkoisen tarpeen tyydyttäminen, ulkoinen palkkio tai ulkoiset vaatimukset. *Sisäistettyyn säättelyyn* käyttäytymiseen sisältyy määräyksiä, joita yksilö ei koe vielä täysin omakseen. Toiminta suoritetaan syllisyyden, ahdistuksen, pelon välttämiseksi tai oman egon saavuttamiseksi. *Samaistetun säättelyn* käyttäytymiseen vaikuttaa jo päämäärät ja toiminnan hyväksyminen. Toiminta erottuu jo henkilökohtaisesti tärkeänä. Itsenäisemmäksi tunnistettu ulkoisen motivaation säättely on *Integroitu säättely*. Tunnistetut säännöt rinnastetaan omien arvojen ja tarpeiden mukaisiksi. Ryan ja Deci mainitsevat integroidulle motivaatiolle useita ominaisuuksia, jotka voidaan rinnastaa myös sisäiseen motivaatioon, vaikka niitä pidetäänkin vielä ulkoisena motivaatiomuotona. Ratkaisevana ulkoiseen kategoriaan kuuluvana motivaatiossa erottuu tulosten saavuttaminen sen sijaan että niistä nautitaan. Itseohjautuvuuden vaiheittaisen kehityksen myötä, voidaan sääntöjen ohella todeta myös se että ne omaksutaan omiksi. (Ryan & Deci 2000b, 72–73.)

Äärimmäisenä oikealla sisäisen motivaation tila ilmentää itseohjautuvuuden toteutumista. Yksilö työskentelee itsenäisesti ja luontaisesti työstä saadun tyydytyksen vuoksi. Yleinen suunta kehityksessä on vasemmalta oikealle kohti itsenäisyyttä, eli sisäistä motivaatiota. Toisaalta Ryan ja Deci erottavat myös ”taaksepäin” etenevää kehitystä jos yksilö on kokenut itseohjautuvuutta, mutta voi esimerkiksi vahvan ohjauksen alla palata takaisin ulkoiseen tilaan. (Ryan & Deci 2000a, 62–63.)

Ryanin ja Decin alkuteoria pyrkii selvittämään tarpeiden kautta itseohjautuvuuden mahdollistajia. Ensimmäisen aliteorian CET:n he toteavat tukevan sosiaalisen ympäristön mahdollisuutta edesauttaa tai vaikeuttaa sisäisen motivaation synnynnäisiä psykologisia tarpeita. Läheisyyden tarpeiden tyydyttäminen nähdään kriittisenä sisäiselle motivaatiolle. Myös voimakas yhteys sisäisen motivaation, omaehtoisuuden ja kyvykkyyden välisten tarpeiden välillä on huomioitu. Ryan ja Deci tähdentävät kuitenkin, että yleensä yksilöt motivoituvat sisäisesti toiminnoista, jotka kiinnostavat heitä, kuten haasteet, uutuus tai esteettinen merkitys. Tarpeiden tyydyttämisen ja -asteen sekä osaamisen väliltä on löydetty yhteys, joka pyrkii huomioimaan vaikuttavina tekijöinä ympäristövaatimukset, esteet tai sosiokulttuurilliset tekijät. Toinen Itseohjautuvuuden aliteoria (OIT) antaa vastauksia, kuinka itseohjautuvuutta voidaan kehittää ja mitä syitä itseohjautumisen toteutumiselle tai toteutumattomuudelle ilmenee. (Ryan & Deci 2000b, 71, 74.)

Seuraava kuvio 5 esittää Gagnen ja Decin 2005 itseohjautuvuusteoriasta laajennetun työmotivaatiomallin.

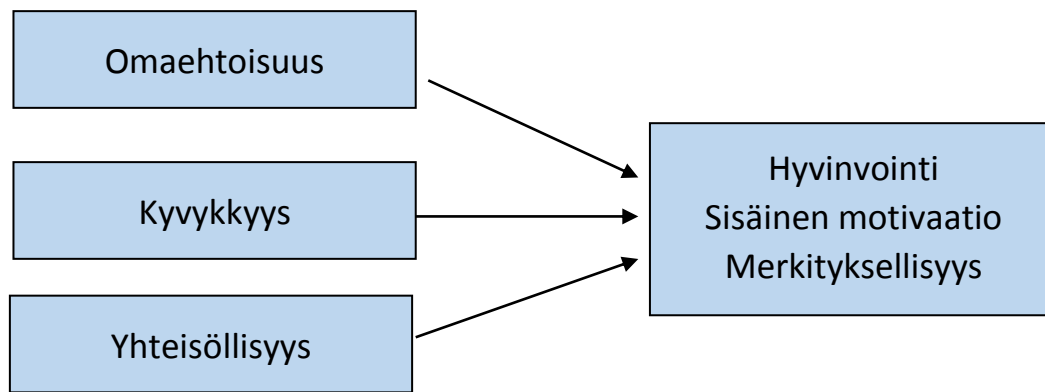


KUVIO 5. Gagnen ja Decin työmotivaation SDT-malli (Gagne & Deci 2005, 347)

Gagnen ja Decin vuonna 2005 itseohjautuvuusteorian pohjalta jatkokehitetty organisaatiotutkimukseen soveltuva SDT-malli (Model Of Work Motivation) on rakentunut useiden tutkimusten myötä (kuvio 5). SDT-mallin mukaan työmotivaation muodostumiseen vaikuttaa ympäristötekijät, kuten työilmapiiri ja työyhteisön yhteisöllinen ympäristö. Mallissa huomioidaan yksilöiden eroavaisuudet päättää työskentelyn vapaudesta. Sosiaalisessa ympäristössä erotetaan työn sisällöllisiä ominaisuuksia kuten työn haastavuus, valinnan vapaus sekä palaute. Työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä erotetaan myös yksilöiden valinnanvapautta tukeva esimiestoiminta. Mallissa keskeisenä nähdään valinnan vapauden suhde kontrolloituun työmotivaatioon. Vaikutukset lisäävät työmotivaation kautta yritykseen sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Työmotivaation nähdään myös lisäävän yksilöiden luovuutta. (Gagne & Deci 2005, 347–350.)

Ulkoista motivaatiota voidaan vahvistaa yksilön itsenäisyyttä tukemalla. Johdon tuen avulla voidaan vahvistaa myös yksilön sisäistä motivaatiota. Tutkimus osoitti tuella syys-yhteyden työntekijöiden itsenäisyyteen ja parempiin työsuorituksiin. Itsenäisyyttä tukevan työilmapiirin on huomioitu kehittävän sisäistä motivaatiota omaehtoisempaan suuntaa. Myös vuorovaikutuksella on havaittu vaikutuksia itsenäiseen motivaatioon. Johtaminen joka tukee yksilöiden omaehtoisuutta lisää positiivisia työtuloksia. Yksilöitä voidaan tukea koulutuksen avulla, kuormittuvuutta vähentämällä sekä yksilöiden tarpeiden tunnistamisella. Kaikkien edellä mainittujen keinojen on huomioitu vaikuttavan positiivisesti yksilöiden motivaation kehittymiseen. On myös huomioitu yksilöiden aloitteellisuuden tukemisen sekä annetun palautteen vaikuttavan positiivisen asenteen ja luottamuksen kehittymiseen yritystä kohtaan. Itseohjautuvuusteoriatutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön motivoitunut tavoitesuuntaus työtehtävää kohtaan ilmenee positiivisina suorituksina sekä hyvinvointina. (Gagne & Deci 2005, 348–350.)

Martelan (2014, viitattu 5.7.2018) mukaan yritykset, jotka tukevat itseohjautuvuuden psykologisia perustarpeita saavuttavat parempia tuloksia motivoinnissa, hyvinvoinnissa sekä perustarpeiden täyttymisessä. Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilö erotetaan aktiivisena olentona, luontaisesti itseohjautuvana, pyrkien samanaikaisesti toteuttamaan itseään. Perustarpeet ovatkin osoittautuneet tärkeiksi elementeiksi niin työelämässä, kuin tavoitteellisen ponnistelun motivaatiotekijänä. Seuraava kuvio 6 kuvaa Martelan näkemyksen mukaan kolme psykologista perustarvetta.



KUVIO 6. Kolme psykologista perustarvetta (Martela, viitattu 5.7.2018)

Myös Martela erottaa itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen omaehtoisuuden, kyvykkyuden sekä yhteisöllisyyden toimivan sisäisen motivaation ja hyvinvoinnin lähteenä sekä elämän merkityksellisyyden osatekijänä (kuviot 6). Omaehtoisuus ilmentää yksilön omaa vapautta päättää tekemisistään, vastakohtana työsuoritusten tiukalle valvonnalle. Motivaation oletetaan ohjaavan yksilön omaehtoista työtä sisältä käsin. Jolloin toiminta on omaehtoista ja motivaatio lähtee henkilön omasta halusta eikä ympäristön tarjoamista palkkioista tai kannustimista. Rohkaiseva työympäristö nähdään keskeisenä tekijänä sisäisen motivaation kehittymiselle. Kyvykkyys kuvastaa taitoa suoriutua tehtävistä sekä aikaansaavuutta, luoden samanaikaisesti henkilölle positiivista energiaa. Kyvykkyys näkyy parhaimmillaan haasteellisissa tehtävissä, joissa henkilö kokee samalla tyydytystä suoriutumisestaan. Uppoutuminen Flow-tila ilmentää parhaimmillaan kyvykkyyttä, henkilön suunnatessa koko energiansa tehtävähaasteeseen. Viimeisen yhteisöllisyyden synnyttämä vuorovaikutus kanssaihmiin toteutuu ympärillä olevien ihmisten välittämisen vaikutuksista. Parhaimpaan panokseen kykenee henkilö, joka kokee olevansa osana rohkaisevaa, turvallista ja lämminhenkistä työyhteisöä. (Martela 2014, viitattu 5.7.2018.)

Itseohjautuvuuden kehittäminen Jarengon näkökulman valossa

Jarenko (2018, viitattu 9.4.2019) kirjoittaa itseohjautuvan yksilön ominaisuuksiin liittyvän luontaisena itsensä johtamisen. Hän on tehnyt huomion tämän päivän työelämässä kehityssuuntauksen, jossa työntekijöiden on hyödyllistä itseohjautua passiivisesti. Tämä tarkoittaa, että työtä ohjataan sekä rajoitetaan esimiehen toimesta, jolloin yksilön oma ajattelu katoaa. Ilmiö lähtee ajatuksesta, jossa esimiehen arvostus työntekijää kohtaan voi olla heikkoa. Työntekijä kokiessa omat vaikutusmahdollisuudet vähäisinä, vaikuttaa hänen halukkuuteensa antaa täyttä työpanosta. Valitetta-

van usein esimiehen huomioima aloitekyvytön työote vaikuttaa lisääntyneeseen valvontaan, joka vastaavasti lisää työntekijän passiivista työtettä. Sen sijaan että passiivisuuteen vastataan valvontaa lisäämällä, esimiesasemassa olevien tulisi tukea itseohjautuvuutta. Tukemisella voidaan vaikuttaa arvostuksen ja hyödyllisyyden tunteen kasvuun sekä työpanosten laadun huomattavaan paranemiseen.

Seuraava kuvio 7 kuvaa kuinka edellä mainitusta kierteestä saadaan aikaan työyhteisö, jossa työntekijät kokevat arvostusta ja tuntevat itsensä tärkeiksi sekä kykenevät ja haluavat tehdä työssä mahdollisimman hyvin.



KUVIO 7. Päivitetty jana: Itseohjautuvuuden monet muodot (Jarenko 2018, viitattu 9.4.019)

Kuvion 7 malli kuvaa itseohjautuvuuden vahvistamisen portaatt, jossa jänalla liikutaan vasemmalta oikealle itseohjautuvuuden kehittyessä. Ensimmäinen tehtävä on vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen, jolloin edistymisen on vielä rajoitettua ja työtehtävät sanellaan hierarkkisesti johdolta. Tässä kehitysvaiheessa johto pyrkii jo osallistamaan työntekijöitä yrityksen arvoihin tai yrityksen strategiaan päätöksiin. Seuraava askel on yhteisen kehityksen tie, muodostetaan aito kehittävää yrityskulttuuri. Toimet antavat esimiehelle mahdollisuuden siirtyä taka-alalle työntekijöiden aktivoituessa. Esimies siirtyy valmentavaan tai coachaavaan toimintamalliin, työntekijöille vastauksia ei anneta valmiina, joka avaa omien valintojen kehittymisen. Mallin pyrkimyksenä on kehittää ja kasvattaa itseohjautuvuutta sekä tuoda vapautta päättää asioista. Prosessi voi viedä aikaa, mikäli johdon käskyvalta on suuri ja työyhteisö on totunut johdon valvontaan. Itseohjautuvuuden edistäminen edellyttää vastauksia minkä vuoksi itseohjautuvuutta tavoitellaan. Millaisia rakenteita, johtamista, työskulttuuria, henkilöstön valmiuksia sekä mahdollisia väliaskeleita vaaditaan haluttuun itseohjautuvuuden tasoon. (Jarenko 2018, viitattu 9.4.2019.)

3 ITSEOHJAUTUVUUDEN TAUSTAVAIKUTTAJAT

Tässä kappaleessa käsitellään itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä motivaation ja luottamuksen kautta, lisäksi avataan työyhteisö- ja alaistaitoja. Ensimmäisessä alaluvussa avataan motivaatiota sisäisen ja ulkoista motivaation kautta sekä kuvataan keskeisiä motivaatioteorioita. Luottamusta käsitellään toisessa alaluvussa. Luottamus, sen rakentaminen ja vaikutus työntekijöiden itseohjautuvuuteen on tärkeässä roolissa itseohjautuvuuden kehittämisessä ja toteutumisessa. Alaistaitoja käsitellään kirjallisuuden kautta viimeisessä alaluvussa.

3.1 Motivaatio

Motiivi selitetään mielitekona, tavoitteena ja psykologisena syynä toteuttaa aikomuksiaan. Motiivi on motivoiva tekijä joka auttaa ponnistelemaan tavoitteita kohden. Motiivit voivat olla omista sisäisistä odotuksista syntyneitä tai ulkoisia toisten määrittelemiä tavoitteita. (Mayor & Risku 2015, 37–38.) Motiivit toimivat toiminnan aktivaattoreina sekä energian lähteenä, jotka kuvastavat positiivisia ja innostavia asioita (Sinokki 2016, 61).

Reiss erottaa perusmotiivien taustalla toiminnan tavoitteet, jotka puolestaan motivoivat käyttäytymistä. Motiivit ilmentävät elämän tärkeitä asioita, sitä mikä saa motivoitumaan työ tai tehtäväsuorituksiin sekä puurtamaan tavoitteita kohti. Perusmotiivien tehtävänä on tasapainoisen paljouden saavuttaminen, mitä vahvempi perustarve sitä vahvempi on halu tarpeiden täyttämiseen. Motiivit näkyvät usein myös arvoina. Kun sisäiset motiivit voidaan tunnistaa, arvot voidaan päätellä niiden perusteella. Lisäksi erotetaan omia motiiveja vastaavat tehtävät ja tavoitteet ehtona motivoituneisuuden, tehokkuuden ja energisyyden säilymiselle. (Mayor & Risku 2015, 37–38, 42–43, 45–46.)

Motivaatio käsite polveutuu alun perin latinalaisesta sanasta *Movere*, joka tarkoittaa sanaa liikua. Motivaatio kuvaa käyttäytymistä ohjaavia ja sytyttäviä tekijöitä, sitä mikä saa liikkeelle. Tekijät ohjaavat yksilön tarmoa, innostusta, toimeliaisuutta sekä energisyyttä kohti päämäärää. Sinokki näkee motivaation tiedostettuina tai tiedostamattomina tekoina sekä valmiuksina ja haluna tehdä asioita ilman pakon tunnetta. Persoonallisuus, sosiaalinen ympäristö, järjelliset ja tunnepe-

räiset tekijät yhdistävät motivaatiotekijöitä. (Sinokki 2016, 60–61.) Mayer ja Risku erottavat lisäksi kulttuurin ja kasvatuksen vaikuttavan tavoiteisiin ja odotuksiin. Jos motivaatio ja tavoitteet eivät vastaa toisiaan, motivaatio ei toteudu ja vain luja tahto auttaa toimimaan motivaatiota kohti. (2015, 39.) Motivaatiosta on kirjallisuudessa käytetty myös termiä draivi, työn imu, joka ilmentää vahvaa positiivista motivaatiotäyttymystä. Työn imu voidaan havaita hyvin vahvana paneutumisena, tarmokkuutena ja vihkiytymisenä työtehtävään. (Martela & Jarenko 2015, 29.)

Motivaation syvä flow-kokemus ilmenee äärimmäisenä tyytyväisyytenä sekä ilona, jotka nähdään avaimena menestymiseen ja hyvään elämään. Flow-kokemus edellyttää taitojen ja työtehtävän vastaavuutta sekä aitoa innostusta tehtävää kohtaan. Myönteinen tunne avaa havaitsemaan mahdollisuuksia, jopa tilanteessa jossa kanssaihmiset havaitsevat riskejä tai epätoivoa. Positiivinen asenne ilmenee ahkeruutena ja työtehtäviin sitoutumisena. Omalla asenteella on ratkaiseva merkitys, joka nähdään avaimena huomaamaan tavoitteet, ratkaisemaan ongelmia sekä kasvatamaan vastuunottoa. (Sinokki 2016, 12–14.)

3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Tutkijat jakavat motivaation sisäiseen ja ulkoiseen kategoriaan. Martela ja Jarenko tuovat esille lisäksi ulkoisen ja sisäisen motivaation kaksi motivaatiosuuntausta. Ulkoinen motivaatio sisältää ulkoisen ja sisään otetun kontrollin. Ulkoinen kontrolli nähdään ulkoapäin asetettuna, jolloin yksilö suoriutuu tehtävistään rangaistuksen pelosta tai palkkion seurauksena. Tähän liitetään myös samanaikainen itsensä kontrollointi. Ei vapaaehtoinen suoritus nähdään sisään otettuna kontrollina. Motivaatio syntyy häpeän, syyllisyyden tai itseruoskinnan pelosta. Yksilö kontrolloi itse itsensä, vaikka työskentelyvalinta ei ole itsestä lähtenyt. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

Sisäisen motivaation käsitteen kaksi kategoriaa ovat sisäsyntyinen sekä sisäistetty motivaatio. Sisäistetty motivaatio lähtee yksilön arvomaailmasta ja päämääristä. Sisäsyntyinen motivaatio puolestaan ilmentää yksilön motivaatiota työn tekemisen ilosta ja nautinnosta. Sisäsyntyistä motivaatiota on pidetty kaikkein voimakkaimpana motivaatiomuotona, se on toisaalta ominaisuuksiltaan epävakampi kuin sisäistetty motivaatio. Tämän vuoksi sisäistettyä motivaatiota tulisi erityisesti pitkäkestoisissa suorituksissa pyrkiä vahvistamaan. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

TAULUKKO 1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 27)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaava, ahdistava	Innostavaa, iloista
"Keppi tai porkkana"	"Leikki"
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Taulukko 1 osoittaa ulkoisen ja sisäisen motivaation erot motivaatiolähteissä, tunteissa sekä seurauksissa. Vaikka motivaatiot erotellaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, kirjallisuus usein väittää, että lopulta kaikki motivaatiot luokitellaan sisäiseksi. Huomattavaa kuitenkin on, että ulkoinen ja sisäinen motivaatio koetaan erilaisina, vaikka ne usein esiintyvät rintarinnan ja ilmenevät arjessa toisiinsa nivoutuneina. (Martela & Jarenko 2015, 26–27.) Mayor ja Risku eivät myöskään erota selvää rajanvetoa sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä, he kirjoittavat myös kaikkien motivaatiomuotojen lähtevän sisäisesti tärkeiden asioiden tavoittelusta (2015, 35–36). Itseohjautuvuusteorian esi-isä Deci on huomionut ulkoisten motivaattoreiden laskevan sisäistä motivaatiota, vaikeuttamalla yksilön sisäisen minän kehittymistä ja kuvaa (Mayor & Risku 2015, 35).

Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio ohjaa henkilön toimintaa kohti tavoitteita, toimien samanaikaisesti polttoaineena. Motivaatiolle on ominaista, että toiminta ei ole pakotettua eikä yksilö joudu tekemään sitä tahtomattaan. Samalla motivaatio ohjaa vireystasoa, toimeliaisuutta sekä energisyyttä. Vastavasti mikäli tavoitteet sekä sisäinen motiivi, eli palo työhön eivät vastaa toisiaan, työ ei tuota tekijälleen iloa. (Mayor & Risku 2015, 39.) Johtamisessa olisi hyödyllistä kiinnittää huomioita työntekijöiden mielenkiintoon työtään kohtaan. Tehtävänsä omistautunut on monin verroin tuotteliaampi, kuin henkilön joka tekee tehtävänsä vain pakon sanelemana. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Sisäisesti motivoitunut suuntaa energiansa asioihin mistä pitää sekä työtehtäviin mitkä kokee innostavina, mielenkiintoisina ja joita arvostaa. Henkilön sisäinen palo tekemiseen kumpuaa sisältä ilman kuormittumisen tai energian menettämisen tunnetta. (Mayor & Risku 2015, 35.) Sisäinen motivaatio voidaan ajatella tavoitetasona sekä päämäärätavoitteena. Myös Martela ja Jarenko erottavat sisäisen motivaation tekemisen suuntautuvan työhön jota haluaa tehdä, joka kiinnostaa ja on oman arvostuksen mukainen. Sisäinen motivaatio innostaa, tarjoaa voimaa ja työniloa. Kirjallisuus erottaa myös itseohjautuvuuden psykologisten perustarpeiden, omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden saavuttamisen lisäävän sisäistä motivaatiota, hyvinvointia, sekä elämän tarkoitusta ja työn imua. (Martela & Jarenko 2015, 54–55.)

Myös Deci ja Ryan käsittelevät sisäisen ja ulkoisen motivaation ilmenemistä tutkimalla niiden klassisia eroja. He määrittelevät sisäisen motivaation sisäisenä palona ja luontaisena tyydytyksen tarpeena. Tutkimuksissa on osoitettu sisäisen motivaation kehittyvän positiivisten kokemusten kautta. Määritelmän mukaan sisäinen motivaatio syntyy yksilön tyydytettyä luontaisesti motivoituneena tehtäväänsä, kun taas toiset määrittelevät sisäisen motivaation lähtevän mielenkiintoisen tehtävän suorittamisesta. Deci ja Ryan näkevät sisäisen motivaation psykologiset tarpeet synnynäisinä, mutta erottavat niiden kehittyvän myös mielenkiinnon kohteena olevista tarpeista. Luontainen kiinnostus päämäärään havaitaan johtavan parempaan tehtäväsuunnitteluun sekä pyrkimykseen vahvistaa motivaatiota. Sisäinen motivaatio nähdäänkin merkittävänä tekijänä itseohjautuvuuden toteutumisessa. (Deci & Ryan 2000a, 57–58.)

Ulkoinen motivaatio

Ulkoisesti motivoitunut henkilö kokee ulkoiset tekijät motivaattoreina, joina toimivat esimerkiksi palkkion saaminen, rangaistuksen pelko, yllytys tai ryhmän painostus (Mayor & Risku 2015, 35). Taulukossa 1 esitetyt ulkoisen ja sisäisen motivaation erot osoittavat ulkoisen motivaation ilmeväen kuormittavana, ahdistavana, jopa syöväen työniloa. Usealle motivaatioksi riittää työstä saatu palkka, jolla hän turvaa tavoitellun elintason. Yhtenä ulkoisena motivaatiotekijänä nähdään myös vahva ammatti-identiteetti, jolloin kannustimena toimii työn tuoma aseman tavoittelu. Työ tuottaa yksilölle hyväksyntää ja saavutettu asema puolestaan hyvää mieltä. Näitä kutsutaan psykologisessa mielessä hygieniatarpeiksi (Herzbergin kaksifaktorioteoria), joiden puute lisää huonovointisuutta. Toisaalta yksin hygieniatarpeet eivät lisää yksilöiden hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2015, 54–55.)

Perinteinen, käskyttävä ja hierarkkinen johtamistyyli mielletään kuuluvan ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisen motivaation vaikutin ei liity itse työn tekemiseen, eikä kiinnostuksen kohteena nähdä itse tehtävää. Ulkoista motivaatiota pidetään usein yksinomaan suorituksena, jonka saavuttaminen vaatii yksilöltä omaa potkua eteenpäin kohti päämäärää, kuluttaen samalla voimavaroja ja vaikuttaen hyvinvointiin kielteisesti. Ulkoinen päämääräpyrkimys koetaan usein pakottavana ja epämiellyttävänä. (Mayor & Risku 2015, 35.) Juuri edellä mainittujen tekijöiden vuoksi yksinomaan ulkoinen motivaatio voi muodostua äärimmäisen vaikeaksi. Kun ulkoinen motivaatio ilmenee hallitsemassa osassa, on mielenkiinnontonta työtä tekevän motivaatiolla luontaista hiipua pikkuhiljaa työkentelyn aikana. Ulkoinen motivaatio ilmenee myös ryhmäpaineena tai haluna seurata toisten esimerkkiä työyhteisössä. (Martela & Jarenko 2015, 25, 34, 35.) Ryan ja Deci (2000a, 60) määrittelevät ulkoisen motivaation tavoitteen liittyvän toiminnan lopputuloksen saavuttamiseen. Ulkoinen motivaatio määritellään yleisesti ei-omaehtoiseksi toiminnaksi. Toisaalta itseohjautuvuusteoria esittää ulkoisen motivaation vaihtelevan sen itsenäisyydestä riippuen.

Motivaatiotyypit niin ulkoinen kuin sisäinen motivaatio usein esiintyvät rintarinnan. Itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää sisäistä motivaatiota, johon liittyy omaehtoisuuden toteutuminen. Omaehtoisuuteen liitetään mielenkiinto tehtävää kohtaan sekä tunne vapaudesta päättää tehtävistään. Itseohjautuvuuden toteutuminen vaatii myös kyvykkyyttä, jolla tarkoitetaan riittävää osaamista suoriutua tehtävistään sekä tunnetta siitä että kykenee suoriutumaan annetuista työtehtävistä menestyksekkäästi. Mikäli työtehtävissä kokee ongelmia, kun työ ei luonnistu, se voi musertaa motivaation. Yksilö motivoituu myös yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyteen liittyy vahvasti lähimmäiset, heidän välittäminen sekä yhteys kanssaihmiisi. Avainasemassa onkin yrityksen johto, kuinka onnistuu asettamaan työtehtävät työntekijän omien vahvuuksien sekä taitojen mukaisiksi. Sekä rakentamaan työyhteisö, johon jokainen kokee kuuluvansa ja olevansa arvokas.

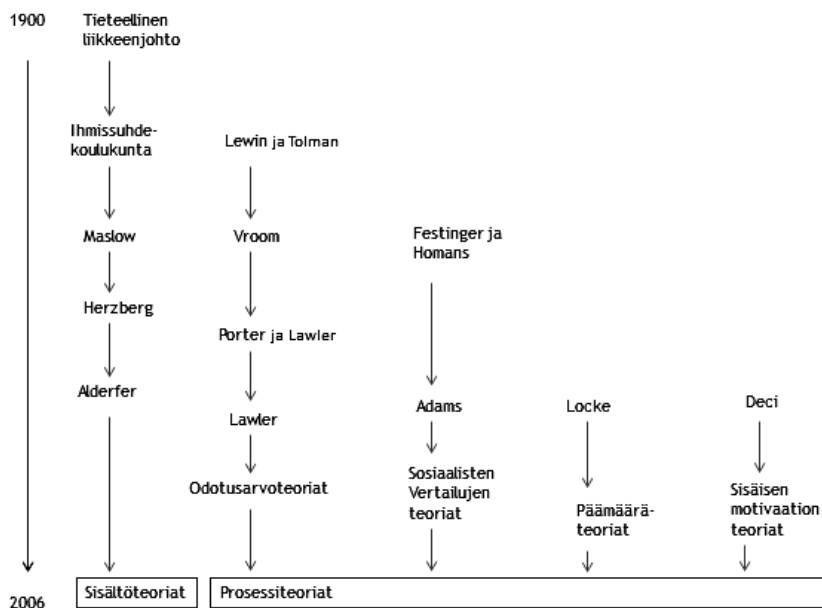
3.1.2 Keskeiset motivaatioteoriat Motivaatioteorioiden kehitys

Motivaatioteorioiden alkulähteet löytyvät jo 1700- ja 1800-luvulta. Hedonismin eli nautintohakuisen motivaation perusajatukset ovat ohjanneet aina 1900-luvulle saakka motivaatioteorioiden kehitystä. Hedonismi näyttäytyi mielihyvähakuisuutena tai mielihyvän ja kivun välttämisenä. Alunalkaen motivaatioteorioissa yksilöä luonnehdittiin monimutkaiseksi olennoiksi, jonka toimintaa kuvattiin alitajuisten motiivien, vaistojen sekä toisaalta tavoitteiden kautta. (Juuti 39, 43.)

Sinokin mukaan motivaatioteoriat ymmärrettiin aluksi henkilön sisäisinä tarpeina ja viettien lähteenä. Perustarpeiden myötä teoriat ovat kehittyneet behavioristisen käsityksen kautta nykyteorioihin. Esimerkiksi sisältöteoria alkuaikana nähtiin konemaisena, jonka jälkeen suunta muuttui Maslow'n tarvehierarkiamallin mukaiseksi. Nykymotivaatioteorioiden keskeisinä tekijöinä erottuvat yksilöllisyys sekä arvoihin perustuvat tekijät. (Sinokki 2016, 72–73.)

Sisäisen motivaation teoria kehittyi 1950–60-luvulla ulkoisten palkkioiden ja etujen rinnalle. Sisäisen motivaation kehittäjä amerikkalainen professori Deci kuvasi itseohjautuvuusteorian kautta yksilön psykologisia perustarpeita. Deci myös havaitsi tärkeänä keskittyä sisäiseen motivaatioon ulkoisen sijasta. Itseohjautuvuuteen ja siihen liittyvään sisäiseen motivaatioon keskittymisen tärkeydestä ja käytöstä huolimatta havaittiin, ettei yksilöllisyyttä huomioitu riittävästi. Yksilölliset toiminnalliset ja persoonalliset eroavaisuudet tuotiin motivaatioteoriaan mukaan 1970-luvulla. Tutkijat näkivät motivaation vielä suhteellisena ilmiönä, jonka jälkeen siirryttiin kiinnittämään huomiota myös motivoiviin tekijöihin sekä tavoitteisiin. On myös esitetty että yksilön oma motiiviporrastus ilmeni persoonallisuuden osatekijänä. Käsityksen mukaan yksilö muodostaa oman hierarkiatärkeyden periaatteidensa perusteella joko harrastusten, lähipiirin ja perheen tai uravalintojen mukaan. (Mayor & Risku 2015, 28, 36.)

Tänä päivänä motivaatioteoriat jaotellaan sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältö- eli tarveteorian mukaan motivaation perustana nähdään tarpeiden tyydyttäminen. Tarpeet erotetaan sisäisinä puutteina, joista yksilö valitsee itselle halutuimmat vaihtoehdot. Tyydyttämätön tarve puolestaan herättää pyrkimyksen puutostilan poistamisesta ja tarpeen täyttämisestä. Prosessiteoriat tunnetaan myös kognitiivisina teorioina, jotka pyrkivät ymmärtämään tietoista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Prosessiteoriat lähestyvät motivaatiota sen voimakkuuden, pysyvyyden, suunnan sekä näiden toisiinsa vaikutuksen kautta. Prosessiteoriat jaotellaan lisäksi odotusarvoteorioihin, sosiaalisten vertailujen teorioihin, päämääräteorioihin sekä sisäisen motivaation teorioihin. (Lämsä & Hautala 2005, 87; Juuti 2006, 43, 45.) Seuraava kuvio 8 kertoo, kuinka motivaatioteoriat ovat kehittyneet 1900-luvulta aina vuoteen 2006.



KUVIO 8. Työmotivaatioteorioiden kehitys (Juuti 2006, 43)

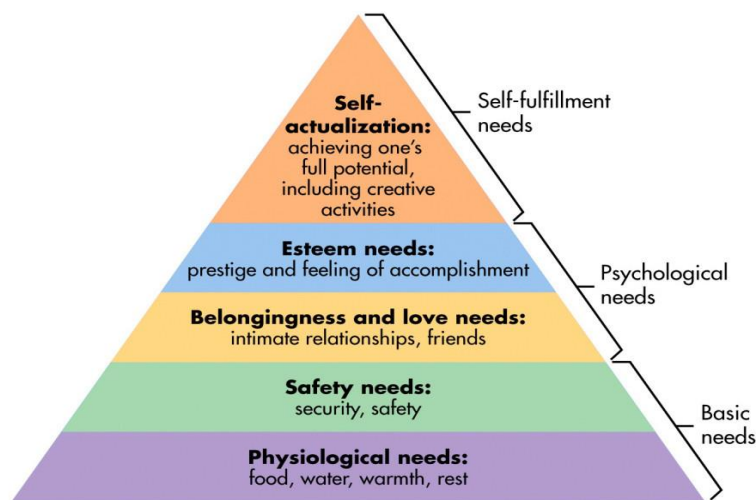
Kuviosta 8 havaitaan sisältöteorioiden saaneen alkunsa 1900-luvun alusta. Tieteellisen liikkeenjohton eli Taylorismin ja Ihmiskoulukunnan motivaatioteoriat ovat kehittyneet Maslowin, Herzbergin ja Alderferin teorioiden kautta 2000-luvulle. Sisältöteorioista tunnetuin motivaatioteoria lienee Maslowin tarveteoria, vaikkakaan Maslowin teoriaa ei ole kyetty kokeellisesti todentamaan. Prosessiteorioiden odotusarvoteorian juuret alkavat 1940-luvun Lewinin kenttäteoreettisesta motivaatioteoriasta. Odotusarvoteoriat ovat myöhemmin jalostuneet Lewinin, Wroomin, Porterin ja Lawlerin kautta nykypäivän teorioihin. Sosiaalisten vertailujen eli asenneteorioiden esi-isiä ovat Festinger ja Homans, joiden teorian varaan Adams myöhemmin vuonna 1970 kehitti oman teoriansa. Adamsin teoria on nykyisinkin paljon käytetty työmotivaation tulkitsemiseen. 1960-luvulta lähtöisin oleva Locken päämääräteoria olettaa tavoitehakuksen käyttäytymisen yksin vaikuttavan motivaatioprosessiin. Viimeisenä on sisäisen motivaation teoria, joka on saanut alkunsa Decin vuonna 1969 aloittamasta tutkimuksesta. Myöhemmin teoria on jalostunut Decin ja Ryanin vuonna 1977 aloittaman tutkimuksen kautta itseohjautuvuusteoriaksi. (Juuti 2006, 39–42, 45.)

Sisältöteorioita tarkastellaan tässä opinnäytetyössä Maslowin tarveteoria sekä Maslowin tarvehierarkiateoriasta McLeodin laajennettujen mallien valossa, lisäksi avataan kaksifaktoriteoriaa. Sisältöteorioita lähestytään myös Reissin motivaatioprofiilin (RMP) kautta. Reissin motivaatioteoria on teorioista uusin, eikä sitä kuvata Juutin teoksen motivaatioteoriakaaviossa. Prosessiteorioita avataan yleisesti odotusarvo-, sosiaalisten vertailujen sekä päämääräteorian avulla.

Sisältö–eli tarveteoriat

Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia nähdään tunnetuimpana motivaatioteorian (Juuti 2006, 45). Teoriaa voidaan hyödyntää motivaatiokäyttäytymisen tutkimiseen sekä vastaavasti työn turhautumien syiden hahmottamiseen. Maslowin tarvehierarkia portaan tasot ovat fysiologisen, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden, arvostuksen tarpeet ja viimeisellä portaalla nähdään itsensä toteuttamisen tarpeet (kuvio 9). (Sinokki 2016, 73, 75.)



KUVIO 9. Maslowin tarvehierarkia (McLeod 2018, viitattu 15.8.2018)

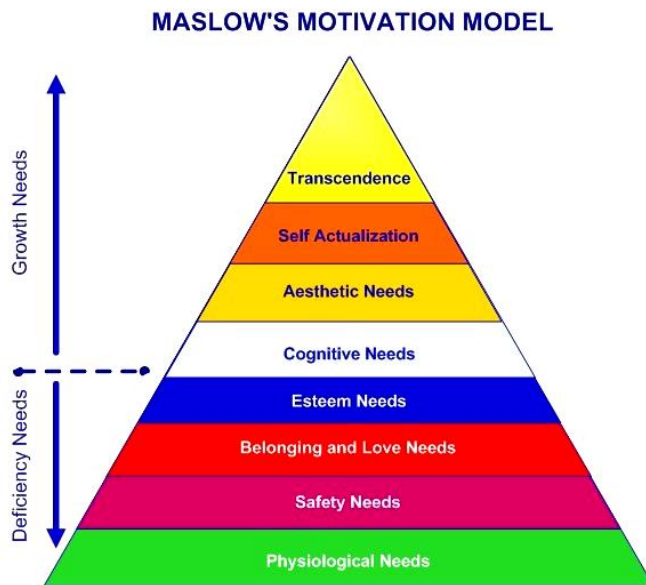
Maslowin teoria lähestyy tarpeita viiden tason kautta. Näkemyksen mukaan yksilö täyttää tarpeensa hierarkkisessa järjestyksessä, perustarpeensa ensin. Maslowin tarvehierarkiaportaan tarvetasot (kuvio 9) jakautuvat luonnollisten tarpeiden mukaan. Fysiologisia tarpeita (physiological needs) nähdään esimerkiksi jano, nälkä ja uni. Seuraava taso käsittää turvallisuuden tarpeet (safety needs) jotka liittyvät turvallisuuteen, vakauteen, järjestyksen tarpeisiin sekä uhkien karkottamiseen. Keskimmäisen tason yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeeseen (belongingness and love needs) liitetään hyväksyntä, ystävyyssuhteet, rakkauden sekä ryhmiin kuulumisen tarpeet. Toiseksi viimeistä porrasta nimitetään arvostuksen tarpeeksi (esteem needs). Maslow jakaa arvostuksen portaan lisäksi kahteen osaan, saavutusten ja osaamiseen liittyvään itsearvostukseen, johon liittyy myös kunnioituksen ja arvostuksen tarve muilta ihmisiltä. Arvostuksen porras käsittää muun muassa aseman, maineen, kunnian, huomioimisen sekä kunnioituksen. Pyramidin huipulla tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarpeet (self-actualization), tällä portaalla yksilön luovuus, innostus sekä motivaatio kehittyvät. (Maslow 1954, 35, 38–39, 42, 45–46, 54.)

Maslowin teorian myöhemmin McLeodin laajentama malli

McLeod jakaa perinteisen Maslow`n tarvehierarkian lisäksi D tason eli puutteiden tarpeisiin sekä B tason kasvuvaatimuksiin. Puutteiden, D-tason tarpeina pidetään fysiologisia, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeita. B-tason tarpeet ovat kasvun ja arvostuksen tarpeita. Puutteiden tarpeet toimivat yksilöllä kannusteena saavuttamaan tyytyväisyyttä vahvistamalla motivaatiota. B-tason tarve nähdään pyrkimyksenä kasvaa ihmisenä. Viimeinen porras on mahdollista saavuttaa kun arvostuksen tarve on kohtuudella saavutettu. Alunperäisessä Maslowin mallissa henkilöä motivoi tarpeiden etusijajärjestyksen mukainen saavuttaminen. Myöhempi malli on kuitenkin osoittautunut, että jo saavutettuun tarpeeseen tyytyväinen henkilön siirtää toimintansa seuraavalle askelmalle, ennen edellisen portaan täydellistä täyttymistä. (McLeod 2018, viitattu 15.8.2018.)

Maslow (1954, 53–54) kirjoittaa myös motivaatioteorian voivan antaa virheellisen käsityksen tarpeiden täyttymisestä. Teorian mukaan seuraava tarve muodostuisi vasta kun edellinen on täyttynyt 100 prosenttisesti. Käsityksen mukaan yksilö voi olla samanaikaisesti osittain tyytyväinen tai tyytymätön perustarpeeseen. Hän esittää, että esimerkiksi fysiologisten tarpeiden keskimääräinen tyytyväisyystaso ennen seuraavalle tasolle siirtymistä olisi 85 prosenttia ja turvallisuustarpeiden 70 prosenttia. McLeodin (2018, viitattu 15.8.2018) malli siis tukee Maslowin huomioimista tarpeiden epätasapainoisesta täyttymisestä. Myös ulkoiset olosuhteet tai henkilöiden yksilöerot muuttavat järjestystä. Esimerkiksi yhteisöllisyyttä jokainen ei koe tärkeämpänä kuin arvostuksen tarpeita.

Alkuperäistä Maslowin tarvehierarkiaporraasta laajennettiin 1960–1970 -luvulla kahdeksan portaan malliksi (kuvio 10).



KUVIO 10. Maslowin tarvehierarkiaporraan laajennettu malli (McLeod 2018, viitattu 15.8.2018)

Maslow'n alkuperäistä viisiportaista mallia on laajennettu myöhemmin kognitiivisilla, esteettisillä sekä transsendenssitarpeilla (kuvio 10). Neljännen arvostuksentarveportaan jälkeen on kehittynyt kognitiiviset tarpeet (cognitive needs), jotka koostuvat tietämyksestä ja ymmärryksestä. Kuudennelta portaalta löytyvät esteettiset tarpeet (aesthetic needs), esimerkiksi kunnioitus ja kauneus. Seitsemäs porttas itsensä toteuttamistarpeet, on alkuperäisen Maslowin perusportaan ylin taso. Laajennetussa, McLeod:n mallissa ylimmäksi portaaksi on lisätty transsendenssi eli korkean inhimillisen kokemuksen tarveportas. Tarpeen mukaan yksilöä motivoi henkilökohtaisia kokemuksia ylittävät mystiset, esteettiset tai luontoon liittyvät kokemukset. Ihmiskäsityksestä on kehitetty edellisten pohjalta myönteisemmin näkemys, joka keskittyi henkilön suorituskykyyn ja kuinka se saadaan käytäntöön. Kävi ilmi, että motivaatio perustuu henkilön pyrkimykseen muuttaa ja toteuttaa toimintaansa henkilökohtaisen kasvun kautta. (McLeod 2018, viitattu 15.8.2018.) McLeodin mallissa puutteiden tarpeet ovat säilyneet edellisen mallin mukaisina. Sen sijaan kasvun tarpeisiin on tullut lisää edellä esitetyt laajennukset. Maslowin tarveportaasta myöhäisempi laajennettu malli on epäilemättä nyky-yhteiskunnassa vallitsevampi. Väliportaajat, kuten kauneus, tieto ja korkean inhimillisen kokemuksen tarpeet ovat nousseet yksilöille tärkeään asemaan.

Vuonna 1960-luvun lopulla kehitetyn sisältöteorioihin lukeutuvan *kaksifaktoriteorian* mukaan motivaatiovaikuttimet syntyvät omista hygieniatekijöistä. Ulkoisina hygieniatekijöinä vaikuttavat palkka, työympäristö, työolot, suhteet työpaikalla sekä yleiset työn suorittamiseen liittyvät seikat. Teorian avulla pyritään vaikuttamaan motivaatiotekijöihin aikaansaamalla erittäin voimakasta tyytyväisyyttä. (Sinokki 2016, 104–105.) Teorian mukaan motivaation toteutuminen edellyttää vain olosuhteiden luomista suotuisiksi (Sydänmaalakka 2009, 29).

Reissin motivaatioprofiili (RMP)

Reissin (2010, viitattu 27.2.2019) motivaatioprofiili on ensimmäinen empiirisesti rakennettu, tarpeisiin pohjautuva motivaatioteoria, pyrkimyksenä tavoitteiden ja arvojen avulla motivaation kautta parantaa elämänlaatua. Teoria huomioi erilaisten asioiden merkityksen yksilöille. Reissin motivaatioteorian keskeisinä tekijöinä erottuvat yksilöllisyys sekä arvotekijät. Teorian mukaan käyttäytymistä voidaan ennalta arvioida motivaation perusteella. Kuvio 11 kuvaa Reissin motivaatioprofiilin (RMP).

16 elämän perustarvetta

Valta (Vaikutus, menestys, saavutukset)	Riippumattomuus (Vapaus, itsenäisyys)	Uteliaisuus (Tieto, totuus)	Hyväksyntä (Positiivinen omakuva)
Järjestys (Pysyvyys, organisointi)	Säästäminen (Omistaminen, kerääminen)	Kunnia (Lojalisuus, moraalit)	Idealismi (Sosiaalinen oikeudenmukaisuus)
Sosiaaliset kontaktit (Ystävyys, toverit)	Perhe (Lapsista huolehtiminen)	Status (Arvovalta, varallisuus)	Kosto (Agressiivisuus, kilpailu)
Esteettisyys (Kauneus, taide)	Syöminen (Ruoka, ruoanlaitto)	Ruumillinen aktiivisuus (Urheilu, liikunta)	Rauhallisuus (Pysyvyys, turvallisuus)

KUVIO 11. Reissin Motivaatioprofiili (RMP) (Yle, 2015, viitattu 22.9.2019)

Vuosina 1995–1998 professori Reiss keräsi tutkimuksessaan tietoa motivaatiosta, jonka tuloksista syntyi yksilöllisen motivaation määrittämisen ja analysoinnin työväline Reissin Motivaatioprofiili (RMP). Motivaatioprofiili käsittää kokonaisuuden ihmisen persoonallisuudesta. Teorian mukaan yksilöllä on 16 perusmotiivia (kuvio 11), perustarvetta, jotka ohjaavat psyykkistä käyttäytymistä tavoitteita kohti. Perustarpeet voivat antaa vastauksia ja selittää miksi eri tilanteet koetaan eri tavalla, niin ihmissuhteissa kuin arvomaailmassa. Teoria keskittyy elämän tarkoitukseen, onnelli-

suuteen ja inhimillisiin resursseihin. Perustarpeet kytkeytyvät yksilön temperamenttiin, ympäristöön ja kasvatukseen. (Reiss 2010, viitattu 27.2.2019.) Motiivien taustalla vaikuttavat erilaiset arvomaailmat ja teorian mukaan motivaatiota ei voida määritellä hyväksi tai huonoksi. (Mayor & Risku 2015, 34). Reiss kannustaa ymmärtämään sekä hyväksymään myös muiden ihmisten erilaisuutta (Reiss 2010, viitattu 27.2.2019).

Persoonallisuustestit kertovat yksilön käyttäytymisestä sekä siitä, millaisena hänet nähdään ihmisenä. Reissin motivaatioprofiilin avulla voidaan tulkita, mitkä motiivitekijät vaikuttavat käyttäytymiseen juuri ilmenevällä tavalla. Reissin motivaatioprofiili tarkastelee 16 perustarpeen kautta persoonallisuutta (kuviot 11). Jokaiselle ihmiselle luontojaan sisältyy kaikki 16 perusmotiivia, ratkaisevana nähdään mitkä tekijät he asettavat etusijalle. (Reiss 2010, viitattu 27.2.2019.)

Prosessiteoriat

Prosessiteorioihin lukeutuvat *odotusarvoteoriat* ovat lähtöisin 1960-luvulta. Odotusarvoteorian mukaan motivaatio on suorassa suhteessa työstä saadun korvauksen odotusarvoon. Teorian mukaan motivaatio kehittyy luottamuksesta tavoittaa päämäärät, jotka yksilö kokee tärkeinä ja ponnistelemalla saavutettavina sekä houkuttelevina. Tunnetuin odotusarvoteoria on vuonna 1964 Vroomin kehittämä. Vroomin teoriaa hyödynnetään vielä nykypäivänäkin palkkiojärjestelmien kehittämisessä. (Lämsä & Hautala 2015, 88; Sinokki 2016, 76, 110–111.)

Sosiaalisten vertailujen teoria tunnetaan myös oikeudenmukaisuusteorianä. Sosiaaliseen vuorovaikutukseen painottuva teoria tukeutuu ajatukseen panosten sekä toisaalta palkkioiden oikeudenmukaisuudesta suhteesta sekä tasapuolisesta kohtelusta vastaavissa tehtävissä työskentelevien kanssaihmiesten kanssa. (Juuti 2006, 56–57.) Ruohotien (1991, 19, 65) mukaan teoriaa voidaan lähestyä myös epäoikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Näkökulma jaetaan kahteen oletukseen, jotka lähestyvät ongelmia epäoikeudenmukaisuudesta käsin, sekä toinen ryhmä sen poistamisesta käsin.

Päämääräteoria. Taylor teki jo aikanaan havainnon, että työntekijöille oli tärkeää synnyttää tavoitteita. Päämääräteoria syntyi kuitenkin vasta vuosikymmeniä myöhemmin. Päämääräteoria lähtee lähtökohdasta, että käyttäytymiseen ja tavoitteisiin vaikuttaa itse tehtävän luonne, jonka pohjalta yksilö muodostaa omat tavoitteensa. (Juuti 2006, 59–5.)

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria. Decin ja Ryanin motivaatiotutkimukseen perustuva, itseohjautuvuusteoria on tunnetuin sisäiseen motivaatioon painottuva prosessiteoria, joka pohjautuu yksilön kolmeen perustarpeeseen, vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. (Martela & Jarenko 2015, 17–18.) Itseohjautuvuusteoria on työn kantavana teoriana ja teoriaa on käsitelty aiemmin 2. pääluvussa.

3.2 Luottamus

Luottamus nähdään vaatimuksena toimivalle työyhteisölle, joka muodostuu turvallisen ja kannustavan työilmapiirin myötä. Turvallisessa työilmapiirissä yksilö kokee voivansa kehittää ja kasvatata osaamistaan. (Salminen & Ruutu 2013, 88.) Luottamus syntyy ihmisten välisistä suhteista, pitäen sisällään sopimuksia, odotuksia sekä tekoja. Luottamus muodostuu yksilöiden välisen vuorovaikutuksen, kanssakäymisen, yhteistyön sekä oman toiminnan myötä. (Harisalo & Miettinen 2010, 29–30, 34–35.)

Usea odottamaton tekijä voi ennalta-aavistamattomasti vaikuttaa negatiivisesti yksilöiden väliseen luottamukseen. Koska luottamus on täysin aito ilmiö, yksilön kokemus omista pettymyksistään tai saavutuksista voivat vaikuttaa luottamuksen vahvistumiseen. Vaikka luottamukseen liittyy epävarmuutta, vahingollisempaa on olla luottamatta kuin antaa epäluottamukselle tilaa. Yksilökohtaiset ominaispiirteet ja käyttäytyminen vaikuttavat siihen, kuinka luottamuksenarvoisena vastapuoli kokee toisen henkilön. (Harisalo & Miettinen 2010, 31–32.)

Luottamuksen vaikutus motivaatiotekijöihin

Malkamäki (2017, 41–42) mainitsee useiden tutkijoiden vakuuttuneen luottamuksen positiivisista vaikutuksista motivaatioon. Malkamäki on huomionut esimerkiksi käskyttävän johtamisen vaikuttavan luottamukseen negatiivisesti ja sitä kautta myös motivaatioon ei toivotulla tavalla. Luottamus johtoa kohtaan ilmenee haluna panostaa suoritukseen. Kramer (1999, 571) näkee luottamuksen psykologisena ilmiönä, joka pitää sisällään sekä motivoivia että tunnepitoisia osatekijöitä. Laaksonen (2008, 54) erottaa luottamuksen lisäävän riskinottouskallusta ja sitoutumista, edesauttaen yksilöitä yltämään parhaimpiin tuloksiin. Samanaikaisesti luottamus johtoa kohtaan nähdään vahvistuvan.

Auvinen (2009, 18–19) on tutkinut myös luottamuksen ja motivaation yhteyttä. Johdon luottamus henkilöstöä kohtaan ilmenee henkilöstölle johdon myöntäminä tehtävinä. Yrityksen johto voi vaikuttaa ja kehittää henkilöstön sisäistä motivaatiota osoittamalla luottamusta työtehtävien jaoilla, jolloin yksilö kokee että hänet palkitaan sisäisesti. Auvinen on huomionnut myös palautteella ja sisäisellä motivaatiolla olevan yhteyksiä. Ratkaisevana kuitenkin nähdään, että yksilö saa omien ansioiden mukaisen palauteen johdolta, jolla on henkilöstön täysi luottamus takana.

Savolainen (2016, 23, 25–27) määrittelee luottamuksen osaamis- ja kyvykkyysvoimavaraksi, aineettomaksi resurssiksi. Luottamuksen vaikutukset voidaan erottaa esimerkiksi motivaation ja sitoutumisen vahvistumisena sekä osaamisen kehittymisessä ja hyödyntämisessä. Johtaminen on haasteellista, lähes mahdotonta ilman työntekijöidensä luottamusta, johon liittyy osapuolten välisten lupausten ja sitoumusten täytyminen. Johdon luottamuksenarvoisuus voidaan erottaa johdon hyvántahtoisuutena, osaavuutena, uskottavuutena, ennustettavuutena sekä aitoutena. Luottamus vaikuttaa myös työyhteisössä osapuolen avoimuuteen.

Laaksonen erottaa luottamuksen puutteen aiheuttavan motivaation laskua sekä epäluottamuksen yhteistyöhaluttomuutta (Laaksonen 2008, 53). Luottamuksen puute johtaa yleensä työtehtävien välipitämättömään asennoitumiseen, vastuita vältellään, tehdään vain se mitä pitää, itseohjautuvuus katoaa. Savolainen tähdentää, vaikka luottamus on koko työyhteisön asia, on johto siinä avaintekijänä. (Savolainen 2009, viitattu 3.2.2019.)

3.3 Alaistaidot

Alaistaidot on nostettu kirjallisuudessa vastapariksi esimiestaidoille. Esimies- ja alaissuhde muodostaa työyhteisössä parin, jossa työntekijä toteuttaa alaistaitojaan sekä esimies johtamistaitojaan. Keskeisinä alaistaito-ominaisuuksina pidetään kykyä olla johdettavana sekä kykyä työskennellä täysivaltaisena jäsenenä työyhteisössä. Yrityksen perspektiivistä alaistaidot ilmenevät yrityksen kykyä saada yksilö työskentelemään yli odotusten sekä toisaalta ylittämään työnkuvaansa kuuluvat tehtävät. Hyviin alaistaitoihin liitetään lisäksi myönteinen suhtautuminen yritykseen ja sitä koskeviin päätöksiin sekä toisaalta jonkinasteisen epämukavuuden sietäminen. (Puusa & Reijonen 2011, 100–103.)

Historian aikana työntekijöiden arvostus ja rooli ovat muuttuneet. Työ on noussut tärkeäksi elementiksi yksilön motivaatiolle ja hyvinvoinnille. On huomioitu, että motivoivana tekijänä rahan sijasta vaikuttavat yhä enemmän mahdollisuus kehittää itseään, käyttää asiantuntijuuttaan sekä hyödyntää luovuutta työssään. Lisäksi työn odotetaan tarjoavan vuorovaikutuksellista yhteisöllisyyttä. (Sinokki 2016, 49–51, 56–58.) Työntekijän suhtautuessa kunnioittavasti ja vakavasti omaan työhönsä, vapauttaa hän samalla myös yrityksen johdon menettelemään sitoutuneesti ja korkeatasoisesti (Keskinen 2005, 19, 21).

Työelämätaidoilla tarkoitetaan muun muassa myönteistä suhtautumista työhön, yhteistyötaitoja sekä halua kasvaa ja kehittyä. Työelämätaidot edellyttävät substanssi- sekä teknistä osaamista, joita voi kehittää esimerkiksi kouluttautumalla. Menestyäkseen yksilöltä edellytetäänkin täsmällisyyttä, luotettavuutta sekä kykyä osata toimia sekä ratkaista ongelmia ennalta-arvaamattomissa tilanteissa. Työtä ei pidetä enää pelkkänä toimeentulon lähteenä, vaan työstä haetaan merkitystä elämälle. (Salminen 2015, 67–68, 70–73.) Työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa uuden oppista, esimerkiksi digitalisoituminen tuo uusia haasteita työyhteisölle. Teknologian kehittyminen, jatkuva uusi tieto sekä muutokset vaativat oman ajatusmaailman muuttamista. (Sinokki 2016, 25–26.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä kappaleessa avataan opinnäytetyön tutkimuksen teoreettisia näkökulmia sekä toteutusta. Ensimmäinen alaluku käsittää tieteenfilosofiset perustelut. Toisessa alaluvussa käsitellään opinnäytetyön lähestymistapoja ja tietoperustaa. Kolmannessa alaluvussa kuvataan työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä, haastattelua ja kyselyä sekä avataan tutkimustulosten analysointia. Neljännessä alaluvussa avataan tutkimuksen luotettavuustarkastelua.

4.1 Tieteenfilosofiset valinnat

Jokaisessa tutkimuksessa niin teoreettisessa kuin kokemusperäisessä eli empiirisessä tutkimuksessa on tarkasteltava myös tieteenfilosofisia kysymyksiä. Kysymykset vaikuttavat tutkimusotteen, tutkimusmenetelmien sekä analyysimenetelmien taustalla. Käytännönläheiset tutkimukset perustuvat ihmisiä, tiedonhankintaa tai maailmaa koskeviin oletuksiin, joita nimitetään taustaoletuksiksi eli filosofisiksi perusoletuksiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 129.–130.)

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa neljä filosofista aluetta, ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Ontologiset ja epistemologia käsitteet nähdään usein haastavina, vaikka ne ovat myös tutkimuksessa tärkeässä osassa. Ontologian eli olemassaolon tiede pyrkii vastaamaan kysymykseen tutkittavan ilmiön luonteesta, mikä on aitoa sekä mitkä nähdään todisteina, mikä on todellisuus ja mitkä ovat todellisia. Epistemologia eli tieto-oppi puolestaan lähtee tieto-opillisesta tarkastelusta käsin, pyrkien ymmärtämään kuinka informaatio muodostuu sekä tietämisen syntyperästä ja luonnetta. Epistemologia käsittelee myös metodista otetta, sitä mikä on helpoin tapa puhutella tutkimuskohdetta. Voidaan puhua metodin pätevytydestä. Epistemologia käsittelee lisäksi kysymystä tutkijan ja tutkittavan kohteen välisestä suhteesta. Logiikka pyrkii antamaan vastauksia millaisilla periaatteilla ongelma voidaan näyttää toteen ja todistaa. Teleologia keskittyy tarkoituksen kysymyksiin. (Hirsjärvi, ym. 2018, 129.–130.)

Tavoitteiden määrittelyä voidaan lähestyä ontologisilla oletuskäsitteillä. Määriteltäessä työn tavoitteita ja kohdetta on mietittävä mitä todellisuudenosaa toiminta käsittää. Mitkä ovat faktaanäkökulman ja tulkinnallisten näkökulmien yhteydet. Faktanäkökulma pyrkii vaikuttamaan orga-

nisaation viralliseen rakenteeseen, puolestaan tulkinnallinen näkökulma kohdistuu yrityskulttuuriin, työhyvinvoinnin lisäämiseen tai ihmisten asenteisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 36–38.)

Yrityksissä johdon vaihtuminen tuo usein uusia toimintatapoja, joiden omaksumisen ja toteuttamisen työntekijät voivat kokea haastavina, jopa kuormittavina. Yrityksissä voidaan tavoitella työntekijöiden oma-aloitteisuuden lisäämistä, josta on noussut jopa eräänlainen trendi yritysmaailmassa. Yrityksen johto on avainasemassa mahdollisuuksien luomisessa tavoitteiden toteutumiseksi. Tutkimuksella kartoitettiin työntekijälähtöisesti tutkimuskohteessa työntekijöiden oma-aloitteisuuden toteutumisen esteitä sekä toisaalta mahdollistajia, asioita jotka koettiin olevan hyvin. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan myös yrityksen johdolle keinoja kuinka työntekijöiden oma-aloitteisuutta voidaan tukea. Tutkija valitsee oman näkemyksen mukaan parhaaksi soveltuvan teoreettisen viitekehyksen tutkimukselleen. Tutkija on näin avainasemassa ratkaisemaan ontologiset kysymykset. Opinnäytetyötä voidaan lähestyä ihmiskäsityksestä käsin. Ihmiskäsitys nähdään esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin kokemuksena, asenteina ja työntekijöiden itseohjautuvuuden kasvattamisena, sekä pyrkimyksenä vaikuttaa myös yrityskulttuuriin. Ontologisen oletuksen mukaan myös vuorovaikutuksen syntyä voidaan tarkastella ihmiskäsitys näkökulman kautta. Kysymykset nähdään todellisina, joita voidaan käsitellä myös aitoina. Ontologinen todellisuuskäytännö viittaa käsitykseen, millaisena ongelma ymmärretään.

Triangulaatio kritisoi laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä (Tuomi & Sarajarvi 2002, 84). Tässä tutkimuksessa problematiikkaan on pyritty vaikuttamaan kyselyn kysymysten liittämällä vahvasti haastattelujen kysymyksiin sekä haastatteluista saatuihin tuloksiin. Epistemologia eli tieto-oppia lähestytään teoria käsityksen kautta, sen sijaan tutkimusmenetelmät, haastattelut sekä kysely ilmentävät todellisuuskäytännöä. Työyhteisön sosiaalinen todellisuus voi vaihdella hyvin paljon. Siihen kuinka osapuolet näkevät todellisuuden vaikuttaa kuinka henkilön historia on kyennyt muovaamaan ja vaikuttamaan kokemuksien kautta näkemyksiin. Tutkijan harkinnassa onkin, mikä metodi tuottaa parhaan mahdollisen vastauksen tutkimusongelmaan. Tässä työssä ymmärrystä haettiin suoraan haastattelujen sekä koko henkilöstölle kohdennetun kyselyn avulla. Menetelmät voidaan nähdä parhaana tapana kerätä tietoa tutkittavalta kohteelta. Tutkimuksen kohteena ei suoranaisesti eroteta työntekijöitä, vaan tekijöitä mitkä voidaan erottaa oma-aloitteisuuden toteutumisen taustalla vaikuttavina kysymyksinä. Haastateltavien käsitykset pohjautuvat vahvasti nykyhetkeen, siihen mitä on tapahtunut lyhyen ajan sisällä.

Tieteessä ontologia on keskeisemmässä asemassa kuin esimerkiksi kehittämistyössä. Toisaalta puhuttaessa realismin (ihmisestä riippumattoman objektiivisen todellisuuden) ja konstruktionismin (sosiaalisen todellisuuden) suhteesta, erityisesti kehittämistyössä voidaan erottaa näiden suhteen merkityksellisyys. Konstruktionismin todellisuuskäsitys muodostuu sosiaalisen prosessien kautta, vaikka yhteiskunta esineellistetään. (Toikko & Rantanen, 2009. 36.)

Hirsjärvi ym. mukaan tieteenfilosofisissa kysymyksissä tulee tarkastella tutkijan sekä tutkittavien välistä yhteyttä. Sekä voidaanko ennako oletuksilla nähdä vaikutuksia tulkintoihin. (Hirsjärvi ym. 2018, 130.) Realistiseen oletukseen on perinteisesti tukeuduttu määrällisessä tutkimusperinteessä. Oletuksen mukaan todellisuus ei riipu siitä, ymmärtääkö ihminen sen ulkoista olemassaoloa vai ei. Tämän opinnäytetyöntekijä ei ole työsuhteessa tutkittavaan yritykseen. Tutkijan objektiivisuus voidaan asettaa kuitenkin työssä tarkasteltavaksi kysymykseksi. Hänen oma pitkä apteekkitausta sekä aiempi yhteys yrityksen johtoon, voivat vaikuttaa todellisuuskäsitykseen, työn tulosten tulkintaan, jopa tuloksiin. Tutkijan objektiivisuus erottuu ratkaisevana vaikutustekijä, niin tutkijan kuin tutkittavienkin puolelta. Tutkijan oma pitkä apteekkitausta auttaa toisaalta luomaan ymmärrystä ja käsitystä tulkintoihin.

4.2 Lähestymistavat ja tietoperusta

Laadullinen tutkimus

Tutkimuskohdetta voidaan lähestyä monin tavoin. Lähestymistapa tulee ratkaista ennen tutkimusmenetelmien valintaa. Lähestymistapa ohjaa menetelmävalintoja, vaikka toisaalta useat menetelmät soveltuvat useiden lähestymistapojen tutkimusmenetelmiksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51.) Soveltuva lähestymistapa eli tutkimusote voidaan pohtia tutkimusongelman muodon kautta. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa lähestymistavan valintaa. Halutaanko tutkimuksen avulla kartoittaa, kuvailla tapahtumaa vai selittää ilmiötä. Onko tutkimuksella pyrkimys kuvailla todellista tapahtumaa vai edellyttääkö tutkimus käyttäytymisen tai toimintojen tarkastelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133–134.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen yhtenä valinnan kriteerinä on pidetty sitä, kun ilmiöstä ei ole valmiita teorioita. (Kananen 2017, 32.) Tuomi ja Sarajärvi näkevät teorian laadullisen tutkimuksen ohjaavana tekijänä, jolla he tarkoittavat tutkimuksen teoreettista osuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 23). Laadullinen tutkimus

soveltuu tutkimukseen, jonka tavoitteena on saada perusteellinen ja syvälinen selitys tutkittavasta kohteesta sen todellisessa ympäristössä (Kananen 2017, 32). Myös Hirsjärvi ym. erottavat laadullisen tutkimuksen pyrkimyksen saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta. Lähestymistavan tavoitteena ei ole osoittaa todeksi olemassa olevia ilmiöitä, vaan löytää, eli ilmaista tosiasioita. (2007, 133–134, 161.) Tutkimusotteesta riippuen tutkimuksen tavoitteet vaihtelevat ymmärryksen tai vaikuttamisen välillä, laadullinen tutkimus pohjautuu ymmärrykseen. Laadulliselle tutkimukselle ominaista ei niinkään ole pulman poistaminen, vaan menetelmän avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tai saada aikaan ratkaisu ongelmaan. (Kananen 2017, 35, 42.)

Itse laadullinen tutkimusprosessi, lähtee usein tutkijan kiinnostuksesta ja uteliaisuudesta tutkittavasta aiheesta. Tutkijan motivaatio voi herätä esimerkiksi omasta elämästä tai sattumasta, tutkimuksen toiminnan pohjautuessa arkitietoon. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 38–39.) Laadullista tutkimusta on luonnehdittu yksittäisten tapausten tutkimukseksi, jossa olennaisena nähdään tutkijan vahva yhteys havainnon kanssa (Kananen 2017, 34, 36). Tavoitteiden määrittely ohjaa tutkimusta, antaen suunnan mihin tutkimuksella pyritään. Tavoitteilla pyritään rajaamaan tutkijan näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo ym. 2014, 26.)

Tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen seuraava vaihe on tutkimusaineiston kokoaminen (Koskinen ym. 2005, 39). Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu usein useasta lähteestä. Tutkimus sisältää yleensä haastatteluaineistoja, tekstiä jopa kuvia. Laadullinen tutkimus suoritetaan yleensä tutkimuskohteen ympäristössä, jossa aineisto kerätään tutkijan ja haastateltavien aidosta vuorovaikutustilanteesta. Ominaista on myös tutkijan toimiminen ulkopuolisena osallistujana. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilman kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, kuten tilastot löytää tutkittavasta kohteesta havaintoja, pyrkiä saamaan näkemyksiä ja kuvauksia ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tulosten analysointia ohjaa induktiivinen ajattelu, rekursiivisuus sekä vastavuoroisuus haastateltavan kanssa. (Kananen 2013, 24; Kananen 2017, 16, 34–35.)

Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön perusteellisen tulkinnan. Menetelmä soveltuu tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja löytää ratkaisu yrityksen asettamaan ongelmaan, itseohjautuvuuden esteiden selvittämiseen. Löytää mahdollisia kehittämistarpeita, itseohjautuvuuden toteutumiseen vahvuuksina erottuvia tekijöitä sekä mahdollisia keinoja joiden avulla itseohjautuvuutta voidaan tukea johdon taholta. Myös tämän tutkimuksen tavoitteena on saada ymmärrystä tutkimusongelmaan.

Triangulaatio

Triangulaatio tunnetaan myös monistrategisena tutkimusotteena. Triangulaation käyttöä puoltaa monitahoiset sekä laajat tutkimuskohteet, joihin triangulaation avulla haetaan syvällistä ymmärrystä tutkimuskohteesta. Usein triangulaatiota on verrattu case-tutkimukseen jopa monimenetelmälliseen tutkimukseen. Triangulaation aineistoa voidaan kerätä menetelmä-, teoria-, tutkija- ja aineistotriangulaation avulla. Aineistotriangulaatio hyödyntää tutkimuksessa erilaisia aineistoja, kuten haastattelujen ja kyselyjen lisäksi tilastoja. Teoriatriangulaatiossa tutkimusongelmaa lähestytään eri teorioiden avulla tai ilmiötä tarkastellaan eri tutkimusalojen pohjalta. Menetelmätriangulaatiossa käytetään useita eri menetelmiä. Tutkijatriangulaatiossa hyödynnetään useita tutkijoita esimerkiksi tulosten tulkinnassa. (Kananen 2018, 33–34, 155.)

Triangulaation eli kolmiomittauksen avulla voidaan punnita tutkimusta useasta perspektiivistä sekä lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2018, 34). Myös Ojasalo ym. erottavat triangulaation käytön mahdollisuutena parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Ojasalo ym. 2014, 105). Triangulaation käyttöä voidaan perustella, mikäli käytetty menetelmän ei täytä kaikkia tutkimuksen aukkoja. Tätä problematiikkaa voidaan korjata toisten menetelmien käytöllä, sisällyttämällä samaan tutkimukseen laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Tavoitteena on saada tutkimusongelmasta laajempi käsitys sekä vahvistusta tutkimustuloksille. (Kananen 2018, 33–34.) Haastatte-
luja voidaan käyttää esimerkiksi ennen kyselyä tutkimuksissa, joiden ilmiöstä tiedetään hyvin vähän. Eskola ja Suoranta erottavat menetelmätriangulaation kiinnostavimpana triangulaatio tapana, eri menetelmien täydentäessä toisiaan. Heidän oman kokemuksen mukaan triangulaatio mahdollistaa otollisissa olosuhteissa hedelmällisten tutkimustuloksen tuottamisen. (Eskola & Suoranta 1999, 71, 73.)

Triangulaation käytöllä on myös heikkouksia. Tutkimuksen virhemahdollisuus voi kasvaa eri menetelmiä käyttämällä. Aineisto voi hukuttaa tutkijan moninaisuudellaan, eikä tutkimuksen varsinaisiin ongelmiin saada vastauksia. (Kananen 2018, 33–34.) Eskola ja Suoranta (1999, 71) erottavat triangulaation myös ajallisesti haastavana, koska usein aineistot ovat laajoja.

Vaikka triangulaatio parhaimmillaan erotetaan hedelmällisenä, asettaa se filosofisille kysymyksille haasteita. Voidaanko erilaisten aineistojen liittämistä samaan tutkimukseen pitää perusteltuna? On väitetty että eri tutkimusmenetelmien ihmiskäsitykset ovat erilaisia. Tutkimusmenetelmät eivät yksin tulkitse tapauksia eri tavalla, vaan myös käsitys tutkimuskohteesta voi erota. Erot voidaan nähdä ilmiön tulkinnassa. Ongelmalliseksi triangulaatio osoittautuu tapauksessa, jossa tieteenfi-

losofiset lähtökohdat pyritään pitämään yksinkertaisina. Triangulaatioon liittyvään tieteenfilosofista problematiikkaa on lähestytty neljästä näkökulmasta. Autonomisuusteessin mukaan tietopilliseen näkemykseen ei vaikuttaisi tutkimuskäytännöt, jotka puoltavat siis eri menetelmien käyttöä. Komplementaarisuusteessin ja yhteensopivuusteessin mukaan esteitä yhteiskäytölle ei voida myöskään erottaa. Yhteensopimattomuusteessin perusteella menetelmävalintoihin vaikuttaisi tieteenfilosofiset eroavaisuudet. Menetelmien yhteiskäytön rajoittuvuuteen vaikuttaisi paradigmojen yhteensopimattomuus. Jokaisella paradigmalla on sille ominainen yhteen soveltuva tutkimusmenetelmänsä. Triangulaatioon suhtautuminen on kuitenkin hyvin väljää. Vaikka tieteenfilosofiselta kannalta käyttöä ei nähdä täysin uskottavana, on se usean tutkijan silmin katsottuna vaihtoehtona hyvä. Tutkija nähdäänkin itse ratkaisevassa asemassa valinnoilleen. Kuinka valinnat kyetään perustelemaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen päätöksiä voidaan pitää selkeämpinä kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola ja Suoranta 1999, 71–73.)

Tietoperusta

Tietoperusta muodostuu itseohjautuvuudesta, motivaatiosta, luottamuksesta sekä alaistaidoista. Itseohjautuvuutta tarkastellaan Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian lisäksi Savaspuron sekä Martelan ja Jarengon itseohjautuvuutta käsittelevien kirjallisuusteoksien avulla. Motivaatiota lähestytään sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä motivaatioteorioiden avulla. Motivaatiota avataan lisäksi motivaatioteorioiden kehittymisen kautta, aina 1900-luvulta tähän päivään saakka. Luottamusta tarkastellaan tutkimusten ja kirjallisuuden avulla.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan usein kvalitatiivisiin eli laadullisiin sekä kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. Menetelmien vastakkainasettelua ei kuitenkaan pidetä enää välttämättömyytenä, vaan yhdistämistä pidetään usein jopa perusteltuna. (Ojasalo ym. 2015, 104–105; Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä useiden menetelmien avulla. Koskinen ym. jakavat laadullisen tutkimuksen menetelmät neljään kategoriaan, haastatteluihin ja havainnoiteihin sekä asiakirjoihin, lisäksi erityylyisiin keskustelu- ja diskurssiaineistoihin. (Koskinen ym. 2005, 45.) Tutkimuksen aineisto kuvataan yleensä tekstimuotoisena, esimerkiksi haastatteluista tai havainnoista syntyneenä kirjallisena materiaaleina. Tutkimusaineiston muovautuminen tutkimuk-

sen edetessä on ominaista tälle lähestymistavalla. Myös tutkijan osallistuminen tutkimuskohteessa edistää vuorovaikutuksen syntymistä tutkittaviin. Tutkimuksen tekijän on lisäksi tutkittavien näkökulman tavoittamiseksi pyrittävä välttämään tahatonta puuttumista ilmiöön. (Eskola & Suoranta 2000, 15–16.) Huomattavaa on myös, että tutkimuskysymysten yksityiskohtaista laatimista ei nähdä ominaisena laadulliselle tutkimukselle (Kananen 2017, 33).

Määrällisinä eli kvantitatiivisinä menetelminä käytetään muun muassa lomakekyselyä tai strukturoitua lomakekyselyä. Kyselyn etuna pidetään laajan tutkimusmateriaalin kokoamista suuremmaltakin ihmisjoukolta. Kysely menetelmänä on myös suhteellisen helppo analysoida kyselyohjelmistojen analysointityökalujen avulla. Kyselyn ongelmana pidetään, ettei sen avulla useinkaan saada syvällistä tietoa. Myös vastaajien kontrollointi on haastattelumenetelmää heikompaa, esimerkiksi vastaajien asennoitumista itse kyselyyn on vaikea arvioida. (Ojasalo ym.2015, 104, 121.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisena menetelmänä haastattelua sekä myöhemässä vaiheessa haastattelurunkoon perustuvaa kyselyä, joka määritellään määrälliseksi menetelmäksi. Vaikka laadulliseen tutkimukseen liitetään pyrkimys tutkimuksen suorittamisesta ilman määrällisiä menetelmiä, tutkimuksen luotettavuuden kannalta monimenetelmällisten menetelmien triangulaation käyttö koettiin perusteltuna. Aiemmin tehdyn haastattelun tulosten luotettavuutta pyrittiin näin parantamaan kyselyn avulla.

Menetelmien yhteiskäyttöä on arvosteltu. Haastavuus liitetään lähinnä menetelmällisyyteen, kuten aikaan ja rahaan. Kananen mukaan monimenetelmälliset, kuten laadulliset ja määrälliset menetelmät eli triangulaatio mahdollistavat syvällisemmän käsityksen ilmiöstä (Kananen 2017, 33). Tuomi ja Sarajärvi lähestyvät triangulaatiokäsitettä mixed methods (MMR) menetelmänä. Mixed methodsin tarkoituksena on mahdollistaa ilmiöstä parempi ymmärrys kuin yksittäinen menetelmä antaisi. Triangulaatio käsite liitetään tutkimusmetodeihin yleensä, kun MMR-termi on kytketty triangulaatio käsitteen yhteen osa-alueeseen, tutkimusmenetelmiin. Triangulaatio mahdollistaa tutkimuksesta laajemman näkemyksen kun yksi menetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

4.3.1 Haastattelu

Kvalitatiivisissa menetelmissä hyödynnetään yleisesti suhteellisen pientä aineistoa. Aineiston kriteerinä näin ollen ei pidetä lukumäärää vaan laadukkuutta. Haastattelu valikoituu usein myös käytännön syistä tutkimusmenetelmäksi. (Koskinen ym. 2005, 106.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 99) määrittelevät 6–8 haastateltavan soveliaaksi opinnäytetoissa.

Haastattelua pidetään erinomaisena tiedonkeruumenetelmänä suoran kielellisen kontaktin vuoksi. Etuina nähdään myös haastattelumateriaalin sopeutumiskyky, kuten tarkentavien kysymysten esittäminen haastattelun aikana. Laadullisessa tutkimuksessa usein käytetäänkin haastattelumenetelmää, juuri tiedonkeruuaineiston säätelymahdollisuuden vuoksi. Menetelmä on myös perusteltua, kun ennalta voidaan ennustaa vastausten vaihtelevuus. Haastattelua pidetään soveliaana menetelmänä myös arkojen tai vaikeiden asioiden tutkimisessa. Toisaalta kyselyä käytettäessä vastaaja usein jää anonyymiksi ja voi antaa totuudenmukaisempia vastauksia arkaluonteisten asioiden tutkimuksessa. Haastattelumenetelmä mahdollistaa lisäksi aineiston täydentämisen jälkikäteen, kuten esimerkiksi seurantatutkimuksen. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–201.)

Kananen erottaa lisäksi haastattelun hyvinä puolina tutkijan mahdollisuuden esiintyä ”havainnoijana”, tulkita kehonkieleltä, joka usein puhuu toisin kuin sanat (Kananen 2017, 90). Haastattelun huonoina puolina voidaan pitää tutkimukseen kulutetun aikaresurssien runsautta kyselyyn verrattuna. Haastateltava voi kokea lisäksi haastattelutilanteen pelottavana ja uhkaavana. (Hirsjärvi ym. 2018, 206.)

Haastattelulaji valikoidaan tavoitteiden, kuten luotettavuus ja pätevyys kriteerien mukaan. Ääripäissä ovat täysin strukturoitu eli lomakehaastattelu sekä strukturoimaton eli avoin haastattelu. Yksinkertaisesti toteutettava strukturoitu haastattelu sisältää valmiiksi laaditut lomakekysymykset, joiden esittämisjärjestys sekä muoto ovat tarkoin määritellyt. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–203.) Strukturoidussa haastattelussa kysymyksien merkitys on jokaiselle haastateltavalla sama. Haastattelumuoto vastaa käytännössä kyselyä ohjattuna tilanteena. (Eskola ja Suoranta 1999, 87.)

Puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi, on avoimen sekä strukturoidun haastattelun välimuoto. Haastattelumuodossa aihealueen teemat ovat tiedossa, mutta tarkka kysymysasettelu jätetään itse haastattelutilanteeseen. Myös kysymykset ovat haastateltaville vastaavanlaiset, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat. Menetelmä mahdollistaa ennalta valikoitujen kysymysten jättämisen keskustelun ulkopuolelle, ja vastaavasti suunnittelemattomien kysymysten esittämisen. (Eskola ja Suoranta 1999, 87; Hirsjärvi ym. 2007, 202–203.)

Kysymysrunkoa laadittaessa tulee huomioida kysymysten muotoseikat, lukumäärä, laji sekä järjestys. Teemahaastattelu laaditaan yleensä kolmivaiheisena. Ensimmäisenä ovat lämmittelykysymykset, esimerkiksi ammatti tai asema organisaatiossa. Sisällöltään laajat kysymykset sijoitetaan kysymyskaavakkeen keskivaiheille. Hienovaraiset kysymykset jätetään kysymysten loppuun. Teemahaastattelussa haastattelija voi lisäksi syventää kysymystä, mikäli havaitsee kysymyksen haastateltavalle liian vaikeaksi. Kyselylomakkeen loppuun on hyvä lisätä ”Onko jotain olennaista unohtunut kysymyksistä?” (Koskinen ym. 2005, 109–111.)

Haastattelu suunnitellaan ennakkoon haastattelijan koolle kutsumana. Usein haastattelija on motivoivassa asemassa haastateltavaan nähden. Haastattelu näyttäytyykin vuorovaikutuksellisenä, jossa molemmilla osapuolilla on vaikutus toiseen. Ratkaisevana nähdään myös haastateltavan käsitys omien vastausten luottamuksellisesta käsitellystä. Teemahaastattelussa haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin, koska kysymykset eivät sisällä valintavaihtoehtoja. (Eskola & Suoranta 2000, 86; Koskinen ym. 2005, 109–111.) Haastattelu mahdollistaa näin haastateltavalle hyvin vapaan asioiden esittämisen (Hirsjärvi ym. 2018, 205).

Usein haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna, kuten myös tässä tutkimuksessa tehtiin. Ryhmä- tai parihaastattelun on huomioitu kehittävän vapaampaa tai luontevampaa vuorovaikutusta, toisaalta useissa tutkimuksissa on saatu kokemuksia yksilöhaastattelujen vapautuneista ja luontevista keskusteluista. Tutkija on kuitenkin avainasemassa ratkaisemaan, mitkä menetelmät takaavat parhaan ja kattavamman tutkimustuloksen. (Hirsjärvi ym. 2007, 205.)

Haastattelun toteutus

Haastattelumenetelmäksi valittiin teema- eli puolistrukturoituhaastattelu. Teemahaastattelu on tehokas haastattelumuoto, jossa haastattelija voi ilman kontrollia johtaa haastattelua. Tämän tutkimuksen haastatteluihin valikoitiin kuusi apteekin työntekijää. Valinnat on tehty tutkimuskohteenä olevassa apteekissa. Usein haastateltavien valinnassa käytetään summittaista tai muuta

menetelmää. Tässä apteekissa haastatteluun osallistuneiden valinta tuli suorittaa ennakkoon päivittäisten työtehtävien vuoksi, jonka vuoksi summittainen otanta ei ollut mahdollinen. Haastateltavaryhmä koostui kahdesta farmaseutista sekä neljästä teknisestä työntekijästä. Alun alkaen tavoitteena oli haastatella koko henkilökunta. Tästä luovuttiin, koska haastattelun toteutus analyseineen olisi muodostunut kohtuuttoman suureksi käsitellä.

Haastattelut toteutettiin kahden päivän aikana marraskuussa 2018. Tutkimustilaksi valikoitui apteekin kokoustila. Haastattelut nauhoitettiin, johon lupa varmistettiin haastateltavalta ennen haastattelun aloittamista. Ennen varsinaista haastattelua haastattelija kertoi itsestään, koulutuksestaan, ammattitaidustaan sekä haastattelun lähtökohdista. Haastateltavia informoitiin tulosten käsittelyn luottamuksellisuudesta, jolla pyrittiin aikaansaamaan luottamus haastateltaviin sekä saamaan avoimia vastauksia. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman yksilökohtaista tietoa sekä selvyys siitä kuinka työntekijä tutkittavat asiat kokee.

Varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi haastattelijalla oli tarkentavia lisäkysymyksiä, joiden tavoitteena oli toimia haastattelijan muistin tukena, sekä toisaalta ohjata haastattelun kulkua teorian suuntaan. Haastattelurunko on liitteessä 1. Rauhallisella sekä kiinnostuneella haastatteluotteella tutkija pyrki kannustamaan sekä antamaan aikaa haastateltavalle kysymyksiin vastaamiseen. Pyrkimyksenä oli sulkea omat ajatukset ja mielipiteet haastattelun ulkopuolelle totuudenmukaisten tulosten varmistamiseksi. Tuloksia seurattiin haastattelun edetessä, oliko haastateltavaryhmää tarvetta kasvattaa. Haastattelun edetessä tehtiin huomio aineiston saturaation täyttymisestä, eli haastateltavien vastaukset alkoivat toistumaan. Todettiin, että haastattelujen osalta aineisto voitiin jättää alkuperäiseen suunnitelmaan, eli kuuteen haastateltavaan.

Haastatteluihin oli varattu aikaa noin yksi tunti haastateltavaa kohden. Keskimäärin arvioitu aika toteutui, osa haastatteluista vei vähän pidempään, kun toisen kohdalla selvittiin lyhemmällä ajalla. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin myöhemmin sanatarkasti, joista muodostui tekstiaineistoa 25 sivun verran. Aineistoa tiivistettiin runsaasti käsittelyn aikana ja tutkimuksen kannalta epäolennaista tietoa jätettiin vähemmälle käsittelylle. Haastattelutulosten teemoittelu ja esittämisjärjestys suoritettiin itseohjautuvuusteorian kolmen perustarpeen omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden mukaan.

4.3.2 Kysely

Kysely on käyttökelpoinen tutkimuksissa, joiden luonne tiedetään etukäteen. Kyselyä käytetään usein varmistamaan aiempien, esimerkiksi haastattelun tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä. (Ojasalo ym. 2015, 40.) Kyselyn tiedonkeruun voi suorittaa hyvin monella tavalla. Esimerkiksi postin kautta postikyselynä tai kontrolloituna kyselynä, jolloin tutkija itse jakaa kyselylomake työpaikalla, kouluissa tai yleisötapahtumissa. Kyselyn voi suorittaa lisäksi verkkokyselynä, joka on nykyisin yleinen kyselymuoto. Kyselyn hyötynä nähdään laajan tutkimusaineiston kokoaminen yksinkertaisesti. Erityisesti verkkokyselyillä voidaan saavuttaa hyvinkin suuri vastaajamäärä. Kysely säästää myös aikaresursseja haastatteluun verrattuna. Hyvin suunniteltu kysely voidaan lisäksi analysoida tietokoneen avulla, joka säästää aikaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 190–193.)

Kysely tulee pohjata tutkimuksen teoretietoon. Kysymysten laadinta sekä kyselylomakkeen suunnittelu onkin ratkaiseva tekijä kyselyn onnistumisessa. Kyselyissä voi käyttää avoimia, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia eli skaalattuja kysymystyyppisiä. Avoimiin kysymyksiin vastaaja vastaa vastaukselle varattuun tilaan omin sanoin. Monivalintakysymykset sisältävät valmiit vaihtoehdot. Asteikkokysymystyyppinä käytetään esimerkiksi Likertin asteikon mukaista 5- tai 7-portaittaista nousevalla tai laskevalla skaalalla tehtyä kysymystä. Usein tutkimuksissa käytetään edellä mainittuja kaikkia kysymystyyppisiä yhdessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 193–196, 199.)

Jokaisella kysymystyyppillä on etuja. Esimerkiksi avoimissa kysymyksissä on vapaus ilmaista oma mielipiteensä, jolla voidaan välttää myös valmiiden vaihtoehtojen väärinymmärryksiä. Avoimet kysymykset soveltuvat myös monivalintakysymysten poikkeavuuksien tulkintaan, esimerkiksi motivaation liittyvien tekijöiden tunnistamiseen. Monivalintakysymykset rajoittuvat valintavaihtoehtoihin, niihin on vastaajien helpompi vastata, myös analysointi ja vertailu ovat avoimia kysymyksiä helpompaa. Monivalintakysymykset tuottavat toisaalta vähemmän vaihtelevia vastauksia, mutta ovat informatiivisesti haastattelua niukempia. (Hirsjärvi ym. 2007, 193–196, 199.)

Kysymykset tulee laatia selkeiksi, välttämään vastaajasta riippuvat kysymysten merkitykset. Pitkiä sekä kaksoismerkitystä sisältäviä kysymyksiä tulisi välttää. Kysymysten määrään on syytä kiinnittää huomiota, myös järjestys tulee laatia loogisesti eteneväksi. Yleiset ja helpot kysymykset kuten ikä, sukupuoli, sijoitetaan lomakkeen alkuun ja spesifiset kysymykset loppuun. (Hirsjärvi ym. 2007, 198–199.) Kyselyn kysymysten laadinnan haasteeksi voi muodostua aiheesta aiemman tiedon puute (Ojasalo ym. 2015, 122).

Kyselylomakkeen kielelliseen virheettömyyteen sekä visuaalisuuteen tulee kiinnittää huomiota, myös testaus nähdään välttämättömänä. Yleinen nyrkkisääntö kyselyyn käytetystä ajasta vaihtelee 15 minuutin molemmin puolin. Kyselylomakkeeseen liitetyn lähetteen tarkoituksena on selvittää muun muassa kyselyn tavoite. Tutkimusten yleisenä tavoitteena on saada mahdollisimman laaja vastaajajoukko, joten on hyödyllistä rohkaista vastaamaan. Viimeinen kyselyyn vastaamisajankohta ilmoitetaan lähetessä, lisäksi lomakkeen lopussa on kohteliasta kiittää vastaamisesta. Kyselylomakkeen laadinta onkin usein aikaa vievää ja vaatii tutkijalta aihealueesta hyvää etukäteistietoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 190, 198–199.) Kyselyn luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteettia ja reliabiliteettia (Ojasalo ym. 2015, 41).

Kysely sisältää myös heikkouksia. Kyselyn huonoina puolina pidetään usein pinnallista tai tiedolta vaatimatonta materiaalia. Vastaajien vastaaminen kyselyyn totuudenmukaisesti tai tarkasti herättävät usein myös epätietoisuutta. Siihen onko vastaaja ymmärtänyt kysymykset oikein, vaikuttaa kuinka hyvin tutkija on onnistunut kysymysten asettelussa. Tätä ongelmallisuutta on myös vaikea kontrolloida. Tutkijan arvailuihin jää myös vastaajan aihealueen tuntemus, mikäli kyselypatteristo sisältää vaikeaselkoisia termejä. Ongelmaksi kyselyissä usein nousee myös suuri vastaamattomien määrä. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Kyselyn lisäämisellä tutkimusmenetelmäksi haastattelujen rinnalle pyrittiin varmistamaan haastattelun tulosten luotettavuutta ja tutkimuksen reaktiivisuutta. Kyselyn laadinnassa tukeuduttiin haastattelukysymyksiin. Kysely sisälsi siten vastaajien taustatietoja sekä lisäksi haastattelussa olevat teemaosiot hieman eri järjestyksessä. Kysely rakennettiin samaa kaavaa käyttäen kuin haastattelu, eli alkuun helpot kysymykset. Vaikeammat ja haastavammat kysymykset sijoitettiin kyselyaineiston keskivaiheille, kun taas loppuun spesifiset kysymykset. Kysely sisälsi Likertin viisiportaisen asteikon monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten tarkoituksena oli saada syventävää tietoa vastaajilta aihealueesta.

Kyselyn toteuttaminen

Kysely suoritettiin helmi-maaliskuussa 2019 kyselyohjelma Webropolin avulla. Kyselytutkimus kohdennettiin koko henkilökunnalle. Apteekissa työskentelevän 18 työntekijän määrän katsottiin soveltuvaksi kyselyn loppukäsittelyä ajatellen. Vastaamiseen kuluva aika testattiin. Kyselyn alkuun laaditussa saatekirjeessä kerrottiin myös kyselyyn arvioitu vastausaika. Saatekirje, joka on liitteessä 2, sisälsi lyhyen taustan opinnäytetyöntekijästä sekä tutkimuksen tavoitteesta. Lähetteen sisälsi informaation kyselytulosten koosteen laadinnasta, jonka pyrkimyksenä oli rohkaista henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Alun perin kyselyyn vastausaikaa annettiin kaksi ja puoli viikkoa, jona aikana kyselyyn vastasi 50 prosenttia apteekin henkilöstöstä. Vastausaikaa jatkettiin ensimmäisen deadlineen päätyttyä vajaalla kahdella viikolla, joka nosti vastausprosentin 77 prosenttiin. Apteekkarin toiveesta kysely laskettiin vielä uudelleen jakoon, sillä toiveena oli saada vastausprosentti suuremmaksi. Vastausmäärä nousi viimeisen jaon jälkeen kaikkiaan 83 prosenttiin.

Kysely laadittiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Kysymykset laadittiin haastattelukysymyksiin tukeutuen. Kyselylomake on raportin liitteessä 3. Kyselyn tulosten analysoinnissa sekä tutkimustulosten raportoinnissa hyödynnettiin Webropol-kyselyohjelman työkalua. Työkalua hyödynnettiin kaikkien vastaajien tutkimustulosten raportoinnissa sekä henkilöstöryhmien tulosten vertailussa. Kyselyn tulokset teemoiteltiin myöhemmin itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden mukaisesti. Varsinaiset tutkimustulokset esitetään ja analysoidaan seuraavassa pääluvussa.

4.3.3 Tutkimuksen analysointi

Ymmärrykseen pyrkivän tutkimuksen menetelmänä käytetään yleensä laadullista analyysimenetelmää. Analyysivalinnan kriteerinä nähdään ratkaisu analyysitavasta, jonka avulla voidaan saada paras lopputulos tutkimustehtävästä tai ilmiöstä. Usein analyysinvalintaa kuten tutkimismenetelmiäkin ohjaa tutkimusongelma, joka tarkoittaa, että analyysi sekä ongelma kulkevat rintarinnan. Ajatellaankin, että tutkimusprosessin eri vaiheiden valinnat nivoutuvat yhteen muodostaen tiiviin konstruktion. Tutkimuksen johtopäätökset edellyttävät hyvää esityötä, pitäen sisällään aineiston tietojen tarkistamisen, täydentämisen sekä järjestämisen. (Hirsjärvi ym. 2018, 221–222, 224.) Laadullisten tutkimusten analyysiin usein käytetään sisällönanalyysiä, kuten myös tässä työssä. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineistokokonaisuuksien yhdistämisen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103.)

Sisällönanalyysi koostuu litteroinnista, koodaamisesta sekä teemoittelusta, luokittelusta tai tyypittelystä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103). Aiemmin tekstimuotoon sanatarkasti aukikirjoitettu, litteroitu aineisto, joka tunnetaan myös yhteismitallistamisena, redusoidaan eli pelkistetään. Aineistosta valikoidaan tutkimuksen kannalta relevantti tieto, tiivistäen, pilkkoen ja pelkistäen. Seuraavanksi aineisto koodataan ryhmittelyyn eli klusteroinnin avulla. Aineistosta etsitään samankaltaisia tai ei vastaavia käsitteitä. (Kananen 2018, 132; Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 123–125.) Laadullisessa analyysissä erottuu seuraavan vaiheen luokittelujen tekeminen (Hirsjärvi ym. 2018, 232). Tosin luokittelun eri variaatiot ovat väljiä. Luokittelu sisältää aineiston käsitteellistämisen eli abstrahoinnin. Aineisto jaotellaan samankaltaisuuksien tai eroavaisuuksien mukaan luokkiin, joista johdetaan mahdolliset alaluokat. Tällä tarkoitetaan tutkimuksesta valikoidun ja olennaisen tiedon muodostamista teoreettisiksi käsitteiksi, eli luokituksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127.)

Tutkimuksen haastatteluissa nauhoitetun tutkimusaineiston litterointi aloitettiin pian haastattelujen suorittamisen jälkeen. Näin varmistuttiin siitä, että haastattelutilanteesta oli vielä tarkka kuva. Aineiston litterointi suoritettiin mahdollisimman sanatarkasti. Mahdolliset haastateltavien tauot haastattelutilanteessa voivat kuvastaa paljonkin. Haastateltavan pitkä tauko voi esimerkiksi ilmaista sitä, että haastateltavalla on vielä aiheeseen liittyvää lisättävää. Haastattelujen litteroinnin jälkeen aineisto kuunneltiin vielä uudelleen oikean aukikirjoittamisen varmistamiseksi.

Tutkimusaineisto järjestettiin litteroinnin jälkeen tulosten yhdistämistä ja analysointia varten järkevämpää muotoon. Haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen varmistettiin haastateltavien henkilötietojen salaamisella sekä taustatietojen karsimisella tulosten ulkopuolelle. Varsinaisia haastattelurungon teemoja ei hyödynnetty aineistoanalyysissä, vaan tulosten luonnolliseksi jaotteluksi ja esittämisteemoiksi nostettiin Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (taulukko 2).

Ryhmiteltyjen alle siirrettiin teemoihin liittyvä litteroitu aineisto. Luokittelujen erotteluun käytettiin omaehtoisuuden alueelle työn tavoitteita, vastuualueita, työn kokemista motivoivana, vaikutusmahdollisuuksia sekä sitoutumista omaan työhön. Kyvykkyuden osa-alueeseen nousivat haastatteluista kuormittavuus, palaute, suhtautuminen omaan työhön, omat ongelmaratkaisutaidot, johdon ohjaus ja tuki sekä kehitysmahdollisuuksien tukeminen. Yhteisöllisyys teeman alle nousivat, vuorovaikutus, luottamus sekä kuinka työntekijä saa yrityksessä oman äänensä tai kehittämisehdotuksensa kuuluville. Seuraava taulukko 2 kuvaa esimerkkien avulla varsinaisen teemoittelun ja luokittelun toteuttamisen.

TAULUKKO 2. Haastattelujen tiivistäminen ja luokittelu

Alkuperäinen ilmaisu	Tiivistetty ilmaisu	Luokka
<p>Annettaisiin raamit toiminnalle, eli tavoitteet, myös raameille seuranta. Saisi tse tietää miten on toiminut.</p> <p>Välillä tuntuu, että kuormittaa, kun on vähemmän porukkaa. Vastuualueet jakautuvat jokaiseen juttuun, sen kuormittaa, kun täytyisi osata joka asia. Palaverikäytäntöjä toivoisi, jossa ongelmia ja asioita puidaan.</p>	<p>Työn tavoitteet</p> <p>Vastuualueet, kuormittavuus</p> <p>Vuorovaikutus, luottamus</p>	<p>Omaehtoisuus</p> <p>Kyvykkyys, omaehtoisuus</p> <p>Yhteisöllisyys</p>
<p>En tässä vaiheessa tarvitse lisää vastuualueita. Tämänhetkisen työn puitteissa en ehdi kaikkea välttämättä hoitamaan. Palautetta emme ole saaneet, niitä toivoisi enemmän. Ei mitään suurta, pelkkä kiitos voisi olla hyvä. Voisi ihan pienestä jutusta sanoa esimerkiksi hyvin tehty, siitä voisi saada lisäbooztia. Selkeät ohjeet tekemiseen. Jos joku asia muuttuu, tulis kaikkien tietoon</p>	<p>Vastuualueet</p> <p>Palaute</p> <p>Palaute</p> <p>Palaute</p> <p>Osaaminen, tiedon kulku</p>	<p>Omaehtoisuus</p> <p>Kyvykkyys</p> <p>Kyvykkyys</p> <p>Kyvykkyys</p> <p>Kyvykkyys, Yhteisöllisyys</p>
<p>Tällä hetkellä ei paljonkaan voi vaikuttaa omaa työhön. Voisi olla kiva sanoa oman mielipiteensä, olisi mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi omaan aikatauluun työssään. En oikeastaan, kun on tietyt jutut, mitkä pitää tehdä ja nyt on ollut vähemmän työntekijöitä. Nyt ollaan paremmalla puolella, vaikka onhan niitä ongelmia vieläkin. Kaikki muutokset ovat tapahtuneet äkkiä. Lyhyen ajan sisällä tullut haasteellisia tehtäviä, johon ei ole aikaa. Jos ei ole yhteydenpitoa, toimiva työskentely ei ole mahdollista, ei voi toimiakkaan.</p>	<p>Mahdollisuus vaikuttaa omaa työhön</p> <p>Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön</p> <p>Suhtautuminen työhön</p> <p>Suhtautuminen työhön, Vastuualueet</p> <p>Vuorovaikutus</p>	<p>Omaehtoisuus</p> <p>Omaehtoisuus</p> <p>Kyvykkyys</p> <p>Kyvykkyys, Omaehtoisuus</p> <p>Yhteisöllisyys</p>

Laadullinen sisällönanalyysi jaotellaan kolmeen luokkaan aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin. Analyysimuotojen erot huomioidaan siinä, kuinka tutkittavan ilmiön teoria ohjaa työtä aineiston hankinnassa, työn analysoinnissa sekä raportoinnissa. Jaotteluun käytetään usein myös induktiivista, yksittäisestä yleiseen tai deduktiivista, yleisestä yksityiseen päättelyä. Lisäksi jaotteluun voidaan käyttää abduktiivista päättelyä, jossa vaihtelevat aineistolähtöisyys sekä valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103, 107–111.)

Teoriaohjaava analyysi muodostetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Luokittelu kytkeytyy aikaisempaan teoriaan, ilmiöstä jo tiedettyyn, jolloin teoria toimii analyysin apuna. Analyysia ei rakenneta suoraan teorian pohjalta, vaan teoria tavallaan ohjaa analyysin valikointeja. Teoriaohjaavassa analyysissä usein ajattelussa vuorottelevat itse aineisto sekä valmiit kehykset. Teoriaohjaavaa analyysia voidaan asettaa ohjaamaan myös induktiivinen päättely. Analyysissä aineisto pilkotaan eli ryhmitellään aihepiirien mukaan luokittelun, teemoittelun tai tyyppittelyn avulla. Käytännössä aineistosta poimitut ilmiöt jaotellaan analyysirungon mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 109–110, 113).

Tässä työssä aineiston analyysia otettiin ohjaamaan teoriavalinta, joka tuotiin analyysin lopputuloksiin. Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin teoriaohjaavana, nojaten itseohjautuvuusteoriaan. Itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta omaehtoisuus, kyvykkyyks sekä yhteisöllisyys toimivat tulosten esittämiskäytännön ohjaavina tekijöinä.'

4.4 Luotettavuus

Yleisesti luotettavuutta mitataan kahden mittarin reliabiliteetti ja validiteetti käsitteiden avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten muuttumattomuutta, eli toistettavuutta. Käsite liitetään tutkimuksen suorittamiseen. Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan sitä mitä halutaan ja on luvattu tutkia. Validiteetilla mitataan itse tutkimuksen suunnittelua sekä arvioidaan aineiston analyysin toteuttamista. (Kananen 2017, 175–176.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskäsittelyssä ehdotetaan toisaalta luopumaan reliabiliteetti ja validiteetti käsitteestä, koska niiden nähdään vastaavan kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita (Eskola & Suoranta 1998, 212). Kananen esittää laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskriteereiksi vahvistettavuutta, saturaatiota, aikaisempia tutkimuksia, arvioitavuutta, informantin varmistusta

sekä tulkinnan ristiriidattomuutta. Tutkijan arvio haastateltavasta kysymysaineistosta, kysymysten sisällöstä, aineiston analysoinnista sekä tulkinnasta nähdään myös ratkaisevina. Vahvistettavuudella tarkoitetaan triangulaatio monimenetelmällistä tutkimusasetelmaa, jolla tarkoitetaan eri lähestymistapojen, tiedonkeruumenetelmien tai analyysimenetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Mikäli aineistosta tulkitaan vastaavuuksia, voidaan tulkintaa pitää pitävänä. Saturaatio- eli kylläntymiskäsite tarkoittaa tutkimuksessa saavutettua pistettä, jossa tutkittavien vastaukset alkavat toistumaan. Arvioitavuus tutkimuksen luotettavuustarkastelussa liittyy tutkimuksen eri vaiheiden riittävään dokumentaatioon. Lisäksi aikaisempia tutkimuksia tarkastelemalla voidaan vahvistaa oman tutkimuksen tuloksia ja saada vahvistusta tutkimuksen luotettavuuteen. (Kananen 2017, 176–179.)

Useiden menetelmien yhteiskäyttö nähdään perusteltuna, kun halutaan laajentaa sekä vahvistaa tuloksia. Triangulaation eli monimenetelmällisyyden avulla voidaan välttää yhden menetelmän aiheuttamat systemaattiset virheet. (Kananen 2017, 154–155.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimusmenetelmien haastattelujen ja kyselyn tutkimustulokset. Alussa avataan apteekissa työskentelevien koulutusta ja työtehtäviä. Ensimmäinen alaluku esittää haastattelujen tulokset. Toinen alaluku käsittää kyselyn tulokset. Sekä haastattelun että kyselyn tulokset esitetään tutkimusongelmalähtöisesti sekä itseohjautuvuusteorian kolmen psykologiseen perustarpeen omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden mukaan jaoteltuina.

5.1 Haastattelut

Haastatteluun osallistui apteekista kuusi henkilöä, kaksi farmaseuttia sekä neljä tekniseen henkilöstöön kuuluvaa työntekijää. Farmaseutti on alempi korkeakoulututkinto, jota järjestetään Helsingissä, Kuopiossa sekä Turussa. Koulutusta on järjestetty lisäksi alueellisina muutokoulutuksina. Farmaseutin työtehtävät tässä apteekissa käsittävät pääasiassa reseptilääkkeiden toimituksiin, osalla henkilöstöllä annosjakelutoimintoihin sekä markkinointiin liittyviä työtehtäviä. Apteekki-alan teknisten perustutkintoja kuten farmanomi, lääkeyöntekijä ja lääketeknikko voi suorittaa Ammattiopistoissa sekä Ammattiopistojen, eri koulutustahojen tai TE-keskukseen järjestäminä oppisopimuskoulutuksina. Apteekin teknisen henkilöstön vastualueet sisälsivät logistiikkaan, laskutukseen sekä markkinointiin liittyvät tehtäviä. Tekninen henkilöstö vastaa lisäksi apteekin lääkekuljetuksista hoitokodeille, opastavat asiakkaita itsehoito-osastolla, työskentelevät kassalla sekä huolehtivat usein atk-tietojärjestelmien päivityksistä sekä lääkehinnastopäivityksistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavilla oli monipuolista osaamista, esimerkiksi myös muiden kuin apteekki-alan koulutustutkintoja.

Haastattelut suoritettiin nimettöminä yksilöhaastatteluina, joissa oli läsnä haastateltava sekä haastattelija. Haastateltavat nimettiin aakkosin A–F:ään anonymiteetin ja yksilöllisyyden takaamiseksi. Nauhoitetun aineistonpurun ja aukikirjoittamisen jälkeen aineistoa tiivistettiin ja karsittiin runsaasti litterointivaiheessa. Muun muassa haastattelun ensimmäisten taustakysymysten vastaukset karsittiin tulosten ulkopuolelle, haastateltavien yksilöllisyyden säilyttämiseksi. Kysymysten vastauksilla ei myöskään koettu olevan merkitystä tutkimuksen kannalta. Näillä helpoilla ”lämmittelykysymyksillä” on kuitenkin haastattelutilanteessa tärkeä tehtävä esimerkiksi haastateltavan ja haastattelijan hyvän keskusteluyhteyden aikaansaamiseksi.

Itseohjautuvuuden toteutumista vaikeuttavat tekijät

Omaehtoisuus

Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa, että tekeminen ei tunnu pakotetulta, yksilöllä on oma vallanvapaus työtehtäviin. Myös ylimmän johdon hyvin vähäinen kontrolli liittyy omaehtoiseen toimintaan. Yksilön motivaatio ei ole ulkoa ohjattua tai palkittua, vaan se lähteen omasta halusta.

Tutkimus osoitti työntekijöiden keskuudessa jossain määrin epäselvyyttä työn tavoitteissa. Osa työntekijöistä sen sijaan kykeni kuvailemaan tavoitteitaan. Vastuualueita kartoittava kysymys osoitti yrityksessä määritettyjen uusien vastuualueiden työvuoroajat työntekijöiden kokemuksen perusteella sekavilta toteutukseltaan. Osa työvuoroista koettiin ylityöllistettyinä. Työntekijät kertoivat uusien vastuualueiden sekavuuteen vaikuttavan osin puutteelliset työntekijäresurssit. Haastateltavat toivovatkin, että vastuualueita ei muokattaisi ennen kun työntekijäresurssit on saatu hallintaan. Työntekijöiden vastuualueisiin tutkimuksen mukaan vaikuttaa oma koulutustausta.

Itseohjautuvuuden toteutumista tämän tutkimuksen mukaan vaikeuttivat riittämättömät vaikutusmahdollisuudet. Vaikka työntekijät olivat huomioineet jossain määrin vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, uudet työvuorosidonnaiset tehtävämäärittelyt vaikeuttivat mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Aiemmin työntekijät olivat kyenneet sopimaan työvuoroista niitä vaihtamalla. Työntekijät kokivat uuden vuoromäärittelyjen toteuttamisen myös epäselvänä sekä osassa vuorossa aikaresurssien ja henkilöstöpulan vuoksi haastavana suoritua työajan puitteissa. Edellä mainitut työvuorotekijät aiheuttivat kiireen ohella myös kuormittavuutta.

Kyvykkyys

Kyvykkyydellä tarkoitetaan tekijöitä, kuten yksilö on aikaansaava ja hänellä on tarvittava osaaminen tehtävien suorittamiseen. Hän myös nauttii tekemisestään. Näiden tekijöiden toteutuessa yksilö kokee suorituvansa työtehtävistään onnistuneesti. Parhaimmillaan kyvykkyys ilmelee flow-tilana, joka nähdään täydellisenä uppoutumisena tekemiseen. Edellä mainitut tekijät edesauttavat yksilön omaehtoisuuden kautta motivaation syntymiseen sekä sen ylläpitämisessä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että apteekin atk-ohjelmisto oli vaihtunut noin puoli vuotta ennen haastattelujen suorittamista. Tutkimus osoitti, että erityisesti atk-ohjelmisto-osaamisessa koettiin haasteita. Atk-työskentelyn aikana syntyneet ohjelmisto-osaamisesta johtuvat käyttövirheet aiheuttivat ylimääräistä jälkiselvittelyjä. Haastateltavat kokivat, että uuden tietojärjestelmän käyttöönotto-koulutus olisi ollut hyödyllistä järjestää heti järjestelmän käyttöönottoaiheessa. Koulutuksen avulla

olisi voitu välttyä ainakin joiltain käytännön ongelmilta. Haastateltavista usea koki, ettei aika riitä uusiin työtehtäviin opiskeluun. Virheellisestä työtehtävien suorittamisesta on haastavaa päästä irti. Työntekijöiden kertoman mukaan lisäksi kului runsaasti turhaa työaikaa, jopa usealta henkilöltä virheiden etsimiseen tai korjaamiseen. Työnjäljen koettiin myös heikentyneen kiireen vuoksi.

Haastattelut osoittivat työntekijöiden kokevan työtehtävien määrän osittain kohtuuttoman suurina. Tutkimuksen mukaan tämä aiheutti työntekijöille kuormittuvuutta: Syiksi työntekijät erottivat muun muassa puutteelliset aika- ja henkilöstöresurssit. Työntekijät kokivat henkisesti vaikeana kun työn suorittaminen tökkii resurssien puutteesta. Vähäisten aikaresurssein vuoksi työtehtävien loppuunsaattaminen usein viivästyi. Aikaresurssipulan lisäksi työpäivän aikana ilmenneiden yllättävien tekijöiden koettiin aiheuttavan työtehtävistä suoriutumiseen viivästyksiä. Kuten poissaolevien työntekijöiden työpanosten korvaaminen omien töiden ohella. Edellä mainittujen tekijöiden koettiin aiheuttavan kuormittavuutta. Kuormittavuustekijöistä palautumiseen työntekijät olivat erottaneet vapaa-ajan usein riittämättömänä. Haastattelut osoittivat kiireen sekä riittämättömien resurssien vaikuttavan lisäksi omaan työhön suhtautumiseen negatiivisesti. Työntekijät toivoivat työtehtävien selkeyttämistä, vastuualueiden rajaamista tai jakamista.

Haastattelujen perusteella työntekijät kokivat infojen määrän vähäisinä, myös palautteita toivottiin enemmän. Palautemenettelyssä koettiin usean työntekijän keskuudessa kehitettävää. Erityisesti positiivinen palaute koettiin hyvin vähäiseksi. Negatiivista palautetta haastateltavista usea oli vastaanottanut. Toisaalta haastateltavista muutama tunnisti palautemenettelyn toimivana. Tutkimus osoitti omaan työhön suhtautumisessa osalla työntekijöistä haasteita. Moni työntekijöistä koki oman työhön suhtautumisen laskeneen sekä aikaresurssipulan että muiden työyhteisössä ilmenneiden ongelmien vuoksi. Työntekijät kokivat työilmapiirissä esiintyvien negatiivisten tekijöiden voivan viedä innokkuuden ja motivaation.

Haastattelujen perusteella työntekijät kokivat johdon ohjauksen ja tuen osittain puutteellisena. Moni työntekijä tunsu ohjeiden, opastuksen ja perehdytyksen tarvetta sekä toivoi aikaa uusien työtehtävien opiskeluun. Sen sijaan työntekijöiltä saatu tuki koettiin riittävänä. Hyvänä keinona uusien työtehtävien opiskeluun työntekijät toivoivat mahdollisuutta olla mukana niitä suoritettaessa. Pelkän ohjekirjan avulla työtehtävän suorittaminen on haasteellista, erityisesti jos työtehtävää tulee ottaa vastuu. Työntekijät toivovat johdolta aikaa paneutua heidän ongelmiin.

Yhteisöllisyys

Työyhteisön kanssaihminen välittäminen ja tunne yhteydestä toisiin kehittää hyvinvointia. Tekijät kuten kannustus, turvallisuus ja lämminhenkinen työyhteisö luovat työntekijälle edellytykset tavoitella parasta lopputulosta työssään.

Vaikka vuorovaikutuksen koettiin viimeisen vuoden aikana kehittyneen, vuorovaikutuksessa koettiin jossain määrin kehittämistarvetta. Haastatteluissa kävi ilmi, että viestintävälineenä työyhteisössä käytettiin paljon puhelimen pikasovellus-viestejä. Työntekijät kokivat menetelmän kiusallisenä, koska ryhmäviestit kulkeutuvat nyt myös vapaalla oleville työntekijöille. Työntekijät näkivät vapaa-ajan ”palautumisaikana” työstä, jonka vuoksi viestejä ei koettu toivottuina työajan ulkopuolella. Myös väärinymmärrysten mahdollisuus koettiin viestien tiedonvälityksen haasteena. Vaikka viestin hyvänä puolena nähdään pikainen koko henkilöstön tavoittaminen, toivottiin tähän menetelmään vaihtoehtoa.

Turvallisen työyhteisön rakentamisen ja ylläpitämisen avaintekijä on luottamus. Haastateltavat kokivat työntekijöiden vaihtuvuuden jossain määrin aiheuttaneen negatiivisia vaikutuksia luottamukseen. Vaihtuvuuden syiden koettiin juontavan juurensa jo pidemmän ajan takaa. Myös toiselle työntekijälle delegoitujen työtehtävien suorittamisesta koettiin aiheutuvan epäluottamusta. Epävarmuus siitä voiko työtehtävien suorittamiseen täysin luottaa. Luottamukseen koettiin vaikuttavan negatiivisesti myös työn sekavuus, työntekijöiden tyytymättömyys sekä mahdolliset erimielisyydet. Lisäksi lyhyellä aikaa työyhteisössä tapahtuneiden muutosten oli huomioitu aiheuttaneen negatiivisia tekijöitä luottamukseen. Työntekijöiden välinen luottamus koettiin pääosin hyvänä, sen sijaan työntekijöiden ja johdon välinen luottamus koettiin kielteisempänä. Tutkimus osoitti työntekijöiden suurena huolena olevan henkilöstön vaihtuminen lyhyen ajan sisällä. Vaikka ongelmaa oli johdon toimesta pyritty ratkaisemaan, sitä ei täysin oltu saatu vielä hallintaan.

Yleisesti tiedonkulussa koettiin puutteita. Haastatteluissa kävi ilmi muun muassa, ettei tietoa yritystä koskevista asioista kulkenut aina kaikille työntekijöille. Työntekijöiden tasapuolisessa arvostuksessa työntekijät kokivat myös eriarvoisuutta. Työntekijät olivat huomioineet, oliko johdon arvostus kaikkia työntekijöitä kohtaan sama. Luottamuksen nähtiin lähtevän työntekijöiden arvostuksesta. Työntekijät kokivat avoimen vuorovaikutuksen tärkeänä tiedonkulun parantamisessa sekä luottamuksen rakentamisessa. Työntekijät uskoivat luottamuksen kehittymisen vaikuttavan myös tiedonkulun ongelmiin.

Vahvuuksiksi nousseet tekijät

Omaehtoisuus

Haastateltavat kokivat oman arvostuksen työtään kohtaan kasvaneen uusien haasteiden ja vastualueiden myötä, johon vaikutti myös kokemus kykenevyydestä työskennellä uusissa työtehtävissä. Työntekijät näkivät, että ohjauksen tai koulutuksen avulla varmuutta sekä osaamista voidaan kasvattaa.

Haastatteluissa ilmeni osan työntekijöistä kokevan työnsä monipuolisena ja vaihtelevana. Työntekijät näkivät työnsä myös motivoivana ja itsenäisenä. Onnistumiset sekä uuden oppiminen koettiin motivoivan. Työn vaihtelevuus, monipuoliset, omien vahvuusalueiden mukaiset työtehtävät sekä itsenäinen työ erottuivat myös positiivisesti vaikuttavina tekijöinä työntekijöiden motivaation. Hyvän työyhteisön ilmapiirin koettiin myös lisäävän motivaatiota, joka vahvistaa siten myös omaehtoisuuden toteutumista.

Työntekijät kertoivat pääsääntöisesti olevansa sitoutuneita työyhteisöön. Vaikuttavina tekijöinä erottuivat hyvät asiakaskokemukset, työyhteisön avoin ilmapiiri, miellyttävä sekä vireä työyhteisö, uudet toimitilat sekä pitkä yhteinen historia. Myös kiinnostava ja mielekäs työ nousi sitouttavaksi tekijäksi. Vastualueet koettiin pääosin riittävinä.

Kyvykkyys

Itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää yksilöltä riittävää taitoa suoriutua työtehtävistään. Haastattelut osoitti potentiaalia työntekijöiden halussa kehittyä. Työntekijät pyrkivät itsenäisesti ratkaisemaan työssään eteen tulevia ongelmia esimerkiksi ohjeiden tai kirjallisuuden avulla, myös asiantuntijoita (tarkoitetaan ATK-ohjelmiston Help-deskiä) hyödyntämällä. Usea työntekijä koki saaneensa apua toisilta työntekijöiltä, myös johdolta. Kun ongelmia pyritään ratkaisemaan yhdessä, näin uusia näkökulmia ongelmien ratkaisuihin avautuu myös mukana oleville työntekijöille. Paljon kommentoitiin ongelmien ratkaisukeinoiksi kuitenkin ohjeiden tai manuaalien laatimista.

Omaan työhön suhtautumiseen haastattelut osoittivat positiivisesti vaikuttaneen työtehtävien muutosten, uusien työtehtävien ja sitä kautta onnistumisen tunteen lisääntymisen uusien haasteiden myötä. Haastattelut osoittivat työntekijöiden kokevan myös tässä työyhteisössä kiitoksella olevan suuren vaikutuksen työntekijöiden haluun panostaa työhönsä, joka toisi ”lisäboostia” työhön. Myönteisinä tekijöinä erottuivat lisäksi hyvät työyhteisö- ja asiakassuhteet sekä ilmapiiri.

Apteekin johto koettiin hyvin koulutusmyönteisenä. Yleisesti koulutuksia oli tarjottu omien vastuualueiden tai kiinnostusten mukaan. Koulutuksia oli pyritty toteuttamaan, muun muassa markkinoituskoulutuksiin työntekijät olivat osallistuneet. Ohjauksen tai koulutuksen avulla varmuutta sekä osaamista päivittäisiin työtehtäviin ja rutiineihin voitaisiin kasvattaa. Koulutuksen myötä osaamisen vahvistumisen koettiin myös kehittävän oman työn arvostusta.

Yhteisöllisyys

Työntekijöiden huoli toisen työntekijän työtaakasta antoi hyvin kuvan siitä, että tässä työyhteisössä kannetaan huolta kaikista työyhteisön jäsenistä. Haastattelut osoittivat työyhteisössä vallitsevan avuliaan sekä toisen työyhteisön jäsenen hyvinvoinnista välittävän kulttuurin. Työntekijät kokivat vanhan toimintatavan apteekissa jo muuttuneen parempaan suuntaan, vaikka vielä kehitettävää erotettiin. Osa työntekijöistä koki pitkän yhteisen työhistorian, sekä miellyttävän työyhteisön ratkaisevina tekijöinä työyhteisöön sitoutumisessa. Haastattelut osoittivat motivaation vahvistumisessa tärkeänä tekijänä sen, että työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi.

5.2 Kysely

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Kyselyä toteutettaessa, apteekissa työskenteli 18 työntekijää. Heistä 16 työskenteli vakituisessa työsuhteessa sekä lisäksi oli kaksi opiskelijaa. Kyselyn monivalintakysymyksiin vastasi 15 työntekijää, 10 farmaseuttiseen ja 5 tekniseen henkilöstöön kuuluvaa työntekijää. Kaikki monivalintakysymysvastaukset sisältävät 15 kyselyyn osallistuneiden vastaukset. Kyselyn avointen kysymysten vastaajamäärät on kerrottu avointen vastausten tulosten yhteydessä.

Itseohjautuvuuden toteutumisen esteiksi nousseet tekijät

Omaehtoisuus

Omaehtoisuuteen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin kyselyssä seitsemällä kysymyksellä, joista omaehtoisuutta vaikeuttaviksi tekijöiksi erottui neljä.

TAULUKKO 3. Omaehtoisuuden toteutumista vaikeuttavien tekijöiden %-osuudet.

	Työn- tekijä ryhmä	Täysin samaa mieltä	Jokseen- kin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseen- kin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työn vastuu- alueiden sel- keys	Kaikki	60	27		13	
	Fa	70	20		10	
	Te	40	40		20	
Työn tavoit- teiden selkeys	Kaikki	40	53		7	
	Fa	50	40		10	
	Te	20	80			
Työn kokeminen motivoivana	Kaikki	33	60		7	
	Fa	40	50		10	
	Te	20	80			
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	Kaikki	7	86		7	
	Fa	10	80		10	
	Te		100			

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien vastualueiden selkeyttä (taulukko 3). Teknisestä henkilöstöstä 20 % oli epätietoisia vastuistaan. Farmaseuttien vastatukset osoittavat myös vähäistä epäselvyyttä vastuistaan. Farmaseuteilla oli vastausten perusteella vahvempi tuntemus omista vastuualueistaan kuin teknisillä.

Kysely osoitti työntekijöiden oman työn tavoitteissa, oman työn kokemisessa motivoivana (taulukko 3) sekä mahdollisuudessa vaikuttaa omaan työhönsä farmaseuttisella henkilöstöllä negatiivisempi kuva kuin teknisellä henkilöstöllä: 10 % farmaseuteista koki jonkin asteisia haasteita tavoitteissa, motivaatiossa, eivätkä he nähneet yhtä vahvasti mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä kuin tekninen henkilöstö. Tekninen henkilöstö tunsivat tavoitteensa, kokivat oman työnsä motivoivana sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön riittävinä.

Kyvykkyys

Kyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä selvitettiin kyselyssä kuudella kysymyksellä. Itseohjautuvuuden toteutumista vaikeuttaviksi tekijöiksi nousi kolme teemaa.

TAULUKKO 4. Kyvykkyyden toteutumista vaikeuttavan tekijän %-jakauma.

	Työntekijäryhmä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen työni aiheuttavan kuormittavuutta	Kaikki	7	20	33	33	7
	Fa		10	40	40	10
	Te	20	40	20	20	

Kyselyn tulokset osoittivat työntekijöiden kokevan työstään johtuvaa kuormittavuutta (taulukko 4). Teknisen henkilöstön keskuudessa jopa 60 % vastasi kokevan työnsä kuormittavana, heistä 20% oli väitteen kansa täysin samaan mieltä. Farmaseuttisen henkilöstön keskuudessa 10 % vastaajista koki jonkin asteista kuormittavuutta.

TAULUKKO 5. Kyvykkyyden toteutumista vaikeuttavien tekijöiden %-jakaumat.

	Työntekijäryhmä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen palautemenettelyn kehittävänä	Kaikki	20	53	7	20	
	Fa	30	60		10	
	Te		40	20	40	
Myönteinen suhtautuminen työhön kasvnut vuoden	Kaikki	33	40	13	13	
	Fa	50	30	10	10	
	Te		60	20	20	

Kyselyn tuloksista voidaan päätellä molempien työntekijäryhmien kokevan palautemenettelyssä kehittämistarpeita (taulukko 5). Teknisen henkilöstön keskuudessa palautemenettely koettiin kielteisempänä. Lähes puolet, eli 40 % vastaajista koki palautemenettelyn ei toivottavana.

Kysymykseen onko myönteinen suhtautuminen työhön muuttunut positiivisempaan suuntaan viimeisen vuoden aikana, 13 % kaikista vastaajista kertoivat, ettei kokenut myönteisen suhtautumisen kasvaneen. Ryhmävertailut osoittivat teknisen henkilöstön keskuudessa suhtautumisen kehittymisen kielteisempänä kuin farmaseuttisella henkilöstöllä (taulukko 5).

Vaikka ohjauksen ja tuen monivalintakysymysten vastaukset osoittivat ohjauksen ja tuen riittävinä, avoimen kysymyksen vastauksissa toivottiin selkeitä ohjeita sekä epäselvien asioiden läpikäyntiä. Kommenteissa tuotiin esille riittävän ajan järjestämisestä työtehtäviin sekä työnjaon selkeyttämisestä. Vastaajat näkivät vahinkojen johtuvat ajanpuutteesta sekä mahdollisuudesta keskittyä tehtävään, ei työntekijöistä.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä selvitettiin kyselyssä viidellä kysymyksellä. Itseohjautuvuuden toteutumista vaikeuttaviksi tekijöiksi erottui kolme.

TAULUKKO 6. Yhteisöllisyyden toteutumista vaikeuttavien tekijöiden %-jakaumat

	Työntekijäryhmä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Vuorovaikutus	Kaikki	7	40	20	33	
	Fa	10	60	10	20	
	Te			40	60	
Työntekijöiden välinen luottamus on avointa	Kaikki	33	53		13	
	Fa	30	60		10	
	Te	40	40		20	
Työntekij. ja johdon välinen luottamus on avointa	Kaikki	20	47	20	13	
	Fa	20	50	20	10	
	Te	20	40	20	20	

Taulukko 6 osoittaa kyselyn vastausten perustella jopa kolmanneksen koko henkilöstöstä kokevan vuorovaikutuksessa haasteita. Erityisesti teknisen henkilöstön keskuudessa vuorovaikutus koettiin ongelmallisena. Jopa 60 % teknisestä henkilöstöstä koki vuorovaikutuksessa olevan kehitettävää. Myös farmaseuttisesta henkilöstöstä 20 % koki jonkinasteisia haasteita vuorovaikutuksessa.

Kyselyn tulokset osoittivat myös luottamuksessa kehittämistarvetta (taulukko 6). Tekninen henkilöstö koki luottamuspulaa farmaseutteja enemmän. 20 % teknisestä henkilöstöstä koki luottamuksessa kehittämistarvetta. Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus koettiin vastaavanlaisena kuin työntekijöiden välinen luottamus.

Avoimissa kysymyksissä luottamusta koskevaan kysymykseen vastasi 10 työntekijää. Vastaukset kysymykseen kuinka luottamusta voidaan kehittää, tärkeinä koettiin, että jokainen työntekijä kiinnittäisi huomiota työtehtävien suorittamiseen sovitusti. Joissakin tapauksissa asioihin on toiset työntekijät joutuneet puuttumaan ja korjaamaan jälkikäteen.

Myös työnjaon selkiyttämällä sekä riittävän ajan järjestämisellä työtehtäviin nähtiin keinona vaikuttaa luottamukseen. Aikaresurssit koettiin yleisesti vähäisinä työmäärään nähden, erityisesti teknisten keskuudessa. Tärkeänä erottui luottamuksen kehittämisessä se, ettei henkilökohtaisia asioita kerrota ulkopuolisille. Yleisesti avoimella ja rehellisellä ilmapiirillä koettiin mahdollisuutena edistää luottamuksen kehittymistä.

Vuorovaikutusta koskevaan avoimeen kysymykseen saatiin 11 kommenttia. Avoimista vastauksista nousi esille se, että tällä hetkellä kaikille työntekijöille ei kulkeutunut sama tieto yritystä koskevista asioista. Kommenteissa nousi esille myös huomio, että työpaikalta puuttuu rauhallinen keskusteluun soveltuva tila.

Kyselyn perusteella itseohjautuvuuden mahdollistajiksi nousseet tekijät

Omaehtoisuus

Omaehtoisuuteen vaikuttavista tekijöistä hyvin oleviksi eli itseohjautuvuuden mahdollistajiksi erottui kolme teemaa.

TAULUKKO 7. Omaehtoisuuteen positiivisesti vaikuttavien tekijöiden %-jakaumat

	Vastaaja ryhmät	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Vastuualueiden riittävyys	Kaikki	40	40	20		
	Fa	50	30	20		
	Te	20	60	20		
Onko vaikutusmahdollisuudet riittävät	Kaikki	20	60	20		
	Fa	20	70	10		
	Te	20	70	10		
Sitoutuneisuus omaan työhön	Kaikki	53	47			
	Fa	70	30			
	Te	20	80			

Kyselyn vastaukset osoittivat työntekijöiden olevan tyytyväisiä vastuualueiden riittävyteen, omiin vaikutusmahdollisuuksiin, myös työhön sitoutuminen koettiin hyvänä (taulukko 7). Työntekijäryhmäkohtaisia eroja vahvimmin erottui vastuualueiden riittävyttä sekä sitoutuneisuutta kartoittavissa kysymyksissä. Molempien työntekijäryhmien vastaukset voidaan erottaa positiivisina, ja näin vastaukset voidaan tulkita vahvuuksiksi.

Kyvykkyys

Kyvykkyiden vahvuustekijöiksi erottui kolme teemaa.

TAULUKKO 8. Kyvykkyteen positiivisesti vaikuttavien tekijöiden %-jakaumat

	Työn- tekijä ryhmä	Täysin samaa mieltä	Jokseen- kin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseen- kin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen omat ongelmaratkai- sutaidot riittävinä	Kaikki	20	73	7		
	Fa	30	60	10		
	Te		100			
Riittävä johdon ohjaus ja tuki	Kaikki	40	40	20		
	Fa	50	30	20		
	Te	20	60	20		
Johto tukee kehitysmah- dollisuuksia riittävästi	Kaikki	40	40	20		
	Fa	50	30	20		
	Te	20	60	20		

Taulkosta 8 voidaan päätellä kyselyn tulosten perusteella työntekijöiden kokevan omat ongelmaratkaisutaidot sekä johdon ohjauksen ja tuen riittävinä. Myös johdon kehitysmahdollisuuksien tukeminen koettiin riittävänä. Työntekijät kokivat uuden työnantajan hyvin koulutusmyönteisenä.

Avoimet vastaukset osoittivat atk-ohjelmistosta olemassa olevien ohjeiden sekä työyhteisön toisten jäsenten tuen tärkeiksi atk-ongelmatilanteissa. Usealta vastaajalta tuli kommentteja ohjeiden ja opastuksen tärkeydestä, joiden avulla ongelmien ratkaisujen löytyminen ja saaminen koettiin nyt jo osin helpottuneen. Farmaseuttinen ryhmä toivoi säännöllisiä tiedotuksia, tavoitteena läpikäydä yhdessä käytännön kysymyksiä. Avoimiin vastatuksiin saatiin 7 kommenttia.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyteen vaikuttavista tekijöistä vahvuusiksi erottui kaksi teemaa.

TAULUKKO 9. Yhteisöllisyyteen positiivisesti vaikuttavien tekijöiden %-jakauma

	Työn- tekijä ryhmä	Täysin samaa mieltä	Jokseen- kin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseen- kin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen että minua kuun- nellaan työ- yhteisössä	Kaikki	20	73	7		
	Fa	20	80			
	Te	20	60	20		
Voin kertoa toiveita ja muu- tosehdotuksista	Kaikki	47	40	13		
	Fa	70	20	10		
	Te		80	20		

Taulukko 9 osoittaa kyselyn perusteella työntekijöiden kokevan yhteisöllisyyteen positiivisesti vaikuttavan sen, että heitä kuunnellaan työyhteisössä. Myös kokemus mahdollisuudesta tuoda esille omia muutosehdotuksia sekä toiveita koettiin myönteisinä tekijöinä.

Avoimista vastauksista kävi ilmi työyhteisössä työntekijöiden huolehtivan työyhteisön toisten jäsenten jaksamisesta sekä aikaresurssien riittävydestä. Työyhteisössä vallitsee työntekijöiden kesken välittävä, suhteellisen avoin, kannustava työilmapiiri, jossa jokainen voi pyytää apua tai antaa sitä tarvittaessa, samalla oppia myös itse.

Avoimet vastaukset osoittivat myös, että haastavia tilanteita oli kyetty selvittämään avoimella keskustelulla. Uusilla vastualueilla oli huomioitu myönteistä vaikutusta luottamuksen kasvamiseen. Uusi johto koettiin helposti lähestyttävänä. Työntekijät kokivatkin myös vuorovaikutuksen kehittyneen johdon läsnäolon sekä rohkeuden myötä puuttua ripeästi ongelmiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulosten, haastattelun ja kyselyn johtopäätökset. Tutkimustulokset esitetään tutkimusongelmalähtöisesti.

Itseohjautuvuusteorian tunnetuimmat tutkijat sekä teorian kehittäjät Deci ja Ryan lähestyvät itseohjautuvuutta kolmen psykologisen perustarpeen kyvykkyyden, omaehtoisuuden sekä yhteisöllisyyden kautta (Deci & Ryan 2000, 227). Tutkimuksen tietoperusta muodostuu itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden lisäksi motivaatiosta, luottamuksesta sekä alaistaidoista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät haastattelu ja kysely pohjattiin mainittuihin teorioihin. Tutkimuksen avulla haettiin vastauksia työyhteisön työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumisen esteistä sekä itseohjautuvuutta mahdollistavista tekijöistä, asioista jotka koettiin oleva hyvin. Tutkimuksella pyrittiin saamaan myös vastauksia, voidaanko itseohjautuvuutta ja sen toteutumista yrityksessä tukea. Alaongelmana kartoitettiin työntekijäryhmien vastauksien eroavaisuuksia.

Omaehtoisuus tarkoittaa vapauttaa päättää itse tekemisestään, joka käsittää sekä toiminnan- että valinnanvapauden. Kyvykkyydellä puolestaan tarkoitetaan yksilön tunnetta ja kokemusta siitä, että on kykenevä sekä tuntee suoriutuvansa hänelle asetetuista työtehtävistä. Kolmas perustarve yhteisöllisyys tarkoittaa hyvinvointia, joka syntyy toisiin yhteyden sekä välittämisen myötä. Tähän liitetään työyhteisön kannustavuus, turvallisuus ja lämminhenkisyys. Itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää kaikkien osa-alueiden toteutumista. (Martela 2014, viitattu 5.7.2018.)

Tutkimushaastatteluun osallistui kuusi apteekin työntekijää. Heidät oli valittu etukäteen apteekin johdon toimesta. Haastattelutilaksi oli valittu täysin häiriötön apteekin kokoushuone. Haastattelukysymyksiin haastateltavat vastasivat omin sanoin. Koska haastateltavat oli valittu yrityksen johdon otannan perusteella, tutkimuksen luotettavuuden vuoksi haastattelukysymysten pohjalta laadittiin myöhemmin kysely koko henkilöstölle. Haastatteluvastauksia saatiin hyvin täydennettyä Webropol-kyselyn skaalatuilla ja avoimilla vastauksilla. Skaalattujen kysymysten rinnalle laadittujen avointen kysymysten tavoitteena oli saada aiheesta täydentävää tietoa mahdollisista haasteiden syistä, sekä vastauksia kuinka työntekijöiden mielestä ongelmia voidaan lähestyä tai mahdollisesti kehittää.

Tutkimustulosten esittämiseen hyvin luonnollinen teemoittelu löytyi itseohjautuvuusteorian kolmesta psykologisesta perustarpeesta, omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä sekä yhteisöllisyydestä. Taulukkoon 10 on koottu tutkimuksen tulosten pohjalta yhteenveto tutkimuksessa esiinnousseista itseohjautuvuuteen vaikuttavien tekijöiden kehittämistarpeista, sekä vastaavasti itseohjautuvuuden kannalta koetuista hyvistä asioista. Varsinaiset johtopäätökset, tulosten havainnoinnit esitellään taulukon jälkeen tulosten teemoittelun mukaisessa järjestyksessä.

TAULUKKO 10. Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät, esteet sekä mahdollistajat

ITSEOHJAUTUVUUS		
OMAEHTOISUUS	KYVYKKYYS	YHTEISÖLLISYYS
<p>ESTEET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vastuualueiden epätietoisuus • Motivaatio • Työn tavoitteiden epäselvyys • Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön <p>MAHDOLLISTAJAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuneisuus omaa työhön • Monipuolinen ja vaihteleva työ 	<p>ESTEET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuormittuvuus - Atk-ohjelmisto-osaamisen haasteet - Henkilöstö- ja aikaresursien puute. - Työvuorot ylityöllistettyjä • Palautemenettelyn haasteet • Suhtautuminen työhön <p>MAHDOLLISTAJAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pyrkimys ratkaista ongelmat itsenäisesti • Johdon ohjaus ja tuki riittävä • Johto tukee kehitysmahdollisuuksia 	<p>ESTEET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutus ja tiedonkulku • Luottamuksen haasteet • Henkilöstön vaihtuvuus • Arvostus <p>MAHDOLLISTAJAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoin ja hyvä työyhteisö • Pitkä yhteinen historia

Elo-Kinnunen ym. näkevät nykyisessä työelämässä tärkeinä tulevaisuuden taitoina vuorovaikutus-, yhteistyö- sekä itsensä johtamistaidot. He kuvaavat tutkimuksessaan Apteekkarin johtajuuden kehittämishaasteet yksityisissä apteekissa, kuinka apteekin kulttuuri on syntynyt sen elinkaarinaikana, joka myös ohjaa vielä tänäkin päivänä yhtiötekijöiden toimintaa sekä ajatusmaailmaa. Rakentamalla yrityskulttuuri henkilöstöä kannustavaksi ja tukevaksi, voidaan vaikuttaa muun muassa hyvinvointiin sekä omaan työhön suhtautumiseen. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 15.)

Toiminnan muuttaminen yrityksessä edellyttää ensikädessä sitä, että tiedetään mistä toiminnan syyt johtuvat, toimintatapojen, jopa yrityskulttuurin tuntemusta. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen johdon tavoitteena on työntekijöiden itseohjautuvan työotteen ja vastuunottamisen lisääminen. Tutkimusongelmasta johdettiin kantavaksi teoriaksi itseohjautuvuus, jonka perusteella laadittiin tutkimuskysymykset itseohjautuvuuteen vaikuttavien tekijöiden ja siihen liittyvien teorioiden pohjalta. Kehittämistarpeita erottui kaikilla itseohjautuvuuteen liittyvillä osa-alueilla. Omaehtoisuuden alueella työn vastuualueiden ja tavoitteiden selkeydessä koettiin epätietoisuutta. Kyvykkyyteen liittyvistä tekijöistä työn kuormittavuus, palautemenettely sekä sitoutuminen koettiin haasteena. Yhteisöllisyyden osa-alueella vuorovaikutuksessa ja luottamuksessa erottui kehittämistarpeita.

Elo-Kinnusen ym, tutkimus osoitti suurimmat kehittämistarpeet apteekeissa työntekijöiden aloitteellisuudessa (Elo-Kinnunen ym. 2007, 16). Savaspuron mukaan toimivassa työyhteisössä työntekijältä odotetaan tavoitteellisuutta, oma-aloitteisuutta sekä aikaansaavuutta (Savaspuro 2019, 49). Itseohjautuvuuden toteutuminen korostaa omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden mahdollistamista, jotka voidaan pääosin erottaa yrityksen johdon toimina. Itseohjautuvuuden toteutumiseksi tulee myös työntekijällä olla valmiuksia, halua ja tahtoa toimia yrityksen parhaaksi. Hyvät alaidot ilmenevät työntekijällä yhteistyötaitoina, luotettavuutena sekä täsmällisyytenä. Myönteinen suhtautuminen työhön, halu kehittyä, kyky toimia sekä ongelmaratkaisutaidot liitetään myös hyvän työntekijän ominaisuuksiin.

Itseohjautuvuuden toteutumista estävät tekijät

Omaehtoisuus

Martela ja Jarenko kirjoittavat kirjassaan Draivi omaehtoisuuden toteutumisen edellyttävän työntekijän tuntemusta yrityksen päämääristä ja arvoista, tunnistaen ne myös omakseen. (Martela & Jarenko 2015, 58). Autonomian, eli omaehtoisuuden täytyminen ilmenee motivaationa, sitoutumisena, hyvinvointina, tarmokkuutena sekä myönteisenä suhtautumisen työhön. Savaspuro erottaa tärkeänä itseohjautuvuuden toteutumisessa vastuiden määrittelyn. Mitkä ovat omalla ja mitkä tehtävät toisten vastuulla (Savaspuro 2019, 48, 52.) Salminen ja Ruutu (2013, 152) ovat huomioineet yksilön tahtotilan ylläpitämisen vaikutukset motivaatioon. Sitoutumiseen voidaan vaikuttaa sisäisen onnistumisen tunteella, puolestaan jatkuvuuteen ulkoisilla palkkioilla. Ajatellaan, kun yksilön työn aikaansaama tyydytys on voimakkaampi kuin turhautuminen, vaikutukset näkyvät psyykkisenä toimivuutena, samalla yksilön kohdistaessa energiansa itse toimintaan.

Kysely osoitti työntekijöiden kokevan jonkin verran epätietoisuutta vastuualueistaan. Sen sijaan haastattelujen perusteella työntekijät tuntevat vastuualueensa suhteellisen hyvin. Kyselyn tulokset eivät näinollen varsinaisesti tukeneet haastattelujen tuloksia. Myös uudet työvuoromääritykset koettiin osittain ylityöllistävinä sekä hiukan epäselvinä. Vastuualueiden epäselvyyteen tutkimuksen perusteella voidaan osittain arvioida johtuvan vähäisistä henkilöstöresursseista sekä työntekijöiden vaihtumisesta. Ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi voidaan nostaa vastuualueiden sekä työvuoromääritysten selkiyttäminen.

Omaehtoisuutta vaikeuttaviksi tekijöiksi tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä työn tavoitteiden osalta epäselvyyttä. Yksilöllä on luontainen tavoitepyrkimys, jonka ketjussa erottuvat motivaatio, toiminta ja tavoitteet. Toisaalta yksinomaan tavoitteiden asettamista ei voida asettaa tärkeäksi, tavoitteilla tulee olla myös seuranta, joka voidaan nostaa esille myös työntekijöiden haastattelujen vastauksista. Haastattelun ja kyselyn vastaukset tuottivat vastaavia tuloksia tavoitteiden osalta. Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä farmaseuttisella henkilöstöllä olevan epätietoisuutta omista tavoitteistaan vahvemmin kuin teknisellä henkilöstöllä. Tavoitteiden selkiyttämisessä sekä tavoitteiden seurannassa voidaan erottaa kehittämistarvetta.

Omaehtoisuuden toteutuminen edellyttää johdolta rohkeutta luottaa työntekijöihin sekä antaa vapautta ja tilaa työntekijälle toteuttaa itseään, tehdä työtä omalla tavallaan. Uskallusta päästä irti omasta kontrollista ja määräysten antamisesta. (Martela & Jarenko 2015, 58.)

Itseohjautuvuuden toteutumista estäväksi tekijäksi haastattelujen perusteella voidaan päätellä vaikuttavan yrityksessä laaditut työntekijöiden työtehtävämääritykset. Työtehtävämääritykset estävät työntekijöiden oman työn vaikutusmahdollisuuksia. Koska omaehtoisuus edellyttää työskentelemistä oman kiinnostuksen mukaisesti, tutkimusvastausten perusteella tällä hetkellä valmiit tehtävämääritykset, jota voidaan ajatella myös kontrollina, eivät mahdollista omaehtoisuuden toteutumista. Kyselyn vastauksista voidaan päätellä oman työn vaikutusmahdollisuuksissa pienellä osalla työntekijöillä riittämättömyyttä. Kyselyn tulokset eivät täysin tukeneet haastattelujen tuloksia kysymyksen osalta. Tutkimusmenetelmänä haastattelun vahvuutena voidaan todeta mahdollisuus saada tarkempia vastauksia. Haastattelumenetelmä mahdollistaa kysymyksen tarkentamisen, mikäli kysymys osoittautuu vastaajalle vaikeaksi, epäselväksi tai vaatii tarkennusta. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä voitaisiin edesauttaa itseohjautuvan yrityksen tavoitteita, joka voidaan nostaa yrityksen johdolle pohdittavaksi.

Omaehtoisuuteen liitetään työn kokeminen kiinnostavana, joka nähdään lähtevän omasta innostuksesta ja arvostuksesta. Työtä ei koeta siis ulkoa pakotetulta. (Martela & Jarenko 2015, 68.) Myös Elo-Kinnusen ym. tutkimus osoittaa apteekissa työskentelevien kokevan työnsä motivoivana sekä mielenkiintoisena (Elo-Kinnunen 2007, 16). Itseohjautuvuutta vaikeuttavaksi tekijäksi voidaan kyselyn perusteella todeta olevan farmaseuttisella henkilöstöllä motivaatiossa vähäisiä haasteita. Pääsääntöisesti työntekijät kokivat työnsä motivoivana. Itseohjautuvuuden ytimessä tärkeänä tekijänä on sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation vahvistaminen voidaan nostaa itseohjautuvuuden toteutumisen mahdollistajana tärkeäksi kehittämiskohteeksi.

Kyvykkyys

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella kyvykkyteen vaikuttavista tekijöistä erottui kolme kehittämiskohdetta. Työntekijöiden kuormittavuus, palautemenettely sekä suhtautuminen työhön.

Yksilö kokee tyytyväisyyttä tuntiessan suoriutuvansa tehtävistään. Kyvykkyudessa on siis kyse osaamisesta sekä aikaansaavuudesta. Kyvykkyys edellyttää yksilöltä tunnetta, että on kykenevä suoriutumaan annetuista tehtävistään osaamisen ja aikaresurssien puiteissa. Joka usein edellyttää myös kaikkien esteiden ja häiriötekijöiden poistamista. Kyvykkyyttä voidaan vahvistaa yrityksessä ylläpitämällä osaamista, kuten koulutuksen sekä riittävien haasteiden avulla. (Martela & Jarenko 2015, 59–60.)

Suurimmaksi itseohjautuvuuden toteutumisen esteeksi nousi kuormittavuus, jonka syiksi tutkimuksen mukaan nousi työntekijöiden kokemus aika- ja henkilöstöressurssien puutteesta sekä osaamattomuudesta. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat onnistumisen tunteen muodostumiseen, sekä sitä kautta kyvykkyuden toteutumiseen. Myös Elo-Kinnusen ym. tutkimuksessa korostetaan työntekijöiden kuormittavuustekijöiden huomioimista. Pahimmillaan kuormittavuus voi johtaa työntekijän kynnistymiseen ja itsetunnon laskuun, tuhoten loppupelissä työntekijän motivaation. (Elo-Kinnunen 2017, 16.) Kuormittavuustekijöillä voidaan tutkimuksen avointen vastausten perusteella todeta olevan vaikutuksia myös työhön sitoutumiseen. Huolena työntekijät kertoivat myös henkilöstön vaihtumisen. Kyselyn vastausten tulokset tukivat haastatteluista saatuja tuloksia. Tekijät korostuvat kyselyn perusteella erityisesti teknisen henkilöstön keskuudessa. Myös farmaseuttisen henkilöstön vastauksista voidaan erottaa työn jossain määrin aiheuttavan kuormittumista. Tulosten perusteella työn kuormittavuuden vähentäminen voidaan ehdottaa tärkeäksi kehittämiskohdeksi yrityksessä.

Työtehtävistä suoriutumisessa työajan puutteessa sekä työtehtävien sekavuudessa koettiin haasteita. Edellä mainittujen tekijöiden syiksi tutkimuksen perusteella voidaan päätellä työntekijäresurssit sekä uudet työvuorot. Työntekijät kokevat osan työvuoroista ylityöllistävinä, jonka koetaan aiheuttavan kuormittavuutta. Haastattelujen perusteella työntekijät kokevat työtehtäviin varatun ajanpuutteen vaikuttavan työsuorituksiin. Kun työtehtäviä ei ehdi päivän aikana tehdä loppuun, vähenee omasta työstä saatu ilo ja myönteisyys. Riittävän ajan järjestäminen työtehtävistä suoriutumiseen takaisi sujuvamman työskentelyn sekä antaisi myös mahdollisuuden itseohjautuvuuden toteutumiselle. Sekä kysely että haastattelu tuottivat vastaavia tuloksia. Myös työvuorojen suunnittelussa voidaan erottaa kehittämistarpeita työntekijöiden kuormittumisen välttämiseksi.

Vahva kyvykkyyden kokemus edellyttää selkeää palautetta työntekijälle työn etenemisestä (Martela & Jarenko 2015, 60). Palautteen tavoitteena on yksilön kehittyminen sekä toisaalta yrityksessä muutoksen aikaansaaminen. Myönteinen palaute ja sen vaikutukset suuntautuvat yleensä taitoihin sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Toivanen 2012, viitattu 16.8.2019.) Myös Salminen (2016, viitattu 16.8.2019) näkee palautteen merkityksen kehittymiselle. Tehokkaimmillaan palaute nähdään dialogina, yhteisenä mietiskelynä, jossa puntaroidaan kuinka oma toiminta vaikuttaa koko työyhteisöön. Savaspuro (2019, 48) erottaa kyvykkyyden avaintekijänä sen, kuinka yrityksessä suhtaudutaan esimerkiksi virheisiin. Epäonnistumisen pelko aiheuttaa usein aloitekyvyttömyyttä, vaikuttaen näin kielteisesti työntekijöiden kyvykkyyteen.

Tutkimustulosten vertailu osoittaa osan työntekijöiden kokevan palautemenettelyn negatiivisena. Myös Elo-Kinnusen ym. tutkimus osoitti apteekkarien palautteen vähäisenä ja yleisesti palautemenettelyn puutteellisenä (Elo-Kinnunen 2007, 16). Sekä haastattelun että kyselyn tulokset voidaan tulkita yhteneväisiksi. Erityisesti teknisen henkilöstön kokemus palautemenettelystä voidaan päätellä suhteellisen kielteiseksi. Myös farmaseuttien keskuudessa on kielteistä kokemusta, joskaan ei siinä määrin kuin teknisellä henkilöstöllä. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat asioiden käsittelyotteessa kielteisiä elementtejä, johon esitetään kiinnittämään huomiota. Vastauksista tehtyjen johtopäätösten perusteella myös palautemenettelyssä voidaan erottaa kehittämistarvetta.

Tutkimuksen perusteella myönteisessä suhtautumisessa omaa työtä kohtaan voidaan päätellä olevan jonkin verran haasteita. Kysyttäessä tekijöitä, jotka vaikuttavat kielteisesti omaan työhön suhtautumiseen, useissa vastauksissa erottuu kiire, stressi sekä osaamisen ja ajan puute uusien asioiden perehtymiseen. Tutkimuksen mukaan työntekijät toivovat vastuunjaon tasapuolistamista, myös työyhteisössä tasapuolinen kunnioitus voidaan nostaa esille. Haastatteluista saadut vas-

taukset tukivat kyselyn vastauksia. Kielteisempänä suhtautuminen koettiin teknisten keskuudessa. Omaan työhön suhtautumisen kehittäminen voidaan ehdottaa kehittämiskohteeksi.

Kuten itseohjautuvuusteoria väittää yksilöllä tulee olla riittävästi kykyä ja taitoa tehtävistä suoriutumiseen (Ryan & Deci 2000b, 68). Martelan ja Jarenko (2015, 60) näkevät kyvykkyyden ylläpitämisen edellyttävän johdolta riittävän koulutuksen ja osaamisen ylläpitämistä. Lisäksi työntekijälle tulee tarjota riittäviä, omien vahvuuksien mukaisia haasteita.

Tutkimuksesta saatujen tuloksista voidaan päätellä työntekijöiden ”eväissä” työskennellä itseohjautuvasti kehittämistarpeita. Haastattelut osoittivat työntekijöiden kokevan atk-ohjelmisto koulutuksen tarpeita ja kokevat omassa atk-ohjelmisto-osaamisessa puutteita. Yrityksen uusitun tietojärjestelmän yhden päivän käyttöönottokoulutuksen kouluttajan aika oli kulunut muihin ongelmiin kuin tutkimusryhmän ohjauksen tarve tutkimuksen mukaan painottui. Osaamisen puutteesta aiheutuvat ongelmat vaativat usein ylimääräistä selvittelyä, aika- ja työntekijäresursseja. Kyselyn tulokset eivät varsinaisesti tukeneet haastattelujen tuloksia tässä kehittämistarpeessa. Toisaalta myöhemmin tehty kysely osoitti jo olemassa olevien atk-ohjeiden ja apteekin intran helpottaneen työntekijöiden ongelmatilanteista selviytymistä. Kyselyn perusteella atk-ohjelmiston koulutustarpeet eivät siis erottuneet yhtä voimakkaina kun haastatteluissa. Vastausten perusteella atk-ohjelmisto osaamisen ajantasaistaminen voidaan nostaa yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi.

Yhteisöllisyys

Saatujen vastausten perusteella yhteisöllisyyteen vaikuttavista tekijöistä erottui kaksi kriittistä kehittämiskohdetta, vuorovaikutus sekä luottamus. Salminen & Ruutu (2013, 114) ovat löytäneet yhteyden läsnä olevan vuorovaikutuksen ja kehittymisen väliltä. He erottavat läsnä olevan ilmapiirin rakentavan myönteisiä tunteita sekä positiivisia ihmissuhteita. Vuorovaikutuksessa korostuu toisen arvostus, joka mahdollistaisi kyvykkyyden hyödyntämisen yhteiseksi hyväksi. Martela & Jarenko (2015, 61) kirjoittavat kirjassaan Draivi kunnioituksen ja välittämisen syntyvän työyhteisössä kaikkien jäsenten vastavuoroisesta sekä hyvästä yhteishengestä, jota johdon oma esimerkki kehittää.

Tutkimuksesta tehtyjen johtopäätösten perusteella vuorovaikutuksessa koetaan runsaasti kehittämistarpeita. Vaikka tutkimuksen mukaan asioita on kyetty korjaamaan ja vuorovaikutusta kyetty kehittämään, myös kehittämistarpeita erotetaan edelleen. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä vuorovaikutuksen haasteiden juontavan pidemmän ajan takaa. Vanha toimintatapa yrityk-

sessä voi olla hyvin syvälle juurtuneena, josta on haastavaa päästä irti. Myös uuden johdon johtamistyyli voi olla vieras työntekijöille. Kyselyn tulokset vahvistivat haastattelusta saatuja tuloksia. Molempien ammattiryhmien kokemuksen perusteella vuorovaikutuksessa koetaan haasteita. Haastavampana vuorovaikutus koetaan kyselyn mukaan teknisen henkilöstön keskuudessa. Vuorovaikutuksen kehittäminen voidaan nostaa yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi.

Yhteisöllisyyden toteutuminen edellyttää luottamuksellista ja avointa toimintaa, keskinäistä ryhmähenkeä sekä johdolta työntekijöiden arvostusta ja välittämistä. Toimintaan liittyy lupausten pitäminen sekä toiminnan oikeudenmukaisuus. Yhteistoiminta on kivuttomampaa ja ongelmattomampaa luottamuksellisessa työyhteisössä. Luottamuksellinen ilmapiiri edesauttaa työyhteisössä myös ongelmien ratkaisuja. (Martela & Jarenko 2017, 119–120, 172.) Salminen erottaa avoimen tiedonkulun, rehellisyyden sekä toisia kunnioittavan vuorovaikutuksen edistävän luottamusta (Salminen 2016, viitattu 16.8.2019). Myös Martela ja Jarenko ovat huomioineet luottamuksen ja vuorovaikutuksen välisen yhteyden. Tekijät vaikuttavat samalla motivaatioon positiivisesti. (Martela & Jarenko 2015, 119–120.) Luottamus rakentaa työyhteisön psykologista turvallisuutta, joka nähdään merkittävänä tekijänä myös omaehtoisuuden toteutumisessa (Savaspuro 2019, 52).

Tulosten perusteella voidaan päätellä luottamuksessa olevan haasteita. Työntekijät kokevat työntekijöiden välisen luottamuksen pääosin hyvänä, jonkin verran työntekijöiden vaihtuvuudella koetaan negatiivisia vaikutuksia luottamukseen. Tutkimuksesta saadut vastaukset toivat esiin työntekijöiden huolen johdon tasapuolisesta luottamuksesta ja arvostuksesta. Työntekijät kokevat jokaisen työpanoksen tärkeänä ja näkevät luottamuksen lähtevän arvostuksesta. Myös Elo-Kinnunen ym. ovat tutkimuksessaan huomioineet työntekijöiden arvostuksella vaikutuksia työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kehittymiseen (Elo-Kinnunen 2007, 15). Kysely ei osoittanut eroja työntekijöiden tai työntekijöiden ja johdon välisessä luottamuksessa. Haastattelun tuloksista voidaan sen sijaan päätellä johdon ja työntekijöiden välisessä luottamuksessa suuremmin kehittämistarpeita. Kyselyn tulokset eivät näinollen suoranaisesti tukeneet haastattelusta saatuja tuloksia. Kyselyn tulosten mukaan luottamus koettiin positiivisempänä. Kysely suoritettiin noin kolmen kuukautta haastattelujen toteuttamisesta, vuoden 2019 alkupuolella. On mahdollista, että luottamusta on jo kyetty kehittämään haastatteluajankohtaan verrattuna. Kyselyn avointen vastausten mukaan apteekissa alkuvuodesta 2019 oli aloitettu palaverikäytäntö. Voidaanko tämän seurauksena todeta luottamuksen kehittyneen, joka voidaan nähdä erittäin hyvänä kehityssuuntana. Arvostuksessa koettuihin haasteisiin ehdotetaan yrityksessä kiinnittämisen huomiota. Luottamuksen kehittäminen voidaan nostaa yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi yrityksessä.

Luottamus nähdään positiivisina odotuksina ja moraalisen vastuuna, jonka osatekijöinä ovat ystävällisyys, myönteiset aikeet sekä osaaminen. Luomalla luotettava, toisia yksilöitä kannustava ilmapiiri, voidaan vaikuttaa yksilöiden mahdollisuuteen kehittyä ja kasvaa työyhteisössä. Luottamukseen liitetään vahvasti myös se että toisen vilpittömyyteen voidaan luottaa. (Salminen & Ruutu 2013, 88.) Tutkimuksen avointen kysymysten perusteella luottamukseen negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä erottuvat henkilökunnan vaihtuminen, työtehtävien sekavuus ja kiire, joiden koettiin vaikeuttavan luottamuksen ylläpitämistä ja kehittymistä. Avoinna vastauksista nousi myös huoli voitaisiinko luottamuksen avulla estää selän takana puhuminen. Henkilöstö- ja aikaresurssien riittävyyden kartoittaminen voidaan nostaa luottamuksen kehittymisen kannalta tärkeäksi kehittämiskohteeksi.

Tutkimuksessa nousi esiin tiedonkulussa kaikille työntekijöille viiveitä, jota voidaan osittain pitää suuremman työympäristön haasteena. Elo-Kinnusen ym. tutkimus osoitti myös sisäisen tiedottamisen toimivuudessa olevan apteekkeilla haasteita (Elo-Kinnunen 2007, 16). Tutkimuksen kohteena olevassa apteekissa viestintää toteutetaan paljon puhelimen pikaviestisovelluksien avulla. Vaikka pikaviestien hyvänä puolena voidaan erottaa niiden nopeus sekä kattavuus koko henkilöstölle sangen vähin ponnistuksin, tutkimuksen perusteella työntekijät kokevat pikaviestinnän ei-toivottuna menetelmänä. Tämä ongelma korostui erityisesti haastattelujen tuloksista. Onko keinona tilanteen korjaamiseksi esimerkiksi atk-järjestelmän sisäinen Intra? Hektisen kiireisen työyhteisön hankaluus usein kuitenkin on, etteivät työntekijät ehdi lukea tulleita tiedotteita. Palaverikäytännön kehittäminen voidaan nostaa tutkimuksen perusteella keinoksi parantaa tiedonkulkua. Myös informaation, niin lyhyen kuin pitkänaikavälin kehittäminen voidaan nostaa yrityksen kehittämistavoitteisiin.

Itseohjautuvuuden mahdollistajat, asiat jotka koetaan olevan hyvin

Omaehtoisuus

Avointen vastausten tulkinnan mukaan positiivisesti vaikuttavina tekijöinä erottuvat vahvimmin työn monipuolisuus ja vaihtelevuus. Motivoivina tekijöinä voidaan nostaa esille koulutusmahdollisuudet, sosiaaliset tekijät, palaute, erityisesti esimiehen kannustus koettiin tärkeänä. Myös ulkoiseen motivaatioon liittyvänä palkka nousi motivoivaksi tekijäksi. Elo-Kinnunen ym. (2007, 16) erottivat tutkimuksessaan tärkeinä motivaatiotekijöinä hyvän johtamisen, ilmapiirin, hyvän yhteishengen, toimivat asiakassuhteet sekä työntekijän tyytyväisyys ammatinvalinnastaan.

Yhdeksi itseohjautuvuuden toteutumisen vahvuudeksi nousi tutkimuksen mukaan henkilöstön arvostus omaa työtään kohtaan, joka on vahvistunut uusien työtehtävien ja näissä onnistumisen tunteesta. Tulkinnan perusteella voidaan huomioida arvostuksella, työtehtävien monipuolisuudella ja vaihtelevuudella olevan vahva vaikutus työyhteisössä motivaatioon. Haastattelun tulokset vahvistivat osittain kyselyn tuloksia kysymyksen osalta. Yrityksessä on tärkeä huomioida edellä mainitut tekijät voimavaroina ja pyrkiä hyödyntämään työntekijöiden oman työn arvostuksen merkitys motivaatiolle, huomioimalla työntekijöiden kuormittuvuustekijät. Motivaatitekijät voidaan nostaa tärkeiksi voimavarakiteijöiksi.

Tutkimus osoitti erittäin hyvänä asiana työntekijöiden vahvan sitoutumisen työyhteisöönsä. Työyhteisöön sitouttavina tekijöinä erottuvat sosiaaliset, työyhteisön sisäiset sekä asiakkaiden taholta nousevat tekijät, avoin työilmapiiri, miellyttävä ja virkeä työyhteisö sekä uuden toimitilat. Lisäksi pitkä yhteinen työhistoria kauan apteekissa työskennelleillä koetaan sitouttavan tähän apteekkiin. Myös Elo-Kinnusen ym. tutkimuksen mukaan apteekkien ilmapiiri koettiin yleisesti hyvänä, parhaimmat tulokset tutkimuksen mukaan oli suurten 21–35 työntekijän apteekeissa. Keskiuurten 11–20 työntekijää työllistävien apteekkien, kuten tämä tutkimuskohdekin on, ilmapiiri koettiin kuitenkin vähän haastavampana. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 15–16.) Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tulisi pyrkiä vahvistamaan yrityksessä. Käyttää nyt jo vahva sitoutuminen voimavarana.

Työtehtävien kiinnostavuus sekä työn mielekkyys erotettiin vahvana tekijänä työyhteisössä. Työntekijäryhmien välillä ei voida erottaa suurta vaihtelua. Sekä haastattelu, että kysely tuottivat vastaavia tuloksia. Tekijät voidaan nostaa tärkeiksi vahvuuksiksi työyhteisössä. Elo-Kinnunen ym. (2007, 15) tekivät tutkimuksessaan huomion, että sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä lisää se, että työntekijät kokevat yrityksen arvot yhteneviksi omien arvojen kanssa.

Kyvykkyys

Tutkimuksen vastauksista voidaan päätellä työntekijöiden kokevan yrityksen tarjoamat kehitysmahdollisuudet riittävinä. Sekä haastattelujen että kyselyn perusteella työntekijät kokevat johdon hyvin koulutusmyönteisenä. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat myös omat ongelmaratkaisutaidot, johdon opastuksen ja tuen, sekä vastuualueet kohtuullisina. Vaikka ohjelmistokoulutuksen tarvetta ilmeni, työntekijät pyrkivät itse ratkaisemaan ongelmia olemassa olevien ratkaisuvaihtoehtojen avulla, kuten ohjeiden, työkalujen, johdon tai ohjelmistotoimittajan asiantuntijoiden avulla. Vaikka työntekijöiden omat ongelmaratkaisukeinot olivat hyvällä tasolla, kou-

lutuksen ja ohjeiden avulla työn sujuvuutta sekä työntekijöiden omaa kyvykkyyden tunnetta voitaisiin entisestään kasvattaa. Etenkin pyrkimys ratkaista itse työssä eteen tulevia ongelmia voidaan nähdä suurena plussana itseohjautuvuuden toteutumisessa, joka voidaan nostaa vahvuudeksi.

Työntekijät kokevat uusien haasteiden, vastuiden sekä koulutusmahdollisuuksien lisänneen oman työn arvostusta. Edellä mainitut tekijät voidaan nostaa yrityksessä kehittämisen kannalta tekijöiksi joiden kautta voidaan vaikuttaa kyvykkyyden vahvistumiseen. Vaikka vastuut ja haasteet koettiin positiivisina tekijöinä työhön suhtautumisessa, on yrityksen johdon huomioitava kuormitus- ja osaamistekijät. Oman työn arvostusta lisäävät tekijät voidaan nostaa yrityksessä kehittämisen kannalta tekijöiksi, joiden kautta voidaan vaikuttaa kyvykkyyden vahvistumiseen.

Yhteisöllisyys

Luottamus nähdään positiivisina odotuksina ja moraalisen vastuuna, jonka osatekijöinä ovat ystävällisyys, myönteiset aiheet sekä osaaminen. Luomalla luotettava, toisia yksilöitä kannustava ilmapiiri, voidaan vaikuttaa yksilöiden mahdollisuuteen kehittyä ja kasvaa työyhteisössä. Luottamukseen liitetään vahvasti myös se että toisen vilpittömyyteen voidaan luottaa. (Salminen & Ruutu 2013, 88.) Tutkimuksen avointen kysymysten perusteella luottamukseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä koetaan työnantajan pikainen asioiden esille ottaminen, jonka avulla ongelmia on kyetty selvittämään.

Luottamuksen tarve sekä tärkeys kasvavat itseohjautuvuuden vahvistuessa. Kun johdon valvonta vähenee, johdon tulee luottaa siihen että työtehtävät hoidetaan. Luottamuksen avulla työyhteisössä voidaan myös vähentää erimielisyyksien syntymistä sekä toisaalta helpottaa niiden selvittämistä. Luottamus edesauttaa myös muutosten läpivientiä. Keskinäisen luottamuksen saavuttaminen työyhteisössä edellyttää yhteisiä pelisääntöjä sekä sitä että niiden takana myös seistään. Vaikka vuorovaikutuksessa koettiin haasteita, kuitenkin positiivisiksi tekijöiksi nousi avoin, rehellinen vuorovaikutus ja se että sovitut työtehtävät viedään päätökseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä työntekijöiden kokevan, että heitä kuunnellaan työyhteisössä sekä heillä on mahdollisuus kertoa toiveitaan tai muutosehdotuksia. Edellä mainituista tekijöistä voidaan päätellä työntekijöiden kokevan työyhteisön olevan suhteellisen turvallinen työyhteisö. Tekijät osoittavat työntekijöillä olevan rohkeutta, halua ja edellytyksiä kehittää työyhteisön vuorovaikutusta toivottuun suuntaan. Nämä asiat voidaan nostaa yrityksessä suureksi

vahvuuksiksi. Johdon on hyödyllistä käyttää tätä vapaata voimavaraa ja jalostaa keskinäistä yhteyttä toimivampaan suuntaan.

Tuen tarve tutkimuksen valossa

Usein ajatellaan itseohjautuvan organisaation kykenevän toimia ilman johtamista, joka on kuitenkin tutkimusten perusteella osoittautunut virheelliseksi ajatukseksi. Savaspuron mukaan itseohjautuva organisaatio edellyttää suurempaa panostusta johtajuuteen, verrattuna perinteisen johtamisen organisaatioon. Yrityksen tavoitellessa itsenäisiä työntekijöitä edellyttää sen toteutuminen panostuksia johtajuuden määrään ja laatuun. Työntekijöiden tuen tarve on myös hyvin yksilöllinen, jonka vuoksi itseohjautuvan organisaation johdon on tunnettava alaisensa perin pohjin. Se mikä sopii yhdelle, ei sovellu toiselle työntekijälle. Jokainen työntekijä tulisi kyetä huomioimaan johtamisessa heidän omien vahvuuksien, toiveiden sekä toisaalta puutteiden mukaisesti. Työntekijän motivaatio voi haavoittua liiallisesta kontrollista tai tuesta, kun taas toinen tarvitsee päätöksentekoaan varten paljon tukea. (Savaspuro 2018, 33, 157.)

Yksin kehittämistarpeisiin panostamista ei voida nostaa tärkeäksi itseohjautuvalle yritykselle. Myös vahvuudet on tärkeä nostaa voimavaroiksi yrityksessä, joiden vahvistamisella voidaan kehittää yrityksen toimintaa. Vaikka tuen tarve ilmenee itseohjautuvuuden esteiden poistamisessa, on vahvuuksien hyödyntäminen ja tukeminen jopa tärkeämpää itseohjautuvuuden toteutumiselle.

Savaspuro (2019. 48–49) erottaa itseohjautuvalla yrityksellä neljä keinoa estää työntekijöiden kuormittuminen ja yleinen kaaos. Ensinnäkin työntekijöiden sekä koko yrityksen tavoitteet ja vastuut tulee olla selkeästi määriteltäviä ja jaettuja, joiden avulla voidaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Toisena tekijänä erottuu ongelmatilanteiden päätösten ratkaisija, kenen puoleen viimekädessä käännytään. Kolmantena nähdään psykologinen turvallisuus, joka edellyttää työntekijöiden välistä luottamusta, mutta tärkeänä erottuu myös johdon luottamus työntekijöihin. Johdon luottamuksessa korostuu erityisesti virheisiin suhtautuminen. Työntekijöillä tulee olla usko siitä, ettei virheistä sakoteta tai mustamaalata. Viimekädessä työntekijöiden tulee ymmärtää millaiset arvot yrityksellä on, mihin pyritään ja kuinka niiden toteutumiseen vaikuttaa oma työskentely.

Koko tutkimustarkastelussa voidaan päätellä kyvykkyyden osa-alueella suurimmat kehittämistarpeet. Kuormittuvuudessa sekä palautemenettelyssä koetaan suurimmat haasteet. Yhteisöllisyyden osa-alueella vuorovaikutus koetaan kielteisimpänä. Omaehtoisuuden osa-alueella suurimmat kehittämistarpeet erottuvat vastuualueiden selkiyttämisessä.

Omaehtoisuus

Savaspuro (2018, 161) on laatinut kymmenen sääntöä itseohjautuvuuden tukemisen avuksi. Tavoitteiden asettaminen erotetaan ensimmäiseksi itseohjautuvuuden kehittämistarpeeksi. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat tavoitteiden osalta epä tietoisuutta. Savaspuro näkee, että tavoitteiden asettamisella pyritään selventämään mitkä ovat työntekijän ohjauksen ja tuen tärkeimmät tarpeet. Tavoitteiden määrittämisellä voidaan huomioida jokaiselle työntekijälle realistisesti saavutettavat tavoitteet. Määrittämiseen tarvitaan myös johdon silmää tavoitteiden työntekijäkohtaisesta soveltuvuudesta, koska liian matalat tai korkeat tavoitteet eivät useinkaan toteudu. Itseohjautuvuusteorian kehittäjät Deci ja Ryan (2000, 243) korostavat tavoitteiden asettamista, jonka vaikutukset voidaan erottaa suurempana työtyytyväisyytenä.

Motivaatiotekijät, erityisesti sisäisen motivaation vahvistaminen nähdään hyvin vahvana ja tärkeänä tekijänä itseohjautuvuuden toteutumisessa ja kehittämisessä. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella työntekijöiden motivaatiota voidaan tukea tarjoamalla omien vahvuuksien sekä mielenkiinnon mukaisia, vaihtelevia työtehtäviä, huomioimalla kuitenkin työntekijöiden kuormittavuustekijät. Kyselyn avointen kysymysten avulla selvitettiin työntekijöiden mielipidettä työn motivoivista tekijöistä. Vaihtelevilla ja monipuolisilla työtehtävillä, kannustuksella, palautteella, kiitoksella ja hyvällä työilmapiirillä työntekijät kokevat positiivisia vaikutuksia motivaatioon. Motivaation myönteisiä vaikutuksia voidaan kasvattaa työntekijöiden vastausten perusteella myös koulutuksen ja työn joustavuuden avulla. Lisäksi tasapuolisuus tuotiin esille tärkeänä motivaatiotekijänä. Ulkoisista motivaatiotekijöistä työstä saatu palkka koetaan myös motivaattorina..

Ryanin ja Decin OIT-teoria osoittaa, että yksilön sisäiseen motivaation kasvuun voidaan vaikuttaa yrityksen arvojen kautta. Työntekijät jotka kokevan yrityksen arvot omien arvojen mukaisiksi, voidaan erottaa vahvempi sisäinen motivaatio. Teoria vahvistaa myös johdon valvonnan lisäämisen laskevan motivaatiota. (Ryan & Deci 2000a, 62–63.) Omaan työhön vaikutusmahdollisuudet koetaan vähäisinä. Tällä hetkellä työpäiviä ohjaavat työvuorojen työtehtävämääritykset. Työntekijät kokevat myös osan työvuoroista ylityöllistettynä. Usein paras kuva työtehtävien ominaisuuksista ja ongelmista on työtä tekevällä taholla. Onko johdon keinona purkaa työntekijöiden kokemien ongelmien vyyhtiä työntekijöiden kanssa yhdessä ongelmiin ratkaisujen saamiseksi?

Työntekijät kokevat myönteisen suhtautumisen kehittymisessä jossain määrin haasteita. Uudet työtehtävät vaativat uuden opettelua, johon aikarerurssit eivät anna usein mahdollisuutta. Lisäksi tulosten perusteella voidaan erottaa huoli työyhteisön toisten jäsenten jaksamisesta. Kyselyn avoimissa vastauksissa keinoksi myönteisen suhtautumisen kasvattamiseen nähtiin riittävän ajan järjestäminen tehtäväsuorituksiin. Myös vastuunjaon tasapuolistamisella sekä kunnioituksen avulla nähtiin keinona vaikuttaa myönteiseen suhtautumiseen.

Kyvykkyys

Mitä vaativammaksi työelämä muuttuu, sitä tärkeämmäksi on noussut myös oppiminen. Tehokkuus onkin noussut avaintekijäksi menestyneelle yritystoiminnalle, joka asettaa paineita myös työntekijälle. Savaspuro tähdentää välttämään liiallista täydellisyyden tavoittelua, koska oppimisenhan tapahtuu usein virheiden kautta. Epäonnistumisen pelko vaikuttaa rohkeuteen yrittää. Epäonnistumisista ei siis tulisi rangaista, koska usein virheiden kautta työntekijöistä voi tulla entistä parempia. (Savaspuro 2018, 162.) Gagne & Deci (2005, 348–350) ovat huomioineet tutkimuksessaan johdon tuen, kuten koulutuksen sekä kuormittavuuden vähentämisen vahvistavan sisäistä motivaatiota ja johtavan parempiin työsuorituksiin. Myös palautteen avulla voidaan kehittää positiivisia asenteita työtä ja työyhteisöä kohtaan.

Kuormittavina tekijöinä tutkimusten mukaan työperäisiin rasituksiin vaikuttavat muun muassa työyhteisössä tapahtuvat muutokset, työmäärä, ihmissuhteet sekä ristiriidat (Lämsä & Hautala 2005, 73). Kuormittavuuden syiksi tutkimuksen perusteella voidaan päätellä aika- ja henkilöstöressurssien riittämättömyys, joka korostuu erityisesti teknisen henkilöstön keskuudessa. Myös atk-ohjelmisto-osaamisen puute aiheuttaa tutkimuksen mukaan jossain määrin kuormittavuutta. Työntekijät kokivat, että ohjelmisto-koulutuksen, ohjauksen sekä ohjeiden tai manuaalien avulla voitaisiin vaikuttaa päivittäisissä työtehtävissä ilmenneiden ongelmien ratkaisuihin.

Ratkaisukeinona atk-ongelmiin työntekijät toivoivat atk-ohjelmatoimittajan koulutusta, vaikka vain osalle työntekijöille. Kuten haastattelujen ja kyselyn työtehtävämäärittelyt osoittivat, toinen työntekijäryhmä vastaa tietoteknisten ohjelmien toiminnasta laaja-alaisesti. Atk-työskentely edellyttää työntekijöiltä kyvykkyyttä sekä osaamista. Lienee perusteltua tarjota työntekijöille johdon tuki koulutuksen muodossa työtehtävissä menestymiseksi. Taulukko 11 kuvaa keinoja vastata, muuttaa ja vähentää työperäisiä rasituksia ja kuormittavuutta.

TAULUKKO 11. Työyhteisön kuormittavuudenhallintakeinoja (Lämsä & Hautala 2005, 73)

Organisaatiokeskeisiä keinoja	Yksilökeskeisiä keinoja
<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöhankinnan ja henkilöstön kehittämisen parantaminen - Työnohjauksen ja mentoroinnin kehittäminen ja hyödyntäminen - Organisaation tiedonkulun parantaminen - Työn tavoitteiden ja sisältöjen selventäminen ja kehittäminen - Organisaatorakenteen tarkistaminen ja yhteistyön kehittäminen - Esimieskoulutuksen järjestäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmisten itsetuntemuksen kehittäminen, palautteiden ja henkilöstön kehittämisen avulla - Työkykyä edistävä, ns. TYKY-toiminta - Ihmisten palautteenannon ja –saamisen taitojen kehittäminen - Rentoutumisen ja levon tärkeyden korostaminen - Ajankäytön hallinta - Tasapainoisesta työn, perheen ja vapaa-ajan välisestä suhteesta huolehtiminen

Taulukosta 11 voidaan erottaa vastaavia tekijöitä kuin tutkimuksen kehittämistä vaativista tulok-sistakin voidaan nähdä. Palaute erotetaan tärkeänä esimiehen tehtävänä, jonka vaikutukset nä-kyvät työntekijän kehittämisessä, itsetunnon sekä oppimisessa. Palaute kuuluu toisaalta myös toimivaan työtoveruuteen. Työntekijän vastuut sekä tavoitteet tulisi myös olla selkeästi määritelty, joiden avulla Lämsän ja Hautalan mukaan voidaan vaikuttaa kuormittavuustekijöihin.

Salminen (2016, viitattu 16.8.2019) kiteyttää palautteen tehtävän muutamalla sanalla, hyvien tekijöiden vahvistaja ja kehitettävien tekijöiden esiin tuoja. Palaute antaa edellytykset oppimiselle ja muutokselle. Positiivinen palaute vaikuttaa motivaation ylläpitämiseen, työntekijän arvostuksen kokemukseen sekä osoittaa työpanoksen tärkeydestä. Puolestaan korjaavan tai kielteisen palautteen antamatta jättäminen voi rajoittaa, jopa estää kehittymisen. Negatiivisen palautteen tavoitteena yleensä on avata työntekijän silmiä sekä ohjata oikealle tielle. Palautteenannon painopis-teen säilyttäminen aina positiivisessa palautteessa nähdään hyvänä ohjeena 5:1 tai 3:1 muisti-sääntö. Menestyvän työyhteisön saavuttaminen ja ylläpitäminen vaatii viisi positiivista palautetta kumoamaan yhden negatiivisen palautteen, vastaavasti neutraali työyhteisö edellyttää kolme positiivista palautetta yhtä negatiivista palautetta kohden.

Palautteen vastaanottaminen edellyttää myös työntekijältä alaistaitoja. Toimiva palautemenettely edellyttää asioiden esille ottamista. Kyselyn avoimilla kysymyksillä kartoitettiin kuinka työntekijät toivoisivat palautemenettelyä kehitettävän. Esimiehellä on oltava esimiehen asema, kuitenkin työntekijät toivoivat mahdollisuutta ja rohkeutta lähestyä esimiestä vaikeissakin asioissa. Yleisesti

toivottiin palautetta sekä kiitosta, erityisesti positiivista, mutta myös kehittävää palautetta. Kielteisen palautteen annossa tärkeänä koettiin kahden-keskisyys. Tutkimuksen perusteella työntekijät kokevatkin kiitoksen ja positiivisen palauteen hyvänä kannusteena työhön, jotka voidaan nostaa esille palautemenettelykehittämisessä.

Elo-Kinnunen ym. erottavat kannustavan ja tukevan ilmapiirin vaikuttavan hyvinvointiin sekä omaan työhön suhtautumiseen. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 15–16). Työntekijöiden suhtautumista omaa työtä kohtaan voidaan kehittää positiivisten tekijöiden vahvistamisella sekä pyrkimällä vaikuttaa myös negatiivisiin tekijöihin. Positiivisesti työhön suhtautumiseen vaikuttavina tekijöinä työntekijät nostavat esille nuorekkaan ja iloisen työyhteisön sekä kannustavan ilmapiirin. Tutkimustulosten perusteella koulutusmahdollisuuksilla sekä toisaalta uusilla vastualueilla työntekijät kokevat myös olevan työhön suhtautumiseen positiivisia vaikutuksia. Työntekijöiden oman työn suhtautumisen kehittäminen positiivisempaan suuntaan, voidaan nostaa yrityksen tavoitteisiin.

Yhteisöllisyys

Itseohjautuvuuden toteutumiselle keskeisenä nähdään tunne psykologisesta turvallisuudesta. Työntekijän tulee luottaa siihen, että hänen valinnoillaan sekä mielipiteillään on merkitystä. Johdon tärkeimpänä tehtävänä voidaan erottaa luottamuksellisen yhteyden luominen osapuolten välille. Työntekijän tuntiessa olevansa työnsä paras asiantuntija, hän kykenee suorittamaan itsenäisiä päätöksiä ja toimimaan itseohjautuvasti. (Savaspuro 2018, 162.)

Täydellistä työyhteisöä voi olla haastavaa löytää. Yrityksessä työskentelevien onkin hyväksyttävä niin omat kuin kanssatyöskentelevien vahvuudet ja puutteet. Itseohjautuvuuden kehittäminen edellyttää jokaiselta osapuolelta sopeutumisen lisäksi itsetuntemusta sekä huomiota siitä ettei useinkaan yksin pysty kaikesta suoriutumaan. On myös huomioitu, että helpommilta kirjoitettuna tuntuvat kehittämiskohteet ovat osoittautuneet vaikeimmiksi saada käytäntöön. Tärkeimpänä päämääränä itseohjautuvuuden kehittämisessä erotetaan psykologisesti turvallisen ilmapiiri luominen. (Savaspuro 2018, 158.)

Luottamuksen tarve sekä tärkeys kasvavat itseohjautuvuuden vahvistuessa, samalla kun johdon valvonta vähenee. Johdon tulee luottaa siihen että työtehtävät tulee hoidettua. Luottamuksellinen ilmapiiri edesauttaa vähentämään erimielisyyksien syntymistä sekä toisaalta helpottaa niiden selvittämistä. Luottamus edistää myös muutosten läpivientiä. Keskinäisen luottamuksen saavuttaminen edellyttää yhteisiä pelisääntöjä sekä sitä, että niiden takana myös seistään. Luottamuk-

sen kehittämisen avaintekijöinä tutkimuksessa erotetaan aidot kahdenkeskiset keskustelut, yhteiset tapaamiset ja palaverit, joiden avulla voidaan kehittää myös ison työyhteisön tiedonkulkua. Myös avoimella keskustelulla koetaan olevan suuri merkitys luottamuksen kehittymiseen. Ajantasaisella asioiden informoimisella voidaan myös parantaa luottamuksen kehittymistä.

Avoimen vuorovaikutuksen avulla voidaan välttää usein väärinymmärrykset sekä konfliktien muodostuminen. Vuorovaikutuksen toimivuus tai toimimattomuus vaikuttaa kaikkiin psykologisiin osaluaisiin hyvinvoinnin ja motivaation kautta. Yrityksessä voidaan tukea ja kehittää vuorovaikutusta vain aidon kanssakäymisen avulla. Tutkimuksen avointen vastausten perusteella työntekijät kokevat, että vuorovaikutusta voidaan pyrkiä kehittää keskustelun, yhteisten tapahtumien ja palaverien avulla. Myös tiedottaminen koetaan tärkeänä vuorovaikutuksen kehittämisessä.

Ihmisillä on taito olla sanomatta suoraan mitä he ajattelevat. Usein avoimen keskusteluyhteyden saaminen ei ole luontaista. Johdon on selvitettävä ongelmien syitä usein suoraan kysyen, jopa lukemaan työntekijöiden sanattomia viestejä. Puolestaan aidolla vuorovaikutuksella voidaan lisätä psykologista turvallisuutta sekä luottamusta, joilla voidaan edesauttaa itseohjautuvuuden toteutumista. Vanhat ajattelumallit usein myös jarruttavat muutosprosessia. Muutosten läpivientiä helpottaa kun yrityksessä vallitsee välitön ilmapiiri, jossa myös johdon luokse voi mennä ilman hatua kourassa. Myös johdon tekemisiä tulisi kyseenalaistaa, mikäli työntekijä kokee, ettei toiminta ole yrityksen edun mukaista. (Savaspuro 2018, 165–166.)

Työyhteisön ilmapiiri on jokaisen siellä työskentelevän vastuulla. Mikäli yrityksessä haetaan muutosta, on muutoksella oltava tarkoitus. Mitä kohden muutoksen kautta ollaan menossa, ja mitä muutoksella tavoitellaan, sekä mitä muutos tarkoittaa. Savaspuro näkee tärkeänä myös oman käyttäytymisen huomioimisen muutoksessa, koska loppupelissä jokainen on itse vastuussa omasta suhtautumisesta, hyvinvoinnista, aikataulusta, käyttäytymisestä, sekä siitä kuinka työnsä suorittaa. Oma viihtyvyys työpaikalla on itsestä kiinni ja valitettavan usein negatiiviset tunteet tarttuvat helpommin kuin positiiviset. (Savaspuro 2018, 163.)

Muutosvastarinnalta tuskin koskaan voidaan välttyä. Uuden sisäänajo ei onnistu sillä, että se tuodaan kerran vuodessa esille. Savaspuron mukaan on huomioitu, mitä enemmän muutoksesta puhutaan, sitä arkisemmaksi se tulee. Kun itseohjautuvuuteen halutaan kannustaa, tulee sen olla jokapäiväistä. Muutoksen julkituominen inspiroi ja auttaa yritystä siirtymään tavoitteita kohden. (Savaspuro 2018, 164.)

7 POHDINTA

Yrityksen omistajajohdon vaihtuminen tuo lähes poikkeuksetta jotain uutta työyhteisöön, uusia työmenetelmiä tai atk-järjestelmiä. Uudet toimintatavat edellyttävät yrityksen työntekijöiltä uudistuskkyä ja halukkuutta omaksua uusia toimintatapoja sekä käytänteitä, jopa uusien järjestelmien käyttöä. Usein vaaditaan uusien työtehtävien ja työrutiinien sisäistämistä, herkkyyttä nähdä myös uuden työnantajan tavoitteet ja odotukset. Itseohjautuvuudesta on noussut tärkeä työntekijöiden ominaisuustekijä työelämässä, itse yrityksen muutosten reagoitakyvyn rinnalle. Työn luonne on useilla toimialoilla muuttunut asiantuntijatyöksi, jolloin johdon kontrolli usein myös vähenee.

Itseohjautuvuutta voidaan edistää organisaatiossa eri tavoilla. Uusimmissa organisaatiossa, jotka eivät sisällä vielä sisään rakentuneita hierarkioita, voivat rakentaa oman toimintatapansa ilman aikaisempia oletuksia. Rekrytointi suoritetaan ”sopivina” henkilöinä. Yrityksen toiminnan puitteisiin usein riittävät myös selkeät päämäärät, yhteiset käytännöt sekä yhteisvaikutteisesti seurattavat mittarit. Sen sijaa yrityksessä, jossa on totuttu toimimaan hierakkisemmassa yrityksessä, itseohjautuvuus edellyttää usein myös toimintakulttuurin muutosta. Työntekijät tarvitsevat runsaammin tukea, koska työntekijöiltä edellytetään rohkeutta ottaa vastuu päätöksistään sekä työskentelyta-voistaan. Toimintatapojen ja -kulttuurin muutos edellyttää myös johdolta päästä irti vanhasta sekä vastaavasti myös uuden omaksumista. (Forssèn 2019, viitattu 2.12.2019.)

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi tutkimuskohteen apteekin johdon toiveesta hänen siirtyessään johtamaan tutkimuskohteen olevaa apteekkia. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden vastuunottamista työyhteisössä, josta hahmottui itseohjautuvuus teema opinnäytetyölle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia apteekkiympäristössä mitä esteitä ja millaisia kehittämistarpeita työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumisessa ilmenee. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli löytää myös asioita jotka koettiin olevan hyvin. Tavoitteena oli myös löytää tutkimuksessa tekijöitä, joiden avulla yrityksen johto voisi tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Opinnäytetyön tekijän oma pitkä apteekkitausta pienemmässä apteekissa on edesauttanut ymmärtämään tutkimuskohteen rakenteita ja käytänteitä, ja näin helpottanut hahmottamaan ongelmakohtia. On ollut mielenkiintoinen tutustua suuremman apteekin toimintaan ja saada näin pieni kuva siitä, kuinka suuremmissa apteekissa ”hommat hoituu”, tai ”ei hoidu”.

Tutkimustuloksista voidaan hyvin nostaa itseohjautuvuuden toteutumisen ja sen kehittämisen kannalta tärkeitä kehittämiskohteita. Tutkimus osoitti myös asioita jotka voidaan nostaa vahvuudeksi, asioita, jotka koettiin olevan hyvin. Tämän perusteella voidaan todeta tutkimuksen saavutaneen sille asetetut tavoitteet. Kuormittavuudessa koettiin runsaimmat kehittämistarpeet, joka tutkimuksen mukaan erottui teknisellä henkilöstöllä vahvemmin. Tutkimuksen tulosten mukaan teknisten henkilöstöresurssien vähäisyyden sekä aikapulan voidaan ajatella vaikuttaneen vahvimmin kuormittavuustekijöihin. Tekninen henkilöstö lisäksi vastaa atk-ohjelmiston toiminnasta laajemmin. Uuden järjestelmän käyttöönotto-ongelmat ovat aiheuttaneet arveltavasti oman osansa myös kuormittavuustekijöihin.

Palautemenettelyssä, vuorovaikutuksessa ja luottamuksessa tutkimus osoitti molemmilla työntekijäryhmillä kehittämistarvetta. Luottamus ja vuorovaikutus kulkevat käsi kädessä. Kun yrityksessä kyetään kehittämään toista, voidaan sen avulla vaikuttaa usein myös toisen kehittymiseen. Luottamuksella, kuten myös palautteella on suuri merkitys työntekijän motivaation kehittymiselle ja sen ylläpitämisessä. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehittäminen sekä palautemenettelyn ongelmiin voivat jokainen työyhteisössä vaikuttaa yhteisten raamien avulla. Sen sijaan kehittämistarpeet, kuten koulutusten toteuttaminen, työperäisiin kuormittavuustekijöihin vaikuttavat aika- ja henkilöstömuutostarpeet ja näiden toteuttaminen edellyttävät yrityksen johdon toimia. Tutkimuksessa kommentoitiin positiivisesti alkuvuodesta alkaneita palavereja, joista työntekijät toivoivat pysyvää käytäntöä. Mikäli palaverikäytäntö on saanut jalansijan apteekin käytänteisiin, voidaan ajatella yhden tässä työssä esille nousseen kehittämiskohteen tavoitteen jo saavutetun.

Lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, lähestymistapana hyödynnettiin myös triangulaatiota. Laadullinen tutkimus soveltui opinnäytetyöhön, koska tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta syvällisesti. Triangulaatiota hyödynnettiin kysely osalta lähestymistapana. Kyselyn tavoitteena oli tutkimuksen luotettavuuden ja reaktiivisuuden lisääminen.

Työn tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja kyselyä. Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin marraskuussa 2018. Haastattelut tehtiin nimettöminä, pyrkimyksenä turvata vastaajien henkilöllisyys. Nauhoitetut yksilöhaastattelut toteutettiin apteekin häiriöttömässä kokoustilassa. Haastattelu oli täysin uusi menetelmä myös opinnäytetyön tekijälle. Se asetti näin myös haasteen kokemattomalle haastattelijalle, kuinka onnistuu muodostamaan luottamuksellinen yhteys haastateltaviin. Voidaan ajatella että tässä onnistuttiin, koska haastateltavat vastasivat hyvin avoimesti

kysymyksiin. Tämän voidaan päätellä kertovan myös haastateltavien halusta kehittää omaa työyhteisöään. Rauhallinen ja kuunteleva ote, ajan antaminen ja lisäkysymykset auttoivat haastateltavaa tarkentamaan vastaustaan. Haastattelu osoittautui joustavaksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, antaen monipuolista tietoa tutkittavasta kohteesta. Myös tutkija pääsi lähelle haastateltavia ja kohteena olevaa työyhteisöä.

Kysely luokitellaan määrälliseksi tutkimusmenetelmäksi, johon käytetään määrällisiä luotettavuustarkastaluun soveltuvia keinoja. Vaikka laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistämistä samassa tutkimuksessa kritisoidaan, nähdään se usein kuitenkin hedelmällisenä jopa perusteltuna vaihtoehtona. Haastattelut toivat hyvin esille työntekijöiden näkemyksiä työyhteisössä ilmenneistä ongelmakohtista, joita kyselyn tulokset useissa vastauksissa myös vahvistivat. Esille nousseet asiat voitiin erottaa olennaisiksi kehittämiskohteiksi tässä apteekissa. Selkein näkemys kehittämistarpeista usein onkin työtä suorittavalla taholla.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus nojaa usein tutkijan arviointeihin ja havaintoihin. Ajatellaankin että täysin objektiivista luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa on lähes mahdoton saavuttaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa nostetaankin tärkeäksi tutkijan objektiivisuus. Tutkijan päätöksen takana on tukittavien valinta, tutkimuskysymykset, valinta siitä mitä jätetään tutkimuskysymysten ulkopuolelle sekä ratkaisut tulosten analysoinnista ja tulkinnasta. Kananen erottaa laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa yleisesti käytetyn vahvistettavuutta, hyvää dokumentaatiota (arvioitavuutta), kylläntymistä (saturaatiota) sekä aikaisempia tutkimuksia. (Kananen 2017, 176.)

Tämän työn luotettavuuden arvioinnissa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmistä vahvistettavuutta, saturaatiota, arvioitavuutta sekä aiempia tutkimuksia. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin aineiston osalta saturaation sekä triangulaation avulla. Saturaatio eli kylläntymispiste tässä tutkimuksessa saavutettiin jo viidennen haastateltavan jälkeen. Uutta tutkimuksen kannalta merkittävää aineistoa ei enää juurikaan saatu, tutkimusvastaukset alkoivat tuottamaan vastaavia tuloksia. Haastateltava määrä voitiin jättää alun perin suunniteltuun kuuteen henkilöön. Saturaation täyttymisen voidaan päätellä antavan vahvistusta luotettavuuden saavuttamisesta.

Triangulaatio eli ”kolmiomittaus” tutkimusmenetelmän avulla voidaan lisätä tutkimustulosten luotettavuutta sekä minimoida yhden menetelmän aiheuttamat virheet. Vahvistusta tutkimustuloksille voidaan saada useita menetelmiä yhdistämällä, kuten laadullisten lisäksi määrällisillä menetelmillä. (Kananen 2017, 154–155.) Mainittu triangulaatio käsite yhdistetään useisiin tutkimusmetodeihin, kuten eri lähestymistapojen, tiedonkeruumenetelmien ja analyysimenetelmien yhteiskäyttöön samassa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tuloksia kerättiin kahden toisiaan tukevan menetelmän avulla, haastattelujen lisäksi, koko henkilöstölle kohdennetulla Webropol-kyselyllä. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään menetelmällisellä yhteiskäytöllä, triangulaation avulla.

Kyselyn tavoitteena oli saada tukea haastattelujen tuloksille ja parantaa, mutta myös toisaalta arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kysely mahdollisti tutkimuksen kattamaan koko henkilöstöä. Tavoitteena oli lisäksi parantaa tutkimusetiikkaa, yksittäisten vastausten paljastuminen pyrittiin eliminoimaan mahdollisimman pieneksi. Luotettavuustarkastelua kyselyn osalta voidaan lähestyä myös validiteetin kautta. Onko kyetty tutkimaan juuri sitä mitä on haluttu ja luvattu tutkia. Tätä on pyritty vahvistamaan kysymysten sitomisella vahvasti haastattelukysymyksiin ja teorian tietoon. Sekä haastattelujen että kyselyn tulokset tukivat toisiaan usean kysymyksen kohdalla, joiden avulla voidaan saada tukea tulkinnoille. Vastaavuudet näiden kahden tutkimusmenetelmän tuloksissa voidaan päätellä tukevan toisiaan usean vastauksen kohdalla.

Kananen erottaa eri menetelmien käytössä myös ongelmia, kuten virhetulkinnasta tai mittarin heikkoudesta johtuvina. Eri menetelmien valinnassa tulee kiinnittää huomiota menetelmien heikkouksiin sekä vahvuuksiin. Hyvän tutkimusongelman tuntemuksella voidaan vaikuttaa edellä mainittuihin tekijöihin. (Kananen 2017, 155–156.) Kyselyn lisäämisellä haastattelun rinnalle tavoitteena oli lisäksi saada vastaus siihen, voidaanko työyhteisön työntekijäryhmien vastauksista erottaa poikkeavuuksia. Haastateltavien vastausten perusteella vertailua ei voitu toteuttaa, haastateltava vastaajaryhmän pienuuden vuoksi. Kysely pohjattiin haastattelukysymyksiin, joka oli ensimmäinen vaihe siihen, että tuloksia voidaan pitää vertailukelpoisina. Eri menetelmien tutkimustulosten yhdistäminen varsinaisessa tulosten vertailussa on ollut haasteellinen tehtävä, joka on edellyttänyt perinpohjaista paneutumista vastausaineistoihin. Sillä, että tutkimustulokset on molempien tutkimusmenetelmien kohdalla esitetty erillisinä, pyrittiin vähentämään virhetulkintoja sekä vastaavasti jäsentämään tutkijan omia ajatuksia analysoinnissa.

Luotettavuuteen voidaan pyrkiä vaikuttamaan myös riittävän tarkalla tutkimuksessa käytettyjen valintojen kuvauksella, kuten haastattelun olosuhteiden ja toteutuksen tarkalla dokumentaation avulla (Hirsjärvi ym. 2018, 232). Myös Kananen (2017, 176) erottaa luotettavuustarkastelun ehtona hyvää dokumentaatiota, joka mahdollistaa tutkijan valintojen ja uskottavuuden arvioinnin dokumentaatioissa esitettyihin perusteluihin ja ratkaisuihin. Riittävä tutkimuksen ennakkosuunnittelu vaikuttaa luotettavuuden lisäksi riskinhallintaan. Hyvällä ennakkosuunnittelulla voidaan varmistaa myös tutkimuksen loppuvaiheen luottamustarkastelun onnistuminen.

Luotettavuuskysymykset ja riskit pyrittiin huomioimaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Luotettavuustarkastelua on suoritettu ja pyritty ennakoimaan koko tutkimusprosessin kulun aikana, kuten tutkimusasetelman määrittelystä lähtien aina tutkimuksen toteuttamiseen. Itse tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan tarkasti dokumentaation avulla. Dokumentaatioissa on kuvattu ja selostettu tarkoin tutkimuksessa käytetyt ratkaisut sekä perusteltu valinnat. Muun muassa aineistojen keruun olosuhteet, haastattelujen aika, virhetulkinat sekä kuinka häiriötekijät kyettiin eliminoimaan. Tutkijan omaa objektiivista käyttäytymistä tutkimuksen edetessä pyrittiin huomioimaan, joka korostui erityisesti haastattelujen aikana.

Tutkimuksen hyvä ennakkosuunnittelu edesauttaa tutkimuksen luotettavuustarkastelua (Kananen 2018, 176). Tutkimukseen valittua teoriaa käytettiin pohjana tutkimuskysymysten laadinnassa ja aineistoanalyysirungon rakentamisessa. Analyysi suoritettiin teoriaohjaavana aineistoanalyysinä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella lisäksi aikaisempien tutkimuksien, eli kriteerivaliditeetin perusteella. Tutkimustulosten vertailussa on käytetty Elo-Kinnusen ym. tutkimusteosta Apteekkari johtajana, Apteekkarin johtajuuden kehittämishaasteet yksityisissä apteekeissa.

Luotettavuus tarkasteluun voidaan nostaa esille kyselyn vastausten suuri ”ei samaa eikä eri mieltä” vastausten lukumäärän syyt pohdittavaksi. Kyselyn 18 monivalintakysymykseen jopa 12:sta oli vastattu ”ei samaa eikä eri mieltä”. Kyselyn hankaluutena onkin se, kyetäänkö osoittaa vastaajan ymmärtäneen kysymys oikein. Vastausvaihtoehto voi olla vastaajalle ”turvallinen” valinta, mikäli ei kiireen tai muun syyn vuoksi voi miettiä kysymyksen vastausta tarkemmin. Toisaalta vastaaja voi kokea vaihtoehdon ainoana oikeana vastauksena kysymykseen, kokiessaan ettei ole väitteissä kummallakaan kannalla. Mikäli laatisin kyselyn nyt uudelleen, harkitsisin neliportaista kyselyporasta. ”Ei samaa eikä eri mieltä” vaihtoehdon puuttuminen ohjaisi vastaajaa miettimään vastaustaan tarkemmin ja tuloksetkin näin ollen olisi informatiivisempia.

Tutkimuksen reaktiivisuus ja etiikka

Luotettavuustarkastelussa tulee huomioida myös reaktiivisuus kysymyksiä. Tutkijan tai muiden tutkimukseen liittyvien tahojen yhteyksillä tutkittaviin voi olla vaikutuksia tutkittavien vastauksiin tai käyttäytymiseen. Esimerkiksi tutkittava tietää olevansa tutkittavana tai tutkija itse tai oma toiminta aiheuttavat tutkimuksen reaktiivisuudelle riskitekijän. (Koskinen ym. 2005, 52.)

Luotettavuustarkastelussa tarkastellaan myös reaktiivisuus tekijöitä, koska haastateltavalinnat oli suoritettu apteekin johdon arviointien perusteella. Haastateltavien henkilöllisyys oli täten tiedossa yrityksessä. Myös itse tutkijan puolueeton rooli voidaan nostaa riskitekijäksi ja tarkastelun kohteeksi, koska tutkimuskohteen johdon ja tutkijan aiempi yhteys voidaan pitää riskitekijänä. Onnistutaanko työntekijöiltä saamaan rehellisiä vastauksia, jos on pelko niiden aiheuttavan haastateltavalle itselle ongelmia. Näihin tekijöihin pyrittiin vaikuttamaan heti haastattelujen alussa rehellisen tiedottamisen eli ”hissipuheen” avulla, kuten Koskinen ym. tätä kutsuvat (Koskinen ym. 2005, 57). Itse tutkimusentekijän roolia, koulutustaustaa ja tutkimuksen tarkoitusta korostettiin reaktiivisuuden hallinnan parantamiseksi. Reaktiivisuuskysymys tarkastelun kannalta voidaan todeta luotettavuustarkastelussa, että oli onnistuttu. Haastattelut tuottivat hyvinkin avoimia ja totuudenmukaisia vastauksia, lisäksi saturaatiotarkastelu osoittaa haastattelujen tutkimustulosten toistumisen, jonka avulla voidaan päätellä myös vastaanotettujen tutkimustulosten luotettavuudesta.

Tutkimuksen eettisyys liittyy tiedon hankintaan sekä siihen kuinka tietoa käytetään (Eskola & Suoranta 1999, 52). Erityisesti laadullisissa tutkimuksissa eettisyys voi nousta suureksi haasteeksi työntekijöille tai yritykselle, mikäli tutkimuskohteen eli tutkittavan tunnistamattomuuteen ei kiinnitetä riittävää huomiota. Eettisten tekijöiden merkitys voi erottua myös tutkittavilla tutkimustulosten vääristämisinä, mikäli tutkimuksen epäillään aiheuttavan haittaa. Yleisenä eettisenä sääntönä pidetään myös tutkijan identiteettikysymyksiä. Omaa rooliaan ei tulisi salata, silläkään ehdolla, että tutkimuksen reaktiivisuus lisääntyisi. Myös haastateltavalla tulee olla oma valinnanmahdollisuus onko valmis vastaamaan, ja mitä tietoa on valmis luovuttamaan ulkopuolisille. (Koskinen ym. 2005, 278, 208.)

Tutkittavien tunnistamattomuuden huomioiminen aloitettiin tässä tutkimuksessa jo työntekijöiden taustatekijöiden eliminoimisesta raportilta. Haastattelujen tuloksista haastateltavan taustatiedot, koulutustausta tai työhistoria karsittiin varsinaisten tulosten esittämisen ja raportin ulkopuolelle. Tutkijan oma rooli ei tässä tutkimuksessa ollut selvä kaikille haastateltaville. Vaikka tutkija ei työskennellyt kyseisessä apteekissa yhteys apteekin nykyisen työnantajan kanssa voidaan liittää

myös eettisiin tekijöihin. Tätä problematiikkaa pyrittiin korjaamaan tähdentämällä kaikkien tietojen luottamuksellisesta käsittelyä, sekä haastatteluaineiston salassa pitämistä. Myös haastatteluaineiston nauhoitusten käsittelyä ja litterointia painotettiin yksin tutkijan toimina. Lisäksi kyselyn tulosten esittämisessä eliminoitiin tutkittavien tausta- ja tunnistettavuustiedot, anonyymiteetin säilyttämiseksi.

Itseohjautuvuutta tavoittelevien organisaatioiden määrä oletuksen mukaan on kasvussa, koska yritysten menestyminen edellyttää nopeaa muutosta ja reagointia muutoksiin. Itseohjautuvuudesta on tullutkin eräänlainen trendi yritysmaailmassa. Jokaisen yrityksen rakenne on kuitenkin omalainen, riippumatta millä toimialalla organisaatio operoi. Voidaan ajatella, että organisaation oma kulttuuri viitoittaa oman polkunsu kohti itseohjautuvuutta. Itse tämän työn tutkimus ei suoraan ole yleistettävissä. Jokainen yritys on oma yksikkönsä, joten kehitettäviä kohteita ei voida yleistää. Kuitenkin itseohjautuvuutta kehittävien yritysten teorian mukaiset raamit, esimerkiksi Decin ja Ryanin psykologiset perustarpeet ovat pysyviä.

Jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön pohjalta voi ajatella hyvin yrityksessä jatkotutkimusaiheita. Luonnolliseksi jatkotutkimusaiheeksi voidaan nostaa seurantatutkimus siitä, kuinka itseohjautuvuus on yrityksessä onnistuttu toteuttamaan. Olisi erittäin mielenkiintoista selvittää kuinka yritys on onnistunut jalkauttamaan tutkimuksessa esille tulleet ongelmakohdat ja vaikuttamaan tutkimuksessa esille tulleisiin kehittämistarpeisiin. Onko tavoitteita saavutettu, ja jos on, niin miltä osin.

Oma oppiminen

Opinnäytetyön teoria-aineistoa kerääminen aloitettiin keväällä 2018. Aloitusseminaari pidettiin kesällä 2018. Teorian kirjoittaminen painottui touko- ja marraskuulle 2018. Ohjausseminaari sekä haastattelut järjestettiin marraskuussa 2018, joiden litterointi toteutettiin marras-joulukuun 2018 aikana. Kysely laadittiin ja lähetettiin sähköpostilla vastattavaksi helmikuussa 2019. Viimeinen muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin apteekin johdon toiveesta maaliskuun 2019 lopulla. Huhtikuun puolenvälin jälkeen työ on jatkunut tutkimustulosten, johtopäätösten sekä pohdintaluvun kirjoittamisella. Esitysseminaari järjestettiin lokakuussa 2019.

Opinnäytetyöprosessi on kaikkineen vienyt alkuperäistä tavoitetta pidemmän ajan, reilun vuoden verran. Työn, perheen ja tutkimuksen valmistelemisen yhteen saattaminen on venyttänyt työn alkuperäistä aikataulutavoitetta. Itse teorian määrittäminen on ollut haasteellinen tehtävä, eikä ole välttytty myöskään turhalta työltä. Teoria on myös työn edetessä muokkautunut hiukan sen epä-sopuisuuden vuoksi työn lopulliseen tavoitteeseen. Raportin kirjoittaminen on ollut kehittävä ja toisaalta myös vaativa urakka. Vaikka tulosten analysointi on ollut hyvin kiinnostava prosessi, tutkimustulosten yhteensovittaminen on ollut jonkin verran haastavaa. Kuitenkin lopputulos saatiin mielestäni onnistuneesti kasaan.

”Ihminen ei ole kaivo, joka täytetään, vaan kynttilä, joka sytytetään”

(Sydänmaalakka 2009, 28)

LÄHTEET

Auvinen, J. 2009. Luottamuksen vaikutus – esimies - alaissuhteessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Viitattu 18.9.2019,
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/104759/SK987.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Apteekkariliitto. 2017. Vuosikatsaus 2017. Viitattu, 7.6.2018, http://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/liitto/vuosikatsaukset/vuosikatsaus_2017.pdf

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of behavior. Department of psychology, University Of Rochester. Viitattu 9.4.2019,
<https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

Elo-Kinnunen, A. Salmi, P. & Ylinen, M. 2007. Apteekkari johtajana. Apteekkarin johtajuuden kehittämishaasteet yksityisissä apteekeissa. Helsinki: Paino Cosmoprint Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fimea, 2018. Myönnetyt apteekkiluvat. Viitattu 22.9.2019, https://www.fimea.fi/apteekit/apteekki-ja_sivuaapteekkiluvat/myonnetyt_apteekkiluvat

Forssèn 2019. Miten itseohjautuvuudessa onnistutaan. Viitattu 2.12.2019,
<http://www.hyvejohtajuus.fi/17426/miten-itseohjautuvuudessa-onnistutaan/>

Gagne, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior. Viitattu 27.10.2019,
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus : pääomien pääoma. Tampere: Taju

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sarajärvi, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sarajärvi, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos Helsinki: Tammi.
- Jarenko, K.. 2018. Päivitetty jana: itseohjautuvuuden monet muodot. Viitattu 9.4.2019, <http://karoliinajarenko.fi/2018/09/09/paivitetty-jana-itseohjautuvuuden-monet-muodot/>
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu painos. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna tai opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Koiranen, M. & Pohjasaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys: innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Koro, J. 1993. Aikuinen oman oppimisen ohjaajana : itseohjautuvuus, sen kehittyminen ja yhteys oppimistuloksiin kasvatustieteen avoimen korkeakouluopetuksen monimuotokokeilussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kramer, R. 1999. Trust and distrust in organizations : Emerging perspectives, enduring questions. Annual review of psychology. Viitattu 19.9.2019, <https://www.utm.edu/staff/mikem/kramertrust.htm>
- Kulmia, 2019. Miten itseohjautuvuus tuodaan kankeutuneeseen organisaatioon? – 5 jumppaohjetta. Viitattu 15.11.2019, <https://kulmia.fi/itseohjautuvuus-5-jumppaohjetta/>

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 19.9.2019, https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7495/isbn_978-952-476-214-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustudkimus kaupan alan organisaatiosta. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 18.9.2019, http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Viitattu 5.7.2018, <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum

Martela, F. & Jarenko, k. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy.

Maslow, A. 1954. Motivation and Personality. New York: Harper and Row Publishers. Viitattu 10.3.2019, http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf

McLeod, S. 2018. Simplypsychology. Maslow`s Hierarchy of Needs. Viitattu 15.8.2018, <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Neck, C. & Houghton, J. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology. Viitattu 15.9.2019, https://www.researchgate.net/publication/235269268_Two_decades_of_self-leadership_theory_and_research_Past_developments_present_trends_and_future_possibilities

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015 3.–4. painos. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, A. & Reijonen, H: 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress cop.

Rantanen, T & Toikko, T. 2009, 3.painos. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenus Print.dt, T.

Reiss 2010. The Reiss Motivation Profile: Reliability and validity. Ohio State University. Viitattu 27.2.2019, <https://www.rmp-swiss.ch/en/reiss-motivation-profile/#forschung>

Ryan, R, & Deci, E. 2000a. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Educational Psychology 25. Viitattu 15.5.2019, <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>

Ryan, R. & Deci, E. 2000b. Self-determination theory and the facilitation on intrinsic motivation, social development, and well-being. University of Rochester. Viitattu 9.4.2019, https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki:J –Impact Oy.

Salminen, J & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salminen, R. 2016. Teoista sanoihin. Riitta Salminen. Viitattu 16.8.2019, <https://www.riittasalminen.com/teoista-sanoihin/>

Savolainen, T. 2009. Eivät ne suuret lupaukset vaan pienet teot. Itä-Suomen yliopisto. Artikkelii. Viitattu 3.2.2019, <https://www.uef.fi/web/tiedon-jaljilla/luottamustutkimus>

Savolainen, T. 2016. Luottamus – digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. Academia. Artikkel.
Viitattu 3.2.2019,
http://www.academia.edu/24586771/Luottamus_digijohtamisen_voimavara_ja_taitohaaste_in_Finish_nish_

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuttavuutta. Helsinki: Tietosanomat Oy.
Sydänmaalakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Hyvejohtajuus.fi. Viitattu 16.8.2019, <https://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>,

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vastuu Group Oy, 2017. Itseohjautuvuus – mitä se on? Viitattu 18.11.2019,
<https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/itseohjautuvuus-mit%C3%A4-se-on>

Viinikainen, V. 1998. Sisäinen yrittäjyys ja asiakaspalvelu kilpailutekijöinä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen osasto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 20.8.2019,
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13105>

Yle, 2015. Amerikkalainen psykologian professori Steven Reiss kehitti persoonallisuustestin, jolla mitataan 16 elämän perusmotiivia. Viitattu 22.9.2019, [//yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit](http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit).

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Kyselyn lähetekirje

Liite 3 Webropol-kyselylomake

Haastateltavan perustiedot

Haastattelun nauhoitukseen lupa

- Kuinka pitkä työhistoria sinulla on, ja oletko työskennellyt muulla kuin apteekki-alalla?
- Kuinka päädyit apteekki-alalle?
- Kuinka pitkä työhistoria sinulla on tässä apteekissa?
- Mikä on ammattinimikkeesi?

TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työnkuva

- Millainen työnkuvasi on tällä hetkellä?
 - Haluaisitko muutosta siihen?

Miten kuvaisit itseäsi työntekijänä?

Ongelmaratkaisutaidot

- Miten ratkaiset työssäsi eteen tulevat ongelmat?
 - Mitkä asiat voisivat auttaa oman ratkaisutaitosi kehittymiseen?

MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN

Motivaatio

- Mikä sinua motivoi?
 - Mitkä seikat voisivat nostaa motivaatiotasi?
 - Mitkä asiat ovat nostaneet?
- Kuinka voit ja voitko vaikuttaa omaa työhösi?
 - Koetko vaikutusmahdollisuutesi riittävinä?
- Näetkö suhtautumisesi omaan työhösi muuttuneen viimeisten kuukausien aikana?
 - Mitkä syyt uskot johtaneet myönteiseen suhtautumiseesi?
 - Kuinka suhtautumistasi voisi kääntää?

Sitoutuminen

- Mitkä tekijät sitouttavat sinua tähän työyhteisöön/ apteekkiin?

ITSEOHJAUTUVUUS

Ohjauksen tarve

- Koetko apteekin johdon opastuksen ja tuen riittävinä?
 - Millaisissa tehtävissä toivoisit ohjausta ja tukea?

Tavoitteet ja vastuut

- Kuinka työn tavoitteet on yrityksessä määritelty (mitä sinulta odotetaan?)
- Kuinka omat vastualueesi on määritelty?
 - Koetko, että vastuitasi voitaisiin lisätä?
 - Koetko työn liian kuormittavana vastuiden vuoksi?

LUOTTAMUS

Luottamus

- Kuinka luottamus työyhteisössäsi rakennetaan?
 - Työntekijöiden kesken?
 - Koetko samoin myös johdon kanssa?
- Millaisena luottamuksen koet tällä hetkellä?
 - Kuinka sitä voisi kehittää?
 - Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet myönteiseen kehitykseen?

Vuorovaikutus

- Voitko kuvailla työntekijöiden ja apteekkarin välistä vuorovaikutusta?
 - Minkä tekijät ovat edesauttaneet vuorovaikutuksen kehittymiseen?
 - Mitkä tekijät voisivat vaikuttaa vuorovaikutuksen kehittymiseen?

JOHTAMINEN

Palaute

- Millaisena koet apteekin palaute/ palkitsemisjärjestelmän?
 - Millainen palaute/ palkitseminen voisi olla palvelevampaa työntekijän näkökulmasta?

Kehitysmahdollisuudet

- Kuinka ylin johto (apteekkari) edistää kehitysmahdollisuuksia työssäsi?
 - Mitkä seikat ovat edistäneet?
 - Mitkä voisivat edistää kehittymistäsi, millaisia toimia toivoisit työnantajalta?

Johdon toiminta

- Millaisia muutoksia on tapahtunut viimeisen vuoden aikana?
 - Millaisena olet kokenut muutoksen työntekijän näkökulmasta?
- Osaatko kertoa miten haluaisit itseäsi johdettavan?
- Koetko saavasi mielipiteesi/ äänesi kuuluville?
 - Onko teillä mahdollisuus kertoa asioista johon haluaisitte muutosta tai se vaivaa, lähinnä johdolle?
- Mikä tässä työyhteisössä edellä esitettyjen teemojen perusteella mielestäsi toimii hyvin ja missä olisi kehitettävää? (motivaatio, luottamus, ohjaus, johtaminen)
- Tuleeko mieleesi jotain mitä haluaisit ottaa esille? Jäikö jotain mielestäsi kysymättä?

Hyvä X:n apteekkilainen!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötutkimustani työyhteisöönne X apteekkiin. Opinnäytetyötutkimuksella kartoitetaan työyhteisönne toiminnan kehittämiskohteita. Tutkimuksen teemoja ovat motivaatio ja sitoutuminen, oman työn hallinta, ohjauksen ja tuen tarve, luottamus ja vuorovaikutus sekä esimiestyöskentely. Marraskuussa olen tehnyt haastatteluja tätä tutkimusta koskien. Tähän kyselyyn toivon osallistumista koko henkilöstöltä, myös haastatteluun osallistuneilta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 15–20 minuuttia.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 20.2.2019 mennessä. Kyselyyn pääset vastaamaan oheisen sähköpostilinkin kautta.

Opinnäytetyön ja työyhteisönne kehittämisen kannalta jokainen vastaus on tärkeä. Kaikki vastaukset tullen käsittelemään luottamuksellisesti ja anonyymisti, eikä siis yksittäisen vastaajan tietoja tai vastauksia yksilöidä. Vastaukset jäävät vain minun. opinnäytetyön tekijän käyttöön.

Tutkimustuloksista valmistelen koosteen apteekillenne tulosten analysoinnin ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen 2019 aikana. Kiitos jo etukäteen kyselyyn osallistumisesta ja vastauksistanne. Vastaan mielelläni myös kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin
Anne Hilakivi
p. 0440280059
c6hian00@students.oamk.fi

KYSELY

Kyselyssä vastaat avoimiin ja monivalintakysymyksiin.

Avointen kysymysten tavoitteena on kerätä tietoa työyhteisönne kehitystarpeista sekä kuinka ja millaisia kehittämiskohteita sinä henkilöstönä näet työyhteisössäsi. Avointen kysymysten vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan.

Monivalintakysymyksissä vastaat kuinka samaa tai eri mieltä olet väittämän kanssa.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

Monivalintakysymyksissä voit valita vain yhden vaihtoehdon. Kun haluat vaihtaa vastaustasi, poista ensimmäinen valintakruksi, vasta sen jälkeen voi merkitä uuden kohdan.

Vastaajan taustatiedot

1. Ammattiryhmäsi? *

farmaseuttinen henkilöstö tekninen henkilöstö farmasian opiskelija tekninen opiskelija

2. Oletko työskennellyt muulla kuin apteekki-alalla työurasi aikana? *

olen en ole

3. Kuinka pitkä työhistoriasi on tässä apteekissa? *

Seuraava -->

14% valmiina

KYSELY

Motivaatio ja osaaminen

4. Koen työni motivoivana. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

5. Mitkä tekijät auttavat sinua motivoitumaan? *

6. Mitkä apteekin johdon toimet ovat nostaneet tai voisivat nostaa motivaatiosi?

7. Olen sitoutunut tämänhetkiseen työhöni. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

8. Kykenen ratkaisemaan työssäni eteen tulevia ongelmia itsenäisesti. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

9. Mitkä tekijät ovat edesauttaneet työssäsi eteen tulevien ongelmien ratkaisuisissa?

10. Mikäli koet haasteita ongelmien ratkaisussa, mitkä apteekin johdon menettelytavat voisivat edesauttaa ratkaisemaan ongelmia?

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

28% valmiina

KYSELY

Oman työn hallinta

11. Voin vaikuttaa omaan työhöni. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

12. Koen vaikutusmahdollisuuteni omaan työhöni riittävinä. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

13. Suhtautumiseni omaan työhöni on muuttunut myönteisempään suuntaan viimeisen vuoden aikana. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

14. Mitkä syyt ovat edesauttaneet myönteisessä muutoksessa (mikäli vastasit edelliseen kysymykseen asteikolla 1-2, täysin samaa mieltä - jokseenkin samaa mieltä)?

15. Mitkä tekijät voisivat edesauttaa myönteisen suhtautumisen kasvuun (mikäli vastasit edelliseen kysymykseen asteikolla 4-5, jokseenkin eri mieltä - täysin eri mieltä)?

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

42% valmiina

KYSELY

Ohjauksen ja tuen tarve

16. Saan apteekkarilta ohjausta ja tukea riittävästi. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

17. Mikäli koet tarvitsevasi ohjausta ja tukea enemmän, millaista ohjausta tai tukea toivoisit saavasi?

18. Tunnen oman työni tavoitteet (tiedän mitä minulta odotetaan). *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

19. Työni vastualueet on määritelty selkeästi. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

20. Koen vastualueeni riittävinä. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

21. Koen nykyisten työtehtävieni johdosta ylikuormittumista. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

57% valmiina

KYSELY

Luottamus ja vuorovaikutus

22. Koen luottamuksen hyvänä henkilöstön keskuudessa. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

23. Koen henkilöstön ja apteekin johdon välisen luottamuksen hyvänä. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

24. Mikäli näet luottamuksen hyvänä, mitkä tekijät ovat edesauttaneet myönteiseen luottamuksen kehittymiseen (mikäli vastasit edellisessä kysymyksessä asteikolla 1-2, täysin samaa mieltä - jokseenkin samaa mieltä)?

25. Mikäli näet luottamuksessa haasteita, mitkä tekijät voisivat edesauttaa luottamuksen kasvua (mikäli vastasit edellisessä kysymyksessä asteikolla 4-5, jokseenkin eri mieltä - täysin eri mieltä)?

26. Koen henkilöstön ja apteekin johdon vuorovaikutuksen avoimena ja toimivana. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

27. Minkä tekijöiden näet edesauttaneen vuorovaikutuksen kehittymiseen tai mikäli näen vuorovaikutuksessa kehitettävää kuinka vuorovaikutusta voisi kehittää?

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

71% valmiina

KYSELY

Esimiestyöskentely

28. Työyhteisössä palauteen anto on rakentavaa. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

29. Mikäli näet palautemenettelyssä kehitettävää, kuinka sitä voisi kehittää?

30. Apteekkari edistää kehittämismahdollisuuksiani työssäni. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

31. Mitkä seikat ovat edistäneet, tai voisivat edistää kehittämismahdollisuuksiasi? *

32. Minua kuunnellaan työyhteisössä. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

33. Voin kertoa työhöni liittyviä toiveita/ muutosehdotuksia apteekkarille. *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

85% valmiina

KYSELY

Avoimia kysymyksiä vastaajasta

34. Kuvaile itseäsi työntekijänä. *

35. Kuinka haluaisit itseäsi johdettavan? *

36. Millaisena koet henkilöstön näkökulmasta viimeisen vuoden aikana tulleet muutokset? *

37. Onko jotain mitä haluaisit vielä ottaa esille työyhteisösi kehittämiseksi?

<-- Edellinen

Lähetä

100% valmiina

Kiitos vastauksestasi