

Marja Nuutinen

Itseohjautuvuutta tukeva palkitseminen

Restonomi Yamk

Matkailu

Kevät 2018



KAJANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Nuutinen Marja

Työn nimi: Itseohjautuvuutta tukeva palkitseminen

Tutkintonimike: Restonomi (ylempi AMK), matkailu

Asiasanat: itseohjautuvuus, palkitseminen, sisäinen motivaatio, toimeenpanontaito

Työn palkitsevuudesta kumpuavan henkilöstön itseohjautuvuuden positiivinen vaikutus on merkittävä sekä henkilöstön hyvinvoinnin, että yrityksen menestyksen näkökulmasta. Työntekijälähtöisellä, itseohjautuvuutta tukevalla kulttuurilla yritys saavuttaa muun muassa työhyvinvointia, sitoutunutta henkilöstöä, parempaa kilpailuasemaa, uudistumiskykyä ja näiden kautta tuloksellisuutta. On selvää näyttöä siitä, että ketterät, itseohjautuvat yritykset kasvavat ja menestyvät huomattavasti muita saman alan yrityksiä vahvemmin.

Opinnäytetyön tavoite oli vahvistaa yrityksen menestystä vahvistamalla henkilöstön itseohjautuvuutta ja kokemusta työn palkitsevuudesta, kehittämällä kohdeyritykseen uusi itseohjautuvuutta tukeva palkitsemisjärjestelmä. Tutkimuksen tarkoitus oli siten selvittää, kuinka työn palkitsevuutta tulisi kehittää, jotta itseohjautuvuus vahvistuisi.

Tutkimuksen kokonaisteoreettinen viitekehys kuvaa työn palkitsevuudesta kumpuavaa, henkilöstön vahvaa sisäistä motivaatiota itseohjautuvuuden edellytyksenä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu siten itseohjautuvuuden kehittämisen, motivaation johtamisen sekä strategisen palkitsemisen teorioista ja niihin liittyvistä aiemmista tutkimuksista.

Tavoitteen saavuttamiseksi tehtiin kolmivaiheinen konstruktiiivinen tutkimus. Aluksi selvitettiin kohdeyrityksen henkilöstön kokemusta työn palkitsevuuden nykytilasta, monimenetelmäisellä verkkokyselylomakkeella. Sen jälkeen tutkittavan ilmiön osa-alueisiin syvennyttiin paremmin henkilöstölle tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Kolmannessa vaiheessa järjestettiin kehittämispaja, jossa haettiin ratkaisuja tutkimuksen aiemmissa vaiheissa esiin nousseisiin ongelmiin osallistavia kehittämismenetelmiä käyttäen. Laadullisen aineiston analysoinnissa käytettiin muun muassa teoriaohjaavaa sisällön analyysiä.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työn palkitsevuus koettiin kohdeyrityksessä olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Kehitettävää kuitenkin löytyi muun muassa kyvykkyyden kokemukseen liittyen, jonka kehittämisessä säännölliset palaute- ja kehityskeskustelukäytänteet ovat avainasemassa. Suunnitelmalliset keskustelut auttavat myös tavoitteiden ja vastualueiden selkeyttämisessä, joissa koettiin jossain määrin epäselvyyttä. Yhteisten pelisääntöjen kehittämiseksi nähtiin myös olevan tarvetta. Pelisääntöjen avulla saataisiin selkeyttä tehtäviin, poistettua tehtävien hoitamiseen liittyviä epäreiluuden kokemuksia sekä parannettua henkilöstön tehokasta toimeenpanoa, jolloin he voisivat työkennellä itseohjautuvammin. Voidaankin todeta, että itseohjautuvuus mahdollistuu kehittämällä yritykseen valmentava johtamiskulttuuri.

Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan vastaukset haluttuihin kysymyksiin, joten ratkaisu tutkimusongelmaan löydettiin. Tutkimus- ja kehittämistyön konstruktiona rakennettiin kohdeyritykseen uusi itseohjautuvuutta vahvistava palkitsemisjärjestelmä.

Abstract

Author(s): Nuutinen Marja

Title of the Publication: Increasing self-directedness in work by improving rewarding

Degree Title: Master of Hospitality Management, Tourism

Keywords: self-directedness, rewarding, intrinsic motivation, executive skills

The positive impact of the self-directedness that derives from rewarding work is significant from the point of view of both the wellbeing of its personnel and the company's success. With a worker-based, self-directed culture, the company achieves, among other things, job excellence, committed staff, improved competitive position, renewable ability and through these success. There is evidence that agile, self-directed businesses are growing and making much more profit than other companies in the same sector.

The aim of this thesis was to develop a new rewarding scheme which promotes self-directedness and the sense of reward in personnel and thereby strengthens the success of the business. The purpose of the study was therefore to find out how rewarding of work should be developed to strengthen self-directedness.

The overall theoretical frame of this study underlines the personnel's strong intrinsic motivation, which derives from the rewards of the work, as the prerequisite of self-directedness. of the work of rewarding work as a precondition for self-directedness. The theoretical frame of reference of this study thereby is formed from the theories of development of self-directedness, directorship of motivation and strategic rewarding and the previous studies in the field.

To achieve this goal a three-phase constructive study was performed. In phase one a web-based survey was performed for the personnel of the subject company about their views of the current state of rewarding of the work. In phase two a closer look was taken in to the different aspects of the phenomenon under study by interviewing the personnel along specific themes. In the phase three a workshop using participatory development methods was organized to find solutions to the problems that had been identified in the previous phases of the study.

The results showed that the rewarding of the work was considered to be relatively good level in the subject company. However, there was room for improvement with the sense of ability, which can be built up with regular feedback and development discussions. Organized discussions also help with the clarification of goals and responsibilities, in which there was some uncertainty amongst the employees. It was also considered important to develop common rules, which would clarify each employee's duties, eliminate feelings of unfairness related to appointed tasks and improve efficient execution. This would allow them to self-directed more efficiently. It can be stated, the self-directedness is promoted by developing a coaching leadership culture in the company.

The study managed to provide answers to the questions set up in the beginning, so a solution to the study problem was found. As a research and development construct a new rewarding scheme was developed to the subject company which promoted self-directedness.

Alkusanat

Nyt on hyvä hetki kiittää yritykseni tärkeintä voimavaraa, henkilöstöä heidän itseohjautuvuutensa tasosta, joka mahdollisti tämän opinnäytetyön tekemisen. Uskon, että tämä työ on vahvistanut henkilöstön itseohjautuvuutta jo ennen varsinaista kehittämistyötä. Sillä minun resurssini ovat kuluneet viime aikoina hyvin pitkälti tämän opinnäytetyön tai muiden opintojeni parissa. Näin henkilöstö on ottanut entistä suuremman vastuun yrityksen pyörittämisestä ja tukenut siten opintojani merkittävästi.

Tästä on hyvä jatkaa.

Kajaanissa toukokuussa 2018

Marja

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	ITSEOHJAUTUVUUS	3
2.1	Itseohjautuva henkilöstö vai itseorganisoitunut yritys?	4
2.2	Itseohjautuvuuden merkitys yritykselle	7
2.3	Itseohjautuvuuden johtaminen	8
3	MOTIVAATIO.....	14
3.1	Psykologiset perustarpeet motivaatiotekijöinä.....	14
3.2	Sisäisen motivaation merkitys yritykselle.....	17
3.3	Sisäisen motivaation johtaminen.....	18
4	PALKITSEMINEN	24
4.1	Strateginen palkitseminen.....	25
4.2	Palkitsemistavat.....	29
4.3	Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.....	34
5	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	39
5.1	Tutkimusote ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät	40
5.1.1	Aineistonkeruumenetelmät.....	41
5.1.2	Analyysimenetelmät ja aineiston tulkinta	45
5.2	Tutkimus- ja kehittämistehtävän luotettavuus ja eettisyys	47
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	49
6.1	Alkukartoituksen toteutus ja tulokset	50
6.2	Teemahaastattelujen toteutus ja tulokset.....	52
6.3	Kehittämispajan toteutus ja tulokset.....	61
7	POHDINTA.....	67
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Nykypäivän nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä yhä nopeampaa reagointikykyä pärjätäkseen kilpailussa. Tämä edellyttää, että yritysten henkilöstöllä on mahdollisuus omatoimisesti vaikuttaa yrityksen toimintaan ilman esteitä ja hidasteita. Henkilöstölle on siten luotava työympäristö, jossa he pystyvät ja haluavat työskennellä itseohjautuvasti.

Yksilön itseohjautuvuus vaikuttaa tutkimusten mukaan positiivisesti organisaation menestymiseen. Itseohjautuvat työntekijät toimivat työn palkitsevuudesta kumpuavan sisäisen motivaation ohjaamina, ja tätä kautta heidän työsuorituksensa paranee. Yrityksessä itseohjautuvuudelle tulisi luoda oikeanlaiset puitteet ja sitä pitäisi tukea. Itseohjautuvan kulttuurin rakentamisen tukena on työntekijälähtöinen, valmentava johtamiskulttuuri.

Myös työn luonteella on vaikutusta itseohjautuvuuteen ja sen merkitykseen, eikä suhteellisen matalan osaamistason alalla itseohjautuvuutta voida viedä ääripäähän, jossa johtajat ja esimiehet olisivat täysin olemattomissa. Henkilöstön osaamistason ollessa vähäinen, korostuu henkilöstön tarve valmennukselle ja tuelle. Tästä huolimatta itseohjautuva kulttuuri voidaan muodostaa myös tämän tyyppisellä alalla toimivaan työyhteisöön, kun kehitetään sisäisesti motivoitunut, kannustava työilmapiiri ja panostetaan valmentavaan vuorovaikutukseen.

Tämä tutkimus- ja kehittämistehtävä on tehty ravintola-alalla toimivaan mikroyritykseen, jossa tutkija toimii yrittäjänä ja tutkimukseen osallistuneen henkilöstön työnantajana. Yrityksessä ei ole ollut käytössä suunnitelmallista palkitsemista ja sen kehittämiseksi on nähty tarvetta jo pidempään. Lisäksi yksi kohdeyrityksen tavoitteista on ollut saavuttaa yritykseen henkilöstön itseohjautuvuutta vahvistava kulttuuri, jotta toiminnasta tulisi tehokkaampaa ja tuloksellisempaa.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, kuinka kohdeyrityksen tulisi vahvistaa henkilöstön kokemusta työn palkitsevuudesta ja miten henkilöstön itseohjautuvuuden tukeminen voitaisiin palkitsemisessa huomioida. Opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa yrityksen menestystä vahvistamalla henkilöstön itseohjautuvuutta ja kokemusta työn palkitsevuudesta, kehittämällä kohdeyritykseen uusi itseohjautuvuutta tukeva palkitsemisjärjestelmä. Tutkimusongelmana kysymys, kuinka työn palkitsevuutta tulisi kehittää, jotta itseohjautuvuus vahvistuisi.

Tavoitteen saavuttamiseksi tehtiin kolmivaiheinen konstruktivinen, laadullinen tutkimus. Aluksi selvitettiin kohdeyrityksen henkilöstön kokemusta työn palkitsevuuden nykytilasta, monimenetelmällisellä verkkokyselylomakkeella. Sen jälkeen tutkittavan ilmiön osa-alueisiin syvennyttiin paremmin henkilöstölle tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Kolmannessa vaiheessa järjestettiin kehittämispaja, jossa haettiin ratkaisuja tutkimuksen aiemmissa vaiheissa esiin nousseisiin ongelmiin, osallistavia kehittämismenetelmiä käyttäen. Laadullisen aineiston analysoinnissa käytettiin muun muassa teoriaohjaavaa sisällön analyysiä. Tutkimusta lähestyttiin kysymyksillä: Mitkä ovat kohdeyrityksen henkilöstön merkittävimmät motivaatiotekijät työssä?, Kuinka palkitsevaksi työ kohdeyrityksessä koetaan?, Mitkä tekijät heikentävät palkitsevuuden kokemusta kohdeyrityksessä?, Kuinka toimeenpanon tehokkuutta voidaan kohdeyrityksessä parantaa?, Onko kohdeyrityksessä muita itseohjautuvuuden tiellä olevia haasteita?

Aiempien tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yrityksen menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta merkittävämpää, kuin ulkoinen motivaatio. Lisäksi ravintola-alan kulurakenne on niin raskas, ettei korkeiden peruspalkkojen tai muiden runsaiden taloudellisten palkkioiden maksaminen voi olla ensisijainen palkitsemisen muoto. Näiden seikkojen vuoksi tässä kehitystehtävässä keskitytään lähinnä sisäisen motivaation tukemiseen ja työn aineettomaan palkitsevuuteen.

Tähän työhön valittiin itseohjautuvuuden kehittämisen, sisäisen motivaation johtamisen ja strategisen palkitsemisen teoriat, sillä niiden koettiin vastaavan tutkimuskysymyksiin parhaiten. Koska sisäinen motivaatio on olennainen tekijä itseohjautuvuuden syntymisessä, sen edistäminen nousee tärkeäksi johtamisen työkaluksi kehitettäessä yritykseen itseohjautuvaa kulttuuria ja kehitettäessä työn palkitsevuutta. Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston luominen vaatii yritykseltä sisäisten palkitsemisjärjestelmien kehittämistä. Kehittämällä yrityksen sisäistä motivaatiota vaalivaa ja itseohjautuvuuteen kannustavaa palkitsemista, hyötyvät kaikki osapuolet työntekijästä asiakkaaseen.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään sisäistä motivaatiota kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymisen kautta. Ne ovat työn omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Viimeaikoina joihinkin sisäistä motivaatiota käsitteleviin teorioihin on lisätty neljäs psykologinen perustarve, hyvän tekeminen. Hyvän tekeminen yhtenä erillisenä perustarpeena on kuitenkin vielä hieman kyseenalainen. Sen voidaan nähdä liittyvän myös työn merkityksellisyyteen, jota tässä työssä käsitellään osana työn omaehtoisuutta. Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä katsotaan sisäisen motivaation syntyvän kolmen psykologisen perustarpeen muodostamasta kokonaisuudesta.

2 ITSEOHJAUTUVUUS

Maailmamme on muodostumassa niin monimutkaiseksi, että perinteinen hierarkkinen johtamistapa on aika jättää taakse. Vahvan hierarkian vallitessa johtajat ovat ylityöllistettyjä ja joutuvat tekemään päätöksiä vain vähäisen tiedon pohjalta. Moni tärkeä päätös voikin jäädä kokonaan tekemättä johtoportaan ajanpuutteen vuoksi. Ongelma on myös siinä, ettei johtajilla ole riittävästi resursseja tehdä yksin oikeita päätöksiä siitä, miten työntekijät voisivat tehdä työnsä parhaiten. Pelkkä hierarkian poistaminen ei kuitenkaan riitä, lisäksi tulee kehittää jaettua johtajuutta. (Laloux 2016, 58-59, 63.)

Pk-yrityksissä ei useinkaan ole suurien organisaatioiden kaltaista hierarkiaa, mutta usein etenkin pienten yritysten johtajien työnkuvaan kuuluu yrityksen ja henkilöstön johtamisen lisäksi runsaasti muita yrityksen toimintaan kuuluvia tehtäviä. Tällöin varsinainen yritystoiminnan johtaminen jää helposti taka-alalle, kun päivittäisten rutiinien hoitaminen vie paljon aikaa. Sen vuoksi henkilöstön itseohjautuva työskentelytapa on erityisen tärkeää työn sujuvuuden ja yrityksen menestymisen turvaamiseksi. Toisaalta pienten yritysten johtajat voivat olla omistajia, jotka eivät juurikaan anna aikaansa yritykselle, vaan toimivat vain omistajan roolissa. Tällöin johtajat eivät välttämättä ole asiantuntijoita alalla, jolla heidän omistamansa yritys toimii. Silloin on hyvin tärkeää, että yrityksen henkilöstön ammattitaito on vankka, ja työntekijät pystyvät itsenäisesti tekemään päätöksiä yrityksen kehittämisessä.

Tämän päivän työelämässä tilanteet muuttuvat nopeasti, jolloin perinteinen ylhäältä ohjattu organisaatio on liian jäykkä ja hidas pärjätäkseen markkinoilla. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus itsenäisesti ja joustavasti, eli ketterästi kokeilla ja kehittää toimintaansa, on muutoksiin reagoiminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen huomattavasti helpompaa. (Martela 2017.) Ei ole myöskään järkevää jättää työntekijöiden osaamista ja tietopääomaa päätöksenteon ulkopuolelle, jos yritys haluaa pärjätä nykypäivän kilpailussa. Näiden seikkojen vuoksi strategiatyöstä on muodostumassa jatkuvaa ja tiivistä vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden välillä. Strategiat tulisi siis luoda yhdessä koko henkilökunnan kanssa ja viedä asiat käytäntöön sitä mukaa, kun ajatukset syntyvät. (Martela & Järvenkö 2017, 19.)

Yritykset tulisi nähdä jatkuvasti elävänä, avoimena systeeminä, jolla on kyky itseohjautuvuuteen. Tulisi totuttua tasavertaiseen yhteistoimintaan ja siirtyä kohti jaettua johtajuutta.

Johtajan rooli tulisi muuttua enemmän mahdollistajan rooliksi ja johtamisen perustua kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä etsivänä olentona. (Sydänmaanlakka 2009, 147, 150.)

2.1 Itseohjautuva henkilöstö vai itseorganisoitunut yritys?

”Ihminen on itseohjautunut silloin, kun hän kokee toimintansa alkuunpanon ja toimintatansa johtuvan hänen omista valinnoistaan” (Sundholm 2000, 26)

Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) on Richard M. Ryanin ja Edward L. Deciin (2000) luoma teoria ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Teorian keskiössä on ajatus ihmisestä aktiivisena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja itse valitsemiaan päämääriä. Itseohjautuvuusteoria rakentuu sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden ympärille. Teorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joiden tyydytys on välttämätöntä henkilön hyvinvoinnille. Perustarpeista ensimmäinen on omaehtoisuus eli autonomia, joka tarkoittaa kokemusta siitä, että henkilö on vapaa päättämään itse omista tekemisistään ja motivaatio tekemiselle tulee henkilön sisäلتä, eikä ulkoisista pakotteista. Toinen on kyvykkyys, joka tarkoittaa, että henkilö kokee osaavansa tehtävänsä, selviää haastavistakin tehtävistä ja saa asioita aikaan. Kolmas psykologinen perustarve on teorian mukaan yhteisöllisyys. Se tarkoittaa ihmisen tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin, välittää heistä ja tuntea, että hänestä välitetään. Tutkimukset osoittavat, että nämä kolme psykologista perustarvetta selittävät yhdessä suuren osan ihmisen myönteisistä tunteista ja tyytyväisyydestä elämään.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä motivoitua sisäisesti tekemäänsä työhön ja toisaalta hänen kykyään ohjata omaa toimintaansa. Yksilöiden itseohjautuvuus on tärkeää työn mielekkyyden ja yrityksen menestymisen kannalta ympäristössä, jossa yritykset tänä päivänä toimivat. (Sundholm 2000, 26–27.) Itseohjautuvuus on siten henkilön kykyä toimia omaehtoisesti, ilman tarvetta ulkopuoliseen ohjaukseen ja kontrolliin. Jotta henkilö voisi toimia itseohjautuvasti on hänen oltava itsemotivoitunut, hänellä on siis oltava halu asioiden tekemiseen omaehtoisesti. Hänellä on oltava myös päämäärä, eli käsitys siitä, mitkä ovat hänen toimiensa tavoitteet. Lisäksi henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. Riittävän osaamisen puuttuessa henkilö tarvitsee niin paljon tukea, ettei itseohjautuvuus voi toteutua. Tietyn tehtävän vaatiman taidon lisäksi on henkilöllä oltava erityisesti kykyä johtaa itse itseään. On siis omattava myös

ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisia taitoja, jotka perinteisesti on voitu ulkoistaa esimiehille. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Mikroyrityksissä ei useinkaan ole varsinaisia esimiehiä. Asetelmana on usein yrittäjä ja muu henkilöstö. Yrittäjän lisäksi tietyillä henkilöillä voi olla toisia suurempi vastuu toiminnasta, mutta usein varsinainen johtamis- ja esimiesosaaminen puuttuu. Tietyt henkilöt, joille on annettu, tai jotka ovat ottaneet toiminnasta suuremman vastuun, toimivat siten myös osaltaan muun henkilöstön esimiehinä. Niukkojen resurssien vuoksi heille ei kuitenkaan ole annettu useinkaan aikaa varsinaiseen esimiestyöhön ja siinä kehittymiseen, vaan sitä on pyrittävä tekemään yrityksen suorittavan ydintyön ohessa. Tällaisessa yrityksessä henkilöstön itseohjautuvuus olisi mitä tärkeintä toiminnan kannalta. Sen esteenä voi olla kuitenkin esimerkiksi olematon osaamisen kehittäminen, mikäli rekrytointivaiheessa ei ole onnistuttu saamaan yritykseen hyvin oma-aloitteisia henkilöitä.

Itseohjautuvuus ei tarkoita kaaosta, se tarkoittaa perinteisestä byrokratiasta poikkeavaa organisoitumisen tapaa. Kun byrokratiassa määrättiin ja kontrolloitiin henkilöstöä, itseohjautuvuudessa luotetaan siihen, että henkilöillä on halu tehdä asiat hyvin. Sen vuoksi lähtökohtana on henkilöstön vahva omaehtoisuus ja vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti, eikä runsasta kontrollia tarvita. (Martela 2017.)

Kun itseohjautuvuudessa kyse on yksilön ominaisuudesta, käytetään ryhmän itseohjautuvasta ominaisuudesta termiä itseorganisoituminen. Itseorganisoituminen tarkoittaa toimintatapaa, jossa **minimoidaan ylhäältä annetut valmiit rakenteet**. Siinä vältetään jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja ja tyyliä, jossa esimieheltä on pyydetty lupa kaikkiin päätöksiin. Työntekijät muovaavat keskenään organisaation joka muotoutuu tarpeen mukaan ja uudelleen muokkautuu jatkuvasti tarpeiden muuttuessa. Pitkälle vietyä itseorganisoidussa työpaikassa rakenteet antavat paljon valtaa työntekijöille ja heillä on mahdollisuus järjestää toimintansa parhaaksi katsomallaan tavalla. (Martela & Jarenko 2017, 12-13.)

On kuitenkin ymmärrettävä, että itseorganisoituminen ei tarkoita toimintaa, jossa yksilöillä on täysi valta ilman mitään rajoja. Itseorganisoituneilla organisaatioilla on olemassa rakenteet ja ohjeet, joiden puitteissa toimitaan, vaikka ne ovatkin hyvin erilaiset perinteiseen hierarkiseen organisaatioon verrattuna. Rakenteet voivat olla sellaiset, jotka **rajoittavat mahdollisimman** vähän työntekijöiden vapautta tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla, **mutta tarjoavat riittävästi tukea** siihen, että toiminta pysyy oikeilla raiteilla. Johdon on siis määriteltävä henkilöstön kanssa yhteiset päämäärät ja sen jälkeen asetettava

palvelevaan rooliin huolehtimaan, että henkilöstöllä on parhaat mahdolliset olosuhteet päämääriin pääsemiseen. (Martela & Jarenko 2017, 15.)

On myös olemassa organisaatioita, joiden henkilöstö toimii hyvin itseohjautuneesti, vaikka yrityksen rakenteet ovatkin perinteisen hierarkkiset. Tällöin työpaikalle on onnistuttu luomaan osallistava kulttuuri, jossa ihmiset voivat toimia omaehtoisesti ja heillä on tilaa tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tällaisessa osallistavassa organisaatiossa ihmisillä on esimiehet, joille he raportoivat, mutta nämä esimiehet toimivat enemmän valmentajina, kannustajina ja mahdollistajina, sen sijaan, että ottaisivat perinteisen kontrolloivan roolin. (Martela & Jarenko 2017, 16.)

Itseohjautuvuus perustuu kolmeen periaatteeseen. Ensinnäkin yrityksen henkilöstö muodostuu oma-aloitteisista henkilöistä, joilla on osaaminen ja halu toimia työnantajansa parhaaksi. Toiseksi vastuullinen henkilöstö pystyy kehittämään toimintaansa parhaiten keskinäisen vuorovaikutuksensa kautta. Kolmanneksi yrityksen päätöksentekovalta on hajautettu ja henkilöstö toimii hyvin omaehtoisesti. (Martela 2017.)

Frederik Laloux (2016, 53, 55) on tutkinut itseohjautuvia organisaatioita ja nostaa aiheen esiin organisaatioevoluutioon perustuvassa teoksessaan *Reinventing Organization*. Hän nimeää nämä, tämän päivän työelämän tarpeisiin vastaavat organisaatiot Teal-organisaatioiksi. Hän uskoo, että itseohjautuvuutta tukeva teal -ajattelu sopii kaikkialle, koska se perustuu ihmisen perustarpeisiin, toiveisiin ja kyvykkyyteen. Lalouxin mukaan Teal-ajattelun ytimessä on kolme asiaa: itseorganisoituminen, ihmisen koko potentiaalinen hyödyntäminen sekä yhteisen, merkityksellisen tavoitteen eteen työskentely.

On kuitenkin mainittava, että perinteisen johdon hierarkian kadotessa, alkaa pikkuhiljaa muodostua uutta, luonnollista ja tervettä hierarkiaa. Joillekin henkilöille voi syntyä muita suurempi sananvalta hänen vahvuuksiinsa ja kiinnostuksen kohteisiinsa perustuen tai johdun hänen halustaan vaikuttaa enemmän. Tarkoitus ei ole, että kaikkien rooli olisi yhtä suuri, vaan se, että sallitaan jokaisen työntekijän kehittää kyvykkyyttään ja hyvinvointiaan, sekä hyödyntää koko henkilökohtaista potentiaaliaan työssä. (Laloux 2016, 78-79.)

Tässä työssä itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteista ja omaehtoista, yrityksen ja itsensä kehittämistä tavoitteiden saavuttamiseksi ja yrityksen menestyksen varmistamiseksi.

2.2 Itseohjautuvuuden merkitys yritykselle

Yrityksen henkilöstön ollessa hereillä ympäristön muutoksista ja muokatessaan yrityksen toimintaa omaehtoisesti tulee yrityksestä ketterä, jolloin se pystyy tunnistamaan uudet haasteet hyvissä ajoin ja reagoimaan niihin nopeasti. Tätä kutsutaan yhteisorganisoiduksi organisaatioksi, jossa jokaisella on vastuu ja vapaus kehittää yhteistä toimintaa eteenpäin. Kun yrityksessä vallitsee kulttuuri, jossa koko henkilökunta sitoutuu kehittämään toimintaa, **saadaan aikaan parempia tuloksia**. Sen vuoksi kaikilla on oltava selkeä käsitys siitä, kuinka omalla toiminnallaan voi vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin, ja jatkuvan kehittämisen tulisi sisältyä jokaisen tehtäviin luonnollisena osana jokapäiväistä työtä. Tämä edellyttää sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus nopeasti organisoida toimintaansa paremmaksi katsomallaan tavalla. Toiminnan jatkuvan, tehokkaan kehittämisen mahdollistaa työntekijöiden laaja omaehtoisuus sekä yrityksen toimeenpanokyvykkyys.

Useissa tutkimuksissa on osoitettu omaehtoisuuden sekä päätösvallan vahvistamisen lisäävän sisäistä motivaatiota työhön. Työn mielekkyyttä voidaan siis vahvistaa itseorganisoinnilla ja siten vastata tämän päivän työelämän tarpeisiin ja edellytyksiin. Yrityksen toimeenpanokyvykkyys muodostuu yksilöiden toimeenpanon taidosta, valmentavasta vuorovaikutustavasta sekä johtamisjärjestelmän rakenteista ja prosesseista. Se varmistaa yrityksen aikomusten ja suunnitelmien järjestelmällisen toteuttamisen, ja näin **haluttujen tavoitteiden ja tulosten saavuttamisen**. Toimeenpanokyvykkyuden merkitys on ratkaiseva muuttuvassa ympäristössä onnistumiselle. (Parpei 2018, 101; Martela & Järvenkö 2017, 15, 22, 24.)

Tuettaessa henkilöstöä itse kirkastamaan tavoitteitaan, hakemaan vastauksia ja ratkaisuja ongelmiinsa sekä toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti tavoitteen saavuttamiseksi, itseohjautuvuus toimeenpanossa kehittyy ja vahvistuu. **Näin johdolle jää enemmän aikaa omien tehtäviensä tekemiseen, kun hänen ei tarvitse tehdä töitä muun henkilöstön puolesta**. (Parpei 2018, 80.)

“kaikkien kannalta parempi tulos saadaan rakentamalla työpaikoista yhteisöjä, joissa ihmisiä rohkaistaan ajattelemaan omilla aivoillaan ja joissa heidän halutaan sisäistävän toiminnan tarkoitus ja tavoitteet niin syvästi, että voivat toimia vapautuneesti ja aidon innostuneina” (Peltola 2013, 243)

Työntekijälähtöisellä, itseohjautuvuutta tukevalla kulttuurilla yritys saavuttaa muun muassa **työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä, työtyytyväisyyttä, sitoutunutta henkilöstöä, parempaa kilpailuasemaa, uudistumiskykyä ja näiden kautta tuloksellisuutta**. Se,

että luotetaan koko henkilöstön kykyyn kehittää yritystä, on yksi kasvun edellytyksistä. Tänä päivänä yhä suurempi osa yrityksen arvosta pohjautuu aineettomiin tekijöihin, kuten henkilöstön osaamiseen ja aloitekykyyn, innostuneisuuteen ja luovuuteen. **Itseohjautuvuutta tukeva työntekijälähtöisyys toimii pohjana yrityksen ketteryydelle, uudistumis- ja innovaatiokyvyille ja siten yrityksen toimintakyvyille ja tuloksekkuudelle.** On selvää näyttöä siitä, että ketterät, itseohjautuvat yritykset kasvavat ja menestyvät huomattavasti muita saman alan yrityksiä vahvemmin. (Taipale & Janhonen 2017, 49-50; Laloux 2016, 34.)

2.3 Itseohjautuvuuden johtaminen

Itseohjautuvuus vaikuttaa siis positiivisesti yrityksen menestymiseen. Sille on luotava oikeanlaiset puitteet ja sitä on tuettava. Sitä voidaan tukea muun muassa vahvistamalla henkilöstön sisäistä motivaatiota sekä itsensä johtamisen ja toimeenpanon taitoja.

Valmista hyvän itseohjautuvuuden mallia, joka voitaisiin suoraan kopioida yritykseen kuin yritykseen, ei ole olemassa. Toimiala ja tehtävät vaikuttavat paljon siihen, minkälainen itseohjautuvuus yritykseen sopii parhaiten. Jokaisen yrityksen on itse löydettävä itselleen sopiva tapa itseohjautuvuuden tukemiseen ja itseorganisoitumiseen. Tulisi pohtia minkälainen tapa olla itseohjautuva ja minkä asteinen itseorganisoituminen yrityksen strategiaan sopii. Lisäksi on mietittävä ihmisten valmiutta eli minkä tasoiseen itseohjautuvuuteen henkilöstö on sillä hetkellä valmis. Tämän jälkeen voidaan selvittää, minkälaiset olisivat rakenteet, jotka yrityksessä toimisivat hyvin itseohjautuvuuden tukemiseen ja mitkä olisivat käytännön toimet, joiden kautta itseohjautuvuutta voidaan alkaa vahvistaa. (Martela & Jarenko 2017, 326-327.)

Pieneen palvelusektorilla toimivaan yritykseen ei voida soveltaa ääripään itseohjautuvuuden mallia, jossa johtajia tai esimiehiä ei ole. Alalla, jossa henkilöstön osaamistaso on suhteellisen matalaa ja työkokemuksen määrä lähtökohtaisesti vähäistä, ohjausta ja tukea tarvitaan aluksi paljon. On kuitenkin mahdollista kehittää pienestä palvelualan yrityksestäkin hyvin itseorganisoitunut ja saada henkilöstö työskentelemään itseohjautuvasti oikeanlaisen johtamiskulttuurin avulla. Martela ja Jarenko (2017, 314-315) toteavatkin, että johtajan työ ei muutu merkityksettömäksi, vaikka ihmiset johtaisivat itse itseään. Itseorganisoidun yrityksen johtaminen voi vaatia jopa enemmän läsnäoloa kuin hierarkkisem-

man yrityksen johtaminen. Johtajan on elettävä mukana työn arjessa ja ohjailtava toimintaa epäsuorasti. Ihmiset tarvitsevat erilaista tukea työnsä tekemiseksi ja tuen tarve ja laatu ovat yksilöllisiä.

Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria näyttää suuntaa sille, mitä tekijöitä itseohjautuvuutta tukeva työympäristö pitää sisällään. Oleellisina tekijöinä voidaan pitää autonomian tukea, rakennetta ja sitoutumista. **Omaehtoisuuden** tukeminen tarjoaa valinnan teon mahdollisuuksia, minimoi tarpeen toimia tarkasti määritellyillä tavoilla ja kannustaa aloitteellisuuteen. Rakenne määrää kuinka selkeitä toiminnan syy-seuraussuhteet ovat. Tavoitteiden ja odotusten on oltava ymmärrettäviä ja palautetta on annettava. Rakenteet vaikuttavat suoraan henkilöstön vaikuttavuuden ja hallinnan tunteen määrään. Sitoutumisen taso näkyy siinä, kuinka paljon työn kannalta muut merkittävät henkilöt antavan aikaa, ja kuinka kiinnostuneita he ovat. Työympäristössä, jossa tuetaan autonomiaa, tarjotaan kohtuulliset rakenteet ja jossa esimiehet ovat sitoutuneita, on hyvät puitteet itseohjautuvalle toiminnalle ja sen kehittymiselle. Tämä johtuu siitä, että tällainen työympäristö tukee työntekijöiden psykologisten perustarpeiden – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden - tyydyttämistä. (Sundholm 2000, 103.)

Monet johtamisen teoriat pitävät sisällään tekijöitä, jotka edistävät itseohjautuvuutta tukevan työympäristön kehittymistä. Esimerkiksi **valmentavan johtajuuden** teoriassa on nähtävissä monia yhteneväisyyksiä Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian kanssa. Tarkoituksena valmentavassa johtajuudessa on parantaa työntekijöiden suorituskykyä ja työn tuottavuutta luomalla henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia onnistuneen kaksisuuntaisen palautteen kautta, sekä arvioimalla tuloksia ja pätevyyttä palkitsemisen perustaksi. (Kansanen & Cannon 1997, 19.)

Tänä päivänä perinteisten managerin ja leaderin roolien rinnalle on tuotava coachin rooli, koska työelämässä tarvitaan nyt esimiehiä valmentamaan ja innostamaan. Coaching eli valmentava johtajuus on ensisijaisesti ihmisten voimaannuttamista ja asioiden mahdollistamista. Valmentava johtajuus on asenne kaikkeen toimintaan, se on vaikuttamista toisiin ihmisiin ja vaikutetuksi tulemisesta. Se on tavoitteellista ja työntekijöitä arvostavaa yhteistointia, jossa henkilön potentiaali vapautuu koko työyhteisön käyttöön. Valmentava johtajuus kuuluu koko työyhteisölle ja se perustuu avoimeen luottamukseen. Toiminnan fokuksena tulevaisuus, tavoitteet ja ratkaisut, joilla yritys menestyy myös huomisen kilpailussa. Yritysmaailman toimintaympäristön monimutkaistuessa ja kilpailun kiristyessä parhaiten toimii ketteryyttä lisäävä valmentava ote. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12; Ristikangas & Grünbaum 2014, 263.)

Yhtäläisyyksiä itseohjautuvuusteoriaan ja valmentavaan johtajuuteen löytyy myös Sydänmaalakan älykkään johtamisen teoriasta. Sydänmaalakan (2006, 118–120, 125; 2009, 147-148, 151) mukaan itseohjautuvuuteen pyrkivässä yrityksessä johtamisen tulisi olla älykästä. **Älykkäällä johtajuudella** hän tarkoittaa johtajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on tehokkaasti päästä jaettuun visioon ja yhteisiin tavoitteisiin. Älykäs johtajuus on tavoitteiden asettamista, ohjausta ja valmentamista, palautteen antamista, tehokasta kommunikointia, kehittämistä, motivointia ja innostamista, sekä yksilön huomioimista. Se valtuuttaa yksilöjä tai tiimejä työskentelemään itsenäisesti tukeutuen yhteiseen visioon. Voidaan siis sanoa, että älykäs johtajuus on itseohjautuvuutta tukevaa johtamista. Älykkäästi johdettavassa yrityksessä tavoitteet syntyvät työtä tehdessä ja ne määritellään entistä enemmän yhdessä. On toki oltava yhteinen visio ja suunta, mutta niiden puitteissa sallitaan vapauksia enemmän kuin aiemmin. Kun strategioista keskustellaan paljon, ihmiset sitoutuvat niihin paremmin. Ihmisiä tulee myös valtuuttaa entistä enemmän, koska riittävä vapaus ruokkii luovuutta. Älykkäässä johtamisessa pyritään jaettuun johtamiseen ja johtaminen nähdään hyvänä yhteistoimintana, johon kaikki tiimin jäsenet osallistuvat.

Parpei on Sydänmaalakan kanssa samaa mieltä tavoitteiden tehokkaan saavuttamisen merkityksestä. Vaikka motivointi on oleellinen osa itseohjautuvuutta tukevaa johtamista, Parpein (2018, 16-17) mukaan pelkkä motivaatio ei kuitenkaan riitä saavuttamaan tuloksia ja tavoitteita, vaan tarvitaan myös **toimeenpanon taitoa** eli volitiota. Volitio on oleellinen tavoitteiden saavuttamista ohjaava tekijä ihmisen toiminnassa. Se on taitoa sekä säädellettä että hyödyntää tietoisesti ja johdonmukaisesti omaa henkistä pääomaa ja ympäristötekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Volitiossa kyse on taidosta, joten sitä voidaan arvioida, kehittää ja johtaa. Käytännössä se ilmenee työvireen eli **motivaation ylläpitona ja suuntaamisena oikeisiin asioihin** tavoitteiden saavuttamisessa. Volitio varmistaa, että työskentelyssä pysytään oleellisissa asioissa. Se varmistaa, ettei väliin tulevat häiriötekijät tai tavoitteen kannalta vähempi merkitykselliset asiat heikennä keskittymistä oleelliseen. Se varmistaa myös, etteivät ne heikennä syntynyttä innostusta ja positiivista virettä, jonka varassa tavoitetta alun perin lähdettiin tavoittelemaan.

Toimeenpanon taidon kehittäminen ja johtaminen edellyttävät kokonaisvaltaista **tavoitteen hallintaa** sekä itseluottamusta. Volitio on käytännössä tietoista sitoutumista ja sitkeyttä viedä tehtävä päätökseen, eteen tulevista esteistä ja häiriöistä huolimatta. Sen sijaan, että keskityttäisiin vain motivaation johtamiseen, tulisi kehittää ja johtaa koko yrityksen **toimeenpanokyvykkyyttä**. Yrityksen toimeenpanokyvykkyys muodostuu yksilöiden

toimeenpanon taidosta, **valmentavasta vuorovaikutustavasta** sekä johtamisjärjestelmän rakenteista ja prosesseista. Toimeenpanon taito eli volitio muuttaa innostuksen aikaansaamiseksi sekä aikomukset tekemiseksi ja tuloksiksi. (Parppei 2018, 16-17.)

Parppei (2018, 80) mukaan valmentavan vuorovaikutuksen tarkoitus on tiedon tuottaminen henkilöstöltä johdolle ja esimiehelle ja **ohjata henkilöstöä itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan**. Sen vahvuutena on siten opettaa omaan ajatteluun sen sijaan, että tietoa otettaisiin vain vastaan. Tämä näkyy käytännössä henkilöstön itseohjautuvuutena ja vastuunottona sekä johtajan tai esimiehen omaan työhönsä vapautuvan ajan lisääntymisenä.

Johtamista ja työelämää käsittelevässä keskustelussa hyvän työpaikan ominaisuuksina on jo pitkään korostettu muun muassa avoimuutta, luottamusta, kuulemista ja ketteryttä. Jos nämä ominaisuudet halutaan saavuttaa, on ne sisällytettävä yrityksen jokapäiväisiin toimintatapoihin. Kun jokaiselle annetaan valmiudet, tilaa ja välineitä oman työn ja työpaikan toimintojen kehittämiseen, saadaan työtä ja työpaikan kulttuuria kehitettyä tehokkaasti. Antamalla tilaa omalle ja toisten innolle kasvaa ammattilaisina ja kehittää työtään rakennetaan ketteryttä. Tämä vaatii tietoista toimintatapojen ja kulttuurin rakentamista. (Taipale & Janhonen 2017, 3-4.)

Työntekijälähtöisen, itseohjautuvuutta tukevan yrityksen tulisi kehittää toimintamalleja, jotka valtuuttavat työntekijöitä toimimaan mahdollisimman hyvin työssään. Tässä tavoitteena on tukea henkilöiden työsuoritusta ja kehittymistä ammattilaisena. **Työntekijälähtöistä kulttuuria** rakennettaessa periaatteina voidaan pitää ketteryttä itseohjautuvuutta, avoimuutta ja luottamusta. Kehittämällä monimutkaisten prosessien tilalle selkeät periaatteet, mahdollistuu itseohjautuvuus ja ketteryys. Kiinnittämällä huomiota ihmisten kohtamiseen, avoimuuteen, kuuntelemiseen, osaamisen jakamiseen ja kommunikointiin yleensä, tuetaan jatkuvaa osaamisen ja yrityksen kehittymistä. Luottamus antaa tilaa työntekijöiden itsenäiselle päätöksenteolle, kehittymiselle, kokeiluille ja erehtymiselle. Kun ihmisiin luotetaan, he uskaltavat olla luovia ja pyrkiä itsenäisesti kehittämään asioita. (Taipale & Janhonen 2017, 12.)

Edellä mainittuja ketteryttä, avoimuutta ja luottamusta voidaan johtamisessa tuoda työn arkeen kiinnittämällä näihin asioihin huomiota. Käytännössä nämä seikat on huomioitava muun muassa rekrytointivalinnoissa ja perehdytyksessä, suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa, osaamisen kehittämisessä, työhyvinvoinnin johtamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa yrityksen muutoksissa. (Taipale & Janhonen 2017, 18.)

Itseohjautuvuuden johtamisessa on oleellista, että esimiehet kannustavat työntekijöitä asettamaan **tavoitteita, jotka ovat sopivan haastavia**. Sen jälkeen työntekijöille tulisi

antaa vapaus löytää itse keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijöitä tulisi myös rohkaista arvioimaan aktiivisesti omaa suoritustaan ja suorituksen tueksi esimiehen tulisi antaa työntekijöiden osaamisen kehittymistä tukevaa, rakentavaa palautetta. (Sundholm 2000, 27.)

Maailman muuttuessa jatkuvasti kompleksisemmaksi tarve ajattelumallien muuttumiselle perinteisen mekanistisista organisaatioiden näkemiseen elävinä systeemeinä on suurempi kuin koskaan. Tuo kompleksisuus ei ole hallittavissa luomalla monimutkaisia toimintamalleja ja päällekkäisiä rakenteita organisaatioon. Ne voivat hidastaa reagointikykyä muutosten tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Paju 2017, 37.)

Organisaatioiden madaltuessa jokaiselta työntekijältä odotetaan entistä itsenäisempää toimintaa ja vastuunottoa, jolloin **itsensä johtaminen** on myös entistä tärkeämpää (Sydänmaanlakka 2014, 150). Viime vuosina itsensä johtamisessa on Jarenkon (2018) mukaan keskitytty pääasiassa kolmeen osa-alueeseen, joihin hänen mukaansa tulisi lisätä myös neljäs tärkeä elementti, kuten kuvassa 1. on esitetty.



Kuva 1. Itsensä johtamisen palettiin tulisi lisätä yhteisölliset metataidot (Jarenko 2018)

Jarenko (2008) toteaa, että itsensä johtamista käsiteltäessä on keskitytty ensiksikin tehtävien hallintaan, mikä tarkoittaa työnsuorittamiseen liittyviä tekijöitä, kuten oman työn johtamista, tehtävien hallintaa, projektin hallintaa sekä ajankäyttötaitoja. Toiseksi oman elämän johtamiseen liittyvään itsensä toteuttamiseen, johon puolestaan sisältyy esimerkiksi merkityksellisen työn löytäminen, oman potentiaalini hyödyntäminen ja tasapaino työn ja muun elämän välillä. Kolmanteen itsensä johtamisen osa-alueeseen Jarenko listaa fyysiseen hyvinvointiin liittyvät tekijät, kuten kyvyn hallita tasapainoa levon ja työn välillä, fyysisen kunnon, unen laadun sekä ravinnon. Hän on sitä mieltä, että keskittymällä vain

näihin kolmeen itsensä johtamisen osa-alueeseen, pyrkimykset itseohjautuvuuteen ovat tuhoon tuomittuja. Siten saadaan aikaan vain kaaosta, ellei palettiin lisätä työntekijöiden yhteisöllisiä metataitoja. Yhteisöllisillä metataidoilla tarkoitetaan taitoja, jotka liittyvät yhdessä tekemiseen. Niitä ovat muun muassa kyky innostavaan ja rakentavaan kommunikointiin, erilaisuuden arvostaminen, tehokkaat palaverikäytännöt, vertaispalautteen antaminen ja vastaanottaminen, hyvin mietitty työnjako tiimeissä sekä omien tavoitteiden yhteensovittaminen yhteisön tarpeiden kanssa. Nämä itseohjautuvuudelle tärkeät yhteisölliset metataidot sisältävät myös perinteisesti esimiehille kuuluneita taitoja, kuten rohkeuden tehdä päätöksiä, vastuunkannon, tavoitteiden asettamisen, toisten kannustamisen ja kokonaiskuvan hahmottamisen. Itseohjautuvuuden vahvistamiseen pyrkivien yritysten tulisi siis Jarenkon mukaan saada myös työntekijät omaksumaan valmentava ote ja esimiehen taidot.

3 MOTIVAATIO

Lähes vuosisadan ajan on etsitty tieteen avulla parhaita ratkaisuja yritysten palkitsemisjärjestelmiin. Kysymyksenä tekijät, jotka vaikuttavat ihmisen motivoitumiseen eli siihen, mikä saa ihmisen työskentelemään aktiivisesti ja sitoutuneesti. On havaittu, että motivaatiolla on merkittävä vaikutus siihen, miten ihminen suoriutuu työstään. Motivaatio on se voima, joka suuntaa hänen toimintaansa ja pitää sitä yllä. Motivaatio on syy siihen, miksi ihminen haluaa ryhtyä tekemään jotakin. Tutkimusten mukaan työmotivaatio muodostuu ennen kaikkea työn, työympäristön ja työntekijän persoonallisuuden yhteisvaikutuksesta. Perinteisesti on ajateltu, että ihminen tekee töitä hankkiakseen elantonsa. Nykyisin on kuitenkin selvää, että pelkkä elannon turvaaminen ei riitä motiiviksi sitoutua tiettyyn työpaikkaan. (Viitala 2013, 158-159.)

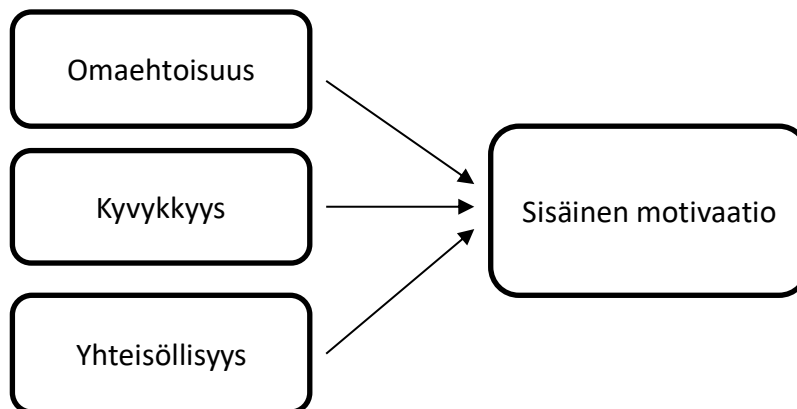
3.1 Psykologiset perustarpeet motivaatiotekijöinä

Motiivit ovat usein tiedostamattomia ja hyvin pysyviä tarpeita ja haluja. Ne ohjaavat käyttäytymistämme tavoitteidemme suuntaan. Motiivit vaikuttavat siihen minkälaisissa tehtävissä viihdymme ja minkä ammatin valitsemme. Jo rekrytointivaiheessa on tärkeää tunnistaa henkilön motiivit ja niihin liittyvä osaaminen, koska menestyäkseen työssä henkilön motiivien on sovittava riittävän hyvin yhteen työn vaatimusten kanssa. Erilaisilla motivoituneita ja motivoituvia henkilöitä on helpompi ymmärtää ja johtaa, kun tiedostamme erilaiset motiivit. (Sistonen 2008, 68.)

Motiiveista on muodostettu monia **motivaatioteorioita**. McClelland määritteli teoksessa *The Achieving Society* (1961) kolme sosiaalista motiivia, jotka hänen mukaansa yhdessä selittävät valtaosan ihmisen käyttäytymisestä. Ne ovat **suoriutuminen, liittyminen ja vaikuttaminen**. Tarve suoriutua ohjaa meitä hyvään suoritukseen ja saavuttamaan tavoitteemme. Liittymisen tarve ohjaa ihmisiä tekemään yhteistyötä ja vuorovaikutukseen toisten ihmisten kanssa. Vaikuttamistarpeen vuoksi innostumme siitä, kun saamme haluamme vaikutuksen aikaan muissa ihmisissä. Abraham Maslow'n tarvehierarkian (1943) mukaan meillä on tietyt perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ennen kuin alamme etsiä tyydytystä muille tarpeillemme. Maslow'n mukaan ihmisen tarpeet voidaan priorisoida siten, että tärkeintä on fysiologisten tarpeiden tyydyttäminen, toisena tulee turvallisuuden tarve,

kolmantena yhteisöllisyyden tarve, neljäntenä arvostuksen tarve ja sen jälkeen tulee itsensä toteuttamisen tarve. Tosin Maslow on todennut myöhemmin, ettei tarpeiden toteutus välttämättä etenekään tietyssä hierarkkisessa järjestyksessä.

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriassa (2000), ollaan Maslowin sekä McClellandin kanssa samoilla jäljillä perustarpeiden jälkeen tulevista psykologisista tarpeista. Decin ja Ryanin mukaan **sisäinen motivaatio** on yksilön toiminnan energisoiva perusta, joka kumpuaa kolmen psykologisen perustarpeen – **omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden** – tyydyttymisestä, kuten kuvassa 2 on esitetty. Teorian mukaan näiden kolmen tarpeen tyydyttäminen on välttämätöntä ihmisen hyvinvoinnille.



Kuva 2. Sisäinen motivaatio syntyy kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymisestä (Hakonen 2015, 149)

Työn **omaehtoisuus eli autonomia** on henkilön kokemus siitä, että hän voi tehdä itseään kiinnostavia työtehtäviä ja päättää itse siitä, kuinka hän tehtävänsä tekee sekä innostua työstään. Työ ei siis tunnu ulkoapäin pakotetulta, vaan se lähtee hänen omista intresseistään. Näin työntekijä pääsee ilmaisemaan itseään työssä. Omaehtoisuuden kokemus syntyy, kun työntekijä kokee työnsä tavoitteet henkilökohtaisesti merkityksellisiksi ja tärkeiksi, jolloin hän voi sitoutua niihin. Omaehtoisuuden edellytys on valinnan- ja toiminnanvapaus. Sen vastakohta on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen. Ihmisellä on tekemiseen siten sisäinen motivaatio. (Parppei 2018, 114; Martela & Jarenko 2015, 68.)

Kyvykkyydessä kyse on osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Itsensä kyvykkääksi tunteva henkilö uskoo pystyvänsä tekemään tehtävänsä menestyksekkäästi. On selvää, että ihmiset nauttivat enemmän tehtävistä joissa pärjäävät, kuin tehtävistä joiden toteutuk-

nessa heillä on jatkuvasti ongelmia. Toisaalta vähäinenkin osaamisen kokemus on siedettävää, jos henkilö kuitenkin kokee kehittyvänsä koko ajan paremmaksi. (Martela 2014; Martela & Jarenko 2015, 59.)

Hyvinvointimme on vahvasti kytköksissä myös ympärillämme oleviin ihmisiin, koska haluamme kokea olevamme osa välittävää **yhteisöä**. Tuntiessamme kuuluvamme kannustavaan, turvalliseen ja lämminhenkiseen yhteisöön, olemme parhaimmillamme myös työntekijänä. Martela (2014) on Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian kanssa samaa mieltä siitä, että nämä kolme psykologista perustarvetta omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat ne ulottuvuudet, jotka tekevät elämästämme rikkaampaa, merkityksellisempää ja kukoistavampaa. Hän toteaa, että näiden kolmen psykologisen perustarpeen on osoitettu olevan merkityksellisiä monilla elämän osa-alueilla, muun muassa työelämässä. Ne ovat keskeisiä motivaatiota selittäviä tekijöitä ja sen vuoksi työntekijöiden innostaminen tekemään tehtävänsä mahdollisimman hyvin edellyttää tarjoamaan työympäristön, jossa he voivat toimia omaehtoisesti, pääsevät toteuttamaan itseään ja ovat osa toimivaa työyhteisöä.

Sisäinen motivaatio pohjaa työn suorittamisesta saataviin palkitseviin kokemuksiin. Ulkoisessa motivaatiossa työstä saatava palkkio tai rangaistus tulee organisaation taholta. Työstä itsestään saatava palkitsevuus lisää ihmisen innostuneisuutta, sitoutuneisuutta, osallistumista ja energisyyttä. Aineellisten palkkioiden, määräysten, ulkoisesti määriteltyjen tavoitteiden ja aikataulujen uskotaan vähentävän sisäistä motivaatiota. (Quigley & Tymon 2006, 527.) Valinnan mahdollisuus, avoimuus ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen näyttäisivät puolestaan lisäävän sisäistä motivaatiota, koska ne mahdollistavat vahvemman kokemuksen itseohjautuvuudesta (Deci & Ryan 2000, 70).

Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen pyrkii tekemään itseään kiinnostavia tai hänen arvostamia asioita. Ihminen on kiinnostunut tehtävästä itsessään, joten tekeminen tuntuu innostavalta ja työ itsessään palkitsee tekijäänsä. Koska sisäisen motivaation ohjaama henkilö ei joudu niin sanotusti pakottamaan itseään tehtävään, vaan energiaa tekemiseen virtaa itsessään, ei toiminta kuormita henkilöä samoin kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. (Ruohotie & Honka 2002, 14; Martela & Jarenko 2015, 26.)

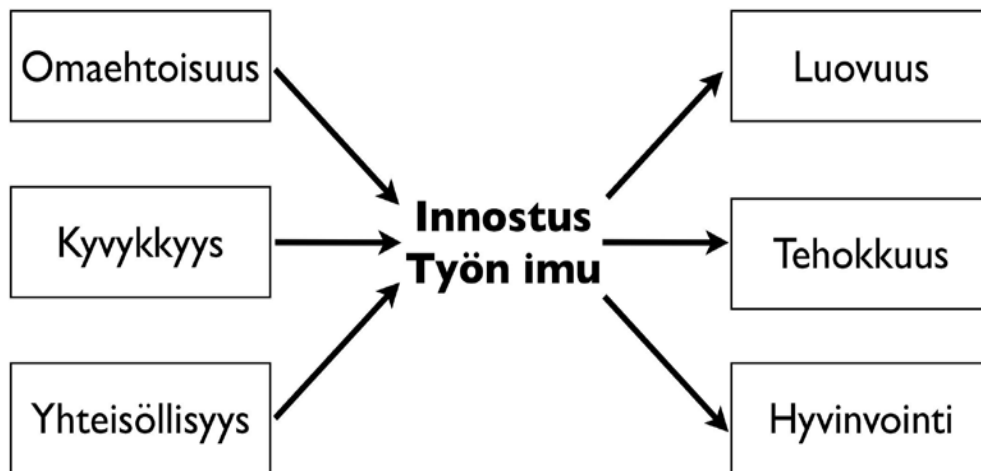
Ihminen on **ulkoisesti motivoitunut** silloin, kun tekemisen syy ei johdu tekemisestä itsestään. Silloin tehtävään ryhdytään jonkin ulkoisen päämäärän vuoksi tai mahdollisen rangaistuksen välttämiseksi, eikä tehtävä itsessään tunnu innostavalta. Tekeminen itsessään ei siis ole motivaation lähde, jos työskentelemme vain rahan vuoksi. Ulkoisesti motivoivaan tehtävään ryhtyminen voi tuntua jopa pakkopullalta, joka on tehtävä, kun ei ole

muutakaan mahdollisuutta. Pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen kuluttaa henkisiä resursseja ja voi tuntua ahdistavalta ja raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

Huomioitavaa on kuitenkin, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat todellisuudessa useimmiten läsnä samanaikaisesti ja jokapäiväisissä tehtävissä paljolti toisiinsa sekoittuneina. Esimerkiksi työstä maksettava rahapalkka on ulkoisen motivaation lähde, koska sillä voi turvata perheen elannon ja hankkia omaa statusta kohentavia esineitä. Samalla rahapalkka on kuitenkin myös mittari siitä, että on saanut jotain aikaan ja edistynyt. se kuvaa myös sitä, että joku kokee tekemisen hyödylliseksi. Nämä aikaansaavuus ja edistyminen sekä tekemisen arvostuksen kokemus, jotka ilmenevät työstä saatavan rahapalkan muodossa, ovat kuitenkin sisäisen motivaation lähteitä. Jokainen kokee työssään sekä sisäisesti, että ulkoisesti motivoituneita hetkiä. Oleellista onkin pohtia, kuinka sisäisesti motivoituneiden hetkien määrää voitaisiin vahvistaa. (Martela & Jarenko 2015, 27, 35.)

3.2 Sisäisen motivaation merkitys yritykselle

On vahvaa näyttöä siitä, että innostuneet työntekijät ovat tuottavampia työntekijöitä. On näyttöä myös siitä, että **sisäisestä motivaatiosta syntyvä innostus** ennustaa tuloksellisuutta paremmin, kuin työtyytyväisyys. Se on tuottavuuden tilana myös kestävämpi kuin stressi, joka kuluttaa ihmisen resursseja, haittaa luovuutta sekä on merkittävä terveysriski pitkällä tähtäimellä. Sen vuoksi innostuksesta kumpuava tehokkuus on kestävää tehokkuutta. Sen lisäksi, että innostunut työntekijä tekee hyvää tulosta tänään, hän tulee mielellään töihin myös huomenna. Mahdollisuus itseään innostavan työn tekemiseen tarkoittaa ihmiselle merkittävästi parempaa elämänlaatua ja hyvinvointia. Innostus on siis asia, josta selkeästi hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä (Kuva 3). (Martela & Jarenko 2015, 31, 40.)



Kuva 3. Innostuksen arvoketju: Kuinka sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin (Martela 2014, 34)

Hakasen (2009, 58) mukaan yritykset voivat edistää samaan aikaan sekä työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua, että yritysten menestystä työntekijälähtöisillä, johdonmukaisilla toimintatavoilla ja -kulttuurilla. Tällainen työntekijälähtöinen työn virtaukseen perustuva kehittämisen lähestymistapa soveltuu yksilöiden tilanteen arviointiin ja edistämiseen sekä koko työyhteisön toiminnan ja vuorovaikutuksen sujuvuuden, innostavuuden ja tuloksellisuuden vahvistamiseen.

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat siis sekä tuottavia, että hyvinvoivia. He ovat myös sitoutuneempia yritykseen ja muita haluttomampia vaihtamaan työpaikkaa. Sisäisen motivaation ohjaama työ on kestävä työtä ja sitä tukeva yrityskulttuuri houkuttelee tuottavampia työntekijöitä. Luomalla työpaikalle sisäistä motivaatiota tukeva kulttuuri, tehdään yrityksestä haluttu työnantaja. (Martela & Jarenko 2015, 49-51.)

Vahva sisäinen motivaatio edistää henkilöstön itseohjautuvuutta, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestymiseen. Itseohjautuvuuden merkitystä yritykselle kuvattiin tarkemmin itseohjautuvuutta käsittelevässä luvussa.

3.3 Sisäisen motivaation johtaminen

Työntekijöiden motivaatiota voidaan vahvistaa monin eri tavoin. Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 99) mukaan motivaation edistämiseksi tärkeää on sisäistä motivaatiota

tukevan ilmaston luominen yritykseen. Se tarkoittaa ihmisten **omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tukemista, yhteisöllisyyden vaalimista, työntekijöiden ohjaamista tavoitteiden asettamiseen sekä kehityskeskustelujen käyttöä.**

Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston luominen vaatii yritystä kehittämään sisäisiä palkitsemisjärjestelmiä. Työmotivaatiossa avainkysymykseksi nousee se, kokeeko henkilöstö työnteon itsessään palkitsevaksi. Työn sisäiset palkkiot muodostuvat myönteisistä tunteista työtä kohtaan, ylpeyden tunteesta ja siitä, että on innostunut tekemästään työstä. Ihmiset tarvitsevat työlleen merkityksen. Merkityksen kokemukseen vaikuttavat yrityksen arvot ja työntekijöiden halukkuus sitoutua niihin. Motivaatioilmasto on henkilön toimintaa ohjaava, psykologinen vuorovaikutus- ja tunneilmapiiri. Tähän ilmastoon vaikuttavat muun muassa henkilöstön keskinäiset vuorovaikutussuhteet niin toistensa, kuin esimies-alaisuhteissakin sekä toiminnan johtaminen ja organisointi. (Liukkonen et al. 2006, 99– 103.)

Kaiken tavoitteellisen työskentelyn lähtökohtana on **tavoitteen hallinta**. Se sisältää näkemyksen siitä, mitä työskentelyllä halutaan saada aikaiseksi sekä varmistuksen siitä, että henkilö joka tavoitteeseen pyrkii, kokee tavoitteen merkitykselliseksi itselleen. Tavoitteen itselleen merkitykselliseksi kokeminen on tärkein tekijä tavoitteeseen sitouttamisessa ja vahvistaa kokemusta omaehtoisuudesta. Johtamisella on siis **onnistuttava sitouttamaan henkilö hänen työnsä päämääriin**. On onnistuttava yhdessä löytämään työlle tavoitteet, jotka ovat sekä yrityksen, että työntekijän kannalta tavoittelemisen arvoiset. Työn on luonnollisesti palveltava yritystä parhaalla mahdollisella tavalla, joten motivoinnissa on löydettävä työntekijän henkilökohtainen kiinnostus tätä tavoitetta kohtaan. Käytännössä päämääriin sitouttaminen voi tarkoittaa pääasiassa ihmisten kuuntelua. Tulee siis tunnistaa, mikä ketäkin liikuttaa ja kytkeä sitten nämä asiat osaksi työnkuvaa ja tavoitteita. (Parpei 2018, 113-114; Martela & Jarenko 2015, 68-69.)

Kun tavoitteet ovat selvillä, tulisi työntekijälle antaa **vapaus itse päättää, millä tavoin hän näitä tavoitteita kohti pyrkii**. Työntekijän on siis koettava, että hänellä on vapaus tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla, jolloin tekemisen omaehtoisuus on läsnä. On turhauttavaa tehdä asiat tavalla, jonka tietää olevan huonompi kuin jonkin toisen. Myös johtajan puuttuminen sellaisiin tekemisen yksityiskohtiin, joilla ei ole kokonaisuuden kannalta merkitystä, on tehokas tapa latistaa työntekijän sisäinen motivaatio. Sen lisäksi, että ihmiset haluavat vaikuttaa omiin tehtäviinsä ja niiden tavoitteisiin, he haluavat vaikuttaa koko yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Työntekijät tulisi siten ottaa mukaan työtehtävien ja yrityksen toimintojen kehittämiseen sekä mahdollisuuksien mukaan muuhunkin päätöksen tekoon. (Martela & Jarenko 2015, 69-70, 85).

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi omaehtoisuuden kokemusta vahvistaa **tekemisen innostavuus**. Johtamisessa tähän voidaan kiinnittää huomiota tunnistamalla, mitkä tekijät ovat kullekin työntekijälle itsessään innostavia. Sen jälkeen voidaan pyrkiä suuntaamaan työtehtäviä mahdollisimman paljon kutakin innostaviin tehtäviin. Niin sanotulla työn tuunaamisella voidaan löytää jokaiselle eniten innostavat tehtävät. Tämä tarkoittaa työnkuvan muokkaamista työntekijän näkemykseen ja motivaatioon perustuen. Työnkuvaa voidaan muokata niin, että tehtävät vastaavat paremmin työntekijän taitoja, vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Myös työn tarkastelutapaa voidaan tuunata, eli muokataan omaa tapaa suhtautua tehtävään. On tärkeää muodostaa työlle merkitys. Jokainen voi mieltää saman työn hyvin eri lailla. Tavoitteena on havaita työn hyvät puolet ja huomata niiden ja omien kiinnostuksen kohteiden ja psykologisten perustarpeiden vastaavuus. Useimmiten jokainen löytää työstään omiin arvoihin, kiinnostuksen kohteisiin ja osaamiseen sopivia piirteitä, jolloin kiinnostus ja tyytyväisyys työtä kohtaan vahvistuvat. (Martela & Jarenko 2015, 72, 81-82.)

Omaehtoisuuteen perustuvassa, itseohjautuvassa yrityksessä myös työntekijän on oltava kykenevä ottamaan vastuuta tekemisistään. On kyettävä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ymmärrettävä kokonaisuus johon päätökset vaikuttavat. Kun ihmiset saadaan tehtäviin, jotka heitä aidosti kiinnostavat ja joissa he voivat käyttää osaamistaan, toisin sanoen pyritään ohjaamaan oikea työ oikealle henkilölle, ollaan omaehtoisuuden kokemuksen tavoittelussa oikeilla raiteilla. (Martela & Jarenko 2015, 72-73.)

Ihminen nauttii, kun hän kokee hallitsevansa tilanteen ja pääsevänsä käyttämään erikoisosaamistaan. Tämä hallinnan tunne vaikuttaa vahvasti työssäjaksamiseen. Kun koemme hallitsevamme tilanteet, eivät suuretkaan haasteet ja työmäärät kuormita liikaa. Kun ihmisen **haasteet ja osaaminen ovat sopuinnussa ja jatkuvassa kasvussa**, hän saavuttaa parhaan suorituksensa. Tällaista optimaalista tilaa kutsutaan työn virtaukseksi tai työn imuksi. On siis tärkeää pyrkiä järjestämään työntekijöille tehtäviä, jotka ovat riittävän haastavia heidän osaamiseensa nähden, ja joissa heidän osaamisensa kehittyä edelleen. Näin vahvistuu tunne kyvykkyydestä. (Ojala 2008, 269; Martela & Jarenko 2015, 98.)

Palkitsevaa kyvykkyyden kannalta on myös **tunne siitä, että saa asioita aikaan** ja näkee työnsä tulokset. Kokemusta aikaansaamisesta voidaan vahvistaa palautteella. Tehtävissä onnistumisen tunne edellyttääkin ymmärrettävää palautetta, sekä palautteen perusteiden selkeyttä. Erilaisilla välitavoitteilla ja mittareilla voidaan tehdä työn eteneminen näkyväksi, vaikka varsinainen työn tulos näkyisikin vasta myöhemmin. On pidettävä huolta siitä, että jokaisen työntekijän työn jälki saadaan näkyväksi jotenkin. (Ojala 2008, 272; Martela & Jarenko 2015, 99.)

Oppimisen ja kehittymisen halu on ihmisille ominainen piirre, jonka voimakkuus tosin vaihtelee eri henkilöillä. Oppimiskokemukset vahvistavat motivaatiota ja tuntuvat hyvältä. Tunne siitä, että pääsee eteenpäin osaamisensa suhteen ja kehittyy työssä, on tärkeää kyvykkyyden kokemukselle. Esimiesten on **luotava oppimiselle suotuisat olosuhteet** ja pystyttävä tukemaan sekä yksilöiden, että koko organisaation oppimista. Jos työtehtäviä pystytään suunnittelemaan siten, että henkilö voi ainakin ajoittain työskennellä osaamistasonsa äärirajoilla ja omaksua kaiken aikaa uusia asioita, on hänellä jatkuva mahdollisuus kehittymiseen työssä. Työtehtävät eivät kuitenkaan saa jatkuvasti olla liian haastavia henkilön osaamistasoon nähden, koska silloin hommat eivät onnistu ja tunne kyvykkyydestä jää toteutumatta. (Ojala 2008, 257; Martela & Jarenko 2015, 99-100, 103.)

Sen lisäksi, että työllä on oltava selkeät tavoitteet, työpaikalle tulisi luoda jatkuvan kehittämisen kulttuuri, jolloin osaamisen kehittäminen olisi arkipäivää työssä. Jatkuva palaute on erittäin oleellista oppimisessa ja kehittämisessä ja sitä tulee peilata asetettuihin tavoitteisiin. Palaute on hyvä kohdistaa niin tehtävien etenemiseen kuin osaamisen kehittymiseenkin. (Sydänmaanlakka 2006, 229; Martela & Jarenko 2015, 111-112.)

Ihmisillä on myös tarve kokea kuuluvansa yhteisöön, jossa on toisistaan välittäviä ja toisiinsa arvostavia henkilöitä. Tästä kokemuksesta muodostuu keskinäinen ryhmähenki. Kun ryhmähenki on työpaikalla vahva, työpaikka tuntuu työtä enemmän yhteisöltä, johon kuulumisesta muodostuu suuri osa ihmisen identiteettiä. Yhteisöllisyyden kannalta työilmapiirillä ja henkilökemioilla on erittäin suuri merkitys. Yrityksissä, jotka panostavat sisäiseen motivaatioon, on usein tietoisesti rakennettu työntekijöiden välisten **konfliktien ratkaisumalleja**, joiden avulla ihmiset pystyvät ratkaisemaan itse keskinäisiä ongelmatilanteitaan. Laloux huomasi itseohjautuvia yrityksiä tutkiessaan, että toimivat konfliktien ratkaisutavat olivat näissä yrityksissä yksi itseohjautuvuuden peruspilareista. Ihmisillä on siis oltava työkalut eteen tulevien ongelmien selvittämiseksi, jotta yhteisöllisyys voisi olla toimivaa. Tämän vuoksi on tärkeää ottaa tietoisesti käyttöön käytänteitä henkilöstön keskinäisten konfliktien ratkaisemiseksi, kun tavoitteena on kehittää sisäisesti motivoitunutta työpaikkaa. (Laloux 2016, 144; Martela & Jarenko 2015, 119, 133, 135.)

Yhteisöllisyydelle tärkeää on työntekijöiden keskinäisen ryhmähengen lisäksi se, että työntekijä kokee saavansa aitoa arvostusta myös esimieheltään ja yrityksen johdolta. Päivittäisissä kohtaamisissa johdon tulisi pyrkiä osoittamaan arvostusta huomioiden, kuunnellen ja kiittäen. Tämä luo tunteen siitä, että ihmiset ovat yritykselle tärkeitä ja että heistä välitetään. Luomalla yritykseen kulttuuri, jonka arvoja ovat välittäminen ja arvostaminen, saadaan vahvistettua yhteisöllisyyden kokemusta. Myös luotettavuus ja oikeudenmukaisuus tulee huomioida kaikessa toiminnassa, koska ne ovat yhteisöllisyyden peruspilarit.

Ilman kokemusta niiden läsnäolosta yhteisöllisyyden tunne katoaa. Ihmisten on pidettävä lupauksensa, eikä vääryyden kokemuksia saisi nousta esiin. (Martela & Jarenko 2015, 119-120.)

Työtä voidaan muokata yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Työn sosiaalisen ulottuvuuden muokkaus tarkoittaa, että muutetaan sitä, miten ja milloin työntekijä on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja kenen kanssa. Se voi käytännössä tapahtua esimerkiksi niin, että tiettyjen henkilöiden yhteistyön sujuvuus huomioidaan työvuoroja suunniteltaessa. (Martela & Jarenko 2015, 81.)

Vaikkei johtaja voi varsinaisesti yksin muodostaa yhteishenkeä ihmisten välille, hän voi huolehtia siitä, että työpaikalla on **parhaat mahdolliset olosuhteen yhteishengen muodostumiselle**. Käytännössä on huolehdittava siitä, että ihmisillä on mahdollisuudet kohdata toiset ihmisenä, turhia kuiluja ihmisten tai ryhmien välillä ei ole ja ristiriidoista uskaltaa puhua ratkaisuhakuisesti. Yhteishenkeä voidaan parantaa suunnittelemalla palaverikäytännöt, työaikajärjestelyt ja esimerkiksi yhteiset juhlat mahdollisimman hyvin yhteisöllisyyttä tukeviksi. On pyrittävä muodostamaan kokemus siitä, että koko porukka on samassa veneessä ja johtamisen tulee lähteä ihmisistä. Omalla esimerkillään johtaja voi luoda yritykseen yhteishenkeä tukevaa kulttuuria arvostamalla aidosti työntekijöitä, olemalla läsnä, kuuntelemalla ja kannustamalla. Näin hän osoittaa millainen käytös yrityksessä on toivottua ja millainen ei. Arvostuksen ja välittämisen kokemuksen myötä ihmiset sitoutuvat vahvasti yhteisöön ja haluavat tehdä parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 136-137.)

Osallistamalla henkilöstöä valmentavan vuorovaikutuksen keinoin muun muassa säännöllisillä **kehityskeskusteluilla**, saadaan rakentavan kaksisuuntaisen palautteen kautta kehitystarpeet tuotua paremmin esiin ja suunnitelmat kehittämiselle etenemään. Kehityskeskustelujen mahdollistama riittävän palautteen saanti edistää esimerkiksi osaamisen kehittymistä.

Kaiken kaikkiaan sisäisen motivaation johtaminen perustuu ymmärrykselle ihmisen psykologisista perustarpeista, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Johtajan tulee ymmärtää, **mitkä ovat ne motivaatiotekijät, jotka saavat kunkin työntekijän toimimaan ja sen jälkeen pyrkiä rakentamaan sellainen työympäristö, jossa on mahdollisimman paljon näitä toimintaan vetäviä tekijöitä**. Innostuksen aikaan saavat tekijät ovat jokaisella ihmisellä omanlaiset, sen vuoksi sisäisen motivaation johtaminen onkin

enemmän yksilön kuin ryhmän johtamista. Mikäli johtaja haluaa kehittää ja johtaa yrityksensä työntekijöiden sisäistä motivaatiota, on hänenkin palveluasenteensa oltava vahva. (Martela & Jarenko 2015, 160.)

Työntekijälähtöinen, sisäistä motivaatiota tukeva kulttuuri tulisi ulottua myös yrityksen strategiatasolle ja olla yrityksen strateginen valinta ja tavoite. Tällöin kulttuurin muutos voisi toteutua työpaikan kaikilla tasoilla ja käytännössä. (Hakanen 2009, 58.)

4 PALKITSEMINEN

Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston luominen vaatii organisaatiolta sisäisten palkitsemisjärjestelmien kehittämistä. Tehokkaan palkitsemisen tehtävä on turvata yrityksen menestyminen kilpailussa ja työmarkkinoilla. (Liukkonen et al. 2006, 99; Viitala 2013, 141.) Tässä luvussa käsitellään konkreettisia keinoja, joilla itseohjautuvuutta ja työn palkitsevuutta voidaan kehittää ja sitä, kuinka yrityksen palkitsemisjärjestelmä tulisi rakentaa, jotta nämä keinot saataisiin vietyä käytäntöön ja tuotua osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa ja kulttuuria.

Parhaimmillaan palkitseminen on yrityksen ja sen henkilöstön välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Se on yrityksen strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista tukeva johtamisen väline, joka onnistuessaan viestittää yritykselle tärkeitä asioista ja arvoista. Se miten palkitsemisen viesti tulkitaan vaikuttaa yrityksen henkilöstön toimintaan, koska käsitys siitä, mikä on palkitsevaa, on yksilöllistä. Yksi yrityksen keskeisimmistä haasteista on saada luotua työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, jotka muodostavat työntekijöille **kokemuksen siitä, että yrityksen ja työn tuottama vastike on tasapainossa heidän yritykselle antamansa panoksen kanssa.** (Palkitseminen 2018; Viitala 2013, 139.)

Palkitseminen on tehokkain työväline henkilöstötyössä. Ihmisillä on halu tehdä palkitseviksi kokemiaan asioita. Siksi on erittäin tärkeää, kuinka palkitsemiseen liittyviä järjestelmiä organisaatioissa käytetään. Viime vuosien tutkimukset osoittavat, että palkitseminen vaikuttaa organisaation toimintaan ja menestymiseen huomattavasti enemmän, kuin aiemmin on kuviteltu. Palkitseminen onkin tehokkain keino viestittää organisaation tärkeitä tavoitteista ja arvoista. Palkitsemisella voidaan siis vaikuttaa siihen, kuinka innokkaasti tavoitteita pyritään saavuttamaan. (Hakonen et al. 2014, 14; Ruohotie & Honka 2002, 45.)

Palkitseminen voi olla rahaa, etuja, arvostusta, mahdollisuuksia kehittyä ja monia muita asioita. Palkitsemisen tavoitteena on esimerkiksi halutun kaltainen henkilöstö, innostus, sitoutuminen, hyvät työsuoritukset, osaamisen kehittäminen, toiminnan kehittyminen, tuottavuus ja työelämän laatu. Parhaimmillaan se kannustaa henkilökuntaa kehittymään, uudistumaan ja muuttumaan. Kannustava palkitseminen on kokonaisuus, jossa tavoitteiden saavuttamisessa ja niiden ylittämisessä johtamista tukevat rahalliset ja ei-rahalliset elementit. (Hakonen et al. 2014, 14-15; Sistonen 2008, 232.)

4.1 Strateginen palkitseminen

Strateginen palkitseminen tarkoittaa palkitsemisvalintojen näkemistä keinoina vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn. Useat tutkimukset tukevat näkemystä siitä, että palkitsemisratkaisuilla on merkittävä vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen ja kilpailuun. Tämän vuoksi yrityksen johtamisessa tulisi tavoitella strategian ja palkitsemisen liittämistä toisiinsa. (Ikävalko 2015, 106.)

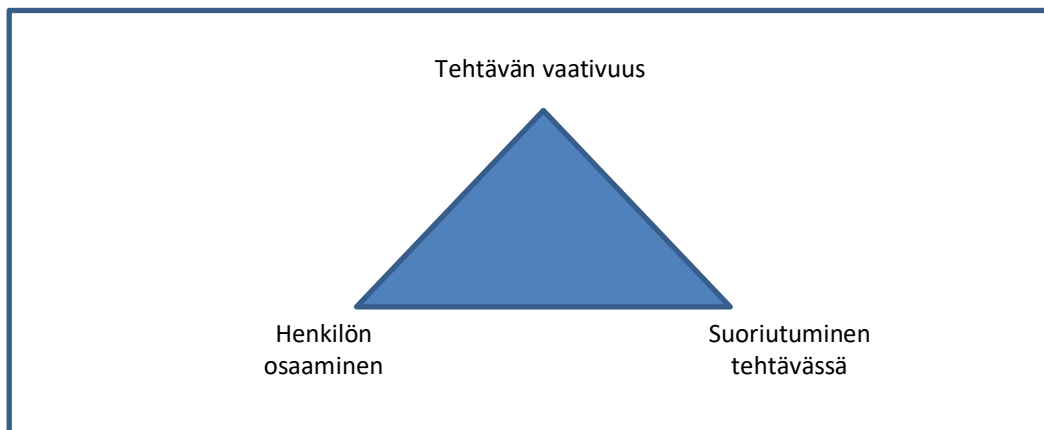
”Johdon on tiedostettava, että mistä annetaan palautetta suhteessa tavoitteeseen ja missä onnistumisessa palkitaan, sitä yleensä saadaan”

(Hakonen et al. 2014, 21)

Yrityksen palkitsemisstrategia kuvaa, mitä palkitsemisella tavoitellaan, minkälaisesta toiminnasta yrityksessä halutaan palkita eli miten tavoitteisiin pyritään ja millaisia rakenteellisia valintoja on tehty palkitsemiseen liittyen. Kun palkitseminen on strategista, tärkein **lähtökohta palkitsemiselle ovat yrityksen strategia, arvot ja tavoitteet**. Silloin tehokkaina johtamisen välineinä toimivat sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista rakennetut palkitsemisen kokonaisuudet. (Ikävalko 2015, 107; Hakonen et al. 2014, 17-18.)

Yrityksessä joka on palkitseva hyvät ja erinomaiset suoritukset osataan tunnistaa ja niistä palkitaan. Tällaisessa yrityksessä henkilöstölle annetaan tunnustusta ja palkitaan sekä aineettomin että aineellisin palkkioin, kun he ovat suoriutuneet hyvin tehtävissään. Palkitsemisen perusteet ovat selkeät henkilöstölle ja he tietävät mitä heiltä odotetaan osaamisen ja suorituksen suhteen. Palkitsevassa yrityksessä palaute on positiivista, korjaavaa ja välitöntä, se on tarkkaa ja selkeässä yhteydessä suoritustasoon. (Sistonen 2008, 135.)

Kehityssuuntana yleisesti on viime vuosikymmeninä ollut entistä yksilöperusteisempi palkitseminen. Tämä tarkoittaa, että palkitsemisen perusteet liittyvät enemmän henkilön osaamiseen ja tehtävissä suoriutumiseen, sen sijaan että painopiste olisi tehtävän vaativuudessa. Näitä kolmea tekijää pidetään palkitsemisen perusteina yksilötasolla (kuva 4). Tehtävän vaativuus kuitenkin muodostaa palkitsemisen perustan. Johdonmukainen palkkapolitiikka sekä suoritus- ja osaamisperusteinen palkitseminen edellyttävät vaativuusarvioinnin määrittämistä. Vaativuusarvioinnin avulla pystytään muodostamaan selkeä rakenne palkitsemiselle. Vaativuusarvenne myös mahdollistaa palkkavertailun niin yrityksen sisäisesti kuin ulkoisestikin vastaaviin vertailuryhmiin. (Sistonen 2008, 178.)



Kuva 4. Palkitsemisen perusteet (Sistonen 2008, 179)

Kun palkitseminen on sopusoinnussa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa se tarkoittaa, että **palkitaan niistä asioista, jotka tukevat yrityksen tavoitteita**. Esimerkiksi palveluyrityksessä, jonka tavoite on menestyä ystävällisellä, asiakkaiden tarpeet huomioivalla palvelulla, tulee tämä tavoite huomioida palkitsemisen periaatteissa. Jos tässä yrityksessä palkittaisiin vain myytyjen tuotteiden määrästä, se voisi johtaa nopeasti sellaiseen pakkomyyntiin joka pidemmällä tähtäimellä voisi karkottaa asiakkaita. Tulisi siis palkita sellaisista suorituksista, jotka ovat tärkeitä ja toivottuja yrityksen tavoitteiden ja strategian toteutumisen kannalta, ja perussuorituksen ylitykset pitäisi pystyä huomioimaan. (Viitala 2013, 140-141.)

Menestyvässä yrityksessä palkitaan myös oppimisesta ja kehittymisestä, eikä palkitseminen perustu vain vastuuseen ja suorituksiin. Tosin työn vaativuus toimii lähtökohtana peruspalkan määrittämiselle, mutta pelkkä vaativuuden tunteminen ei kuitenkaan riitä oikeudenmukaisen palkitsemisen perusteeksi. Osaamisen josta palkitaan, on oltava sellaista, jota tavoitteiden mukaisissa tehtävissä vaaditaan. Ei tule palkita osaamisesta jolla ei ole merkitystä henkilön suoriutumiseen tehtävissä. Olennaista palkitsemisessa on siis, että henkilön osaamisen on oltava sidoksissa yrityksen tavoitteiden mukaisten tehtävien hyvään tai erinomaiseen suorittamiseen. (Sistonen 2008, 190-191.)

Motivaation kannalta merkityksellistä on se, palkitaanko hyvästä lopputuloksesta vai toivotusta toiminnasta. Tutkimusten perusteella näyttää siltä, että toiminnasta palkitseminen heikentää sisäistä motivaatiota enemmän, kuin toiminnan tuloksesta palkitseminen. Tämä selittyy sillä, että palkittaessa tietyllä tavalla toimimisesta, on kontrolli tekemiseen väistämättä läsnä. Kun taas palkitaan toiminnan hyvän tuloksen perusteella, vahvistuu henkilön kokemus omaehtoisuudesta, koska hänellä on mahdollisuus päättää, kuinka hän toimii tulokseen pääsemiseksi. Käytännössä palkkion liittyminen suoritustapaan tuloksen sijasta

ei ole hyväksi senkään vuoksi, että se poistaa tarpeen kehittyä toiminnassa. (Martela & Jarenko 2014, 49.)

Sillä miten oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan, on hyvin selvä yhteys palkitsemisen vaikutuksiin. Sen vuoksi **on välttämätöntä huolehtia palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta**. Tässä on pyrittävä siihen, että palkkion jako koettaisiin oikeudenmukaiseksi. On huomioitava kuitenkin, että ihmisillä voi olla eriäviä näkemyksiä siitä, mikä on oikeudenmukainen jakoperuste. Myös palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemus, eli se kuinka kukin kokee tulevansa kohdelluksi palkitsemista koskevassa päätöksenteossa vaikuttaa kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa myös vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Tämä tarkoittaa, että päätöksistä kerrotaan perustellusti ja kunnioittavalla tavalla reilusti. Tutkimusten mukaan oikeudenmukaiseksi koetuilla menettelytavoilla ja vuorovaikutuksella on hyvin vahva yhteys esimerkiksi palkkatyytyväisyyteen, työtyytyväisyyteen sekä työsuoritukseen. (Hakonen et al. 2014, 29-32.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä selvityksessä palkitsemisen oikeudenmukaisuuden vaikutuksista hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen ilmeni, että toiminnan tuloksellisuutta ja innovatiivisuutta selittivät nimen omaan palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Siten toiminnan tuloksellisuutta tukevan palkkausjärjestelmän käytössä oleellista on kehittää palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Se tarkoittaa, että työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa päätöksiä tehtäessä. Suoritusten arviointien tulee lisäksi olla puolueettomia ja perustua virheettömään tietoon. (Elo et al. 2009, 61.)

Sistosen (2008, 232) mukaan kaikille sama palkka samasta työstä on mitä suurimmassa määrin epäoikeudenmukaista. Oikeudenmukaista on hänen mielestään se, että samaa palkkaa maksetaan saman osaamistason omaaville ja tietyssä tehtävässä saman tasoisesti suoriutuville.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta edistettäessä oleellista on viestiä selkeästi henkilöstölle yrityksessä käytössä olevat palkitsemistavat ja niiden perusteet. Kaikilla henkilöillä, jotka vastaavat palkitsemisesta, tulee olla yhtenäinen näkemys palkitsemisen perusteista. Tämä on edellytys oikeudenmukaisuudelle, koska näin palkitsemisen linja on yhtenäinen. Myös osallistavalla kehittämisellä ja hyödyllisiksi koetuilla kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa palkitsemisprosessin oikeudenmukaisuuskokemuksiin. (Maaniemi 2015, 132-133; Linna 2008.)

Mitattaessa suorituksen tuloksellisuutta tulee huomioida sekä subjektiiviset että objektiiviset mittarit. **Suoriutumisen ja sen arvioinnin tulisi olla selkeästi yhteydessä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, ja sitä kautta palkkioihin.** Mittareiden valintaan vaikuttaa luonnollisesti se, mitä halutaan mitata, eli mitkä ovat palkitseminen tavoitteet. (Elo et al. 2009, 62.) Esimerkiksi tavoitteiden ollessa taloudellisia, voidaan mittareina käyttää taloudellisia tunnuslukuja, kuten myyntikatteen kasvua. Määrällisissä tavoitteissa voidaan mitata valmistettujen tuotteiden määrää tai tuotannon tehokkuutta. Laadullisissa tavoitteissa mittareina toimivat esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. (Liinalaakso et al. 2016, 75-76.)

Onnistuessaan palkitseminen tuottaa enemmän myönteisiä, kuin kielteisiä vaikutuksia. **Palkitsemisessa onnistuminen** tarkoittaa erilaisten palkitsemistapojen vahvempaa liittämistä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, mutta myös ihmisten arvostavaa ja entistä yksilöllisempää kohtelua. Usein palkitsemisen vaikutukset ovat kuitenkin kielteisiä. Tavanomaisia vaikutuksia voivat olla muun muassa epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, epätietoisuus, kateus, vapaamatkustus, vaatimattomat työsuoritukset, tiedon panttaaminen ja kaunistelu. Huonosti rakennetut palkitsemisjärjestelmät aiheuttavat usein enemmän haittaa kuin hyötyä motivaatiota ajatellen. (Hakonen et al. 2014, 14-15; Martela & Jarenko 2014, 48.)

Lähtökohtana palkitsemisen vaikuttavuuden arvioimisessa on palkitsemisjärjestelmän tarkoitus, eli **mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa.** Tärkeintä siten on, että palkitsemisella saavutetaan sen tarkoituksen mukaiset tavoitteet. Tulokseen ja suoritukseen perustuvalla palkitsemisella yritykset tavoittelevat tuottavuuden vahvistumista kannustamalla parempiin työsuorituksiin ja kilpailemalla hyvistä työntekijöistä. Työn tehokkuus voi kuitenkin myös heiketä palkitsemisen seurauksena, mikäli se johtaa työntekijöitä kasvattamaan omaa rahallista palkkiotaan kokonaisuuden kustannuksella. Tällöin palkitsemisen vaikutukset voivat olla negatiivisia. (Hakonen et al. 2015, 235, 240-241.)

Palkitsemisen vaikutukset muodostuvat monimutkaisen prosessin tuloksena. Tähän vaikuttaa se, kuinka henkilö kokee palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudessaan, miten hänelle siitä kerrotaan, kuinka hän kokee esimiehensä toimivan, millaiset hänen tarpeensa palkitsemisen suhteen ovat ja muut asiaan liittyvät tekijät. (Martela & Jarenko 2014, 47.) Palkitsemisen vaikuttavuudessa on pitkälti siten kyse henkilöstön tulkinnoista palkitsemisesta ja sen aiheuttamista seurauksista. Palkitsemisen vaikutukset muodostuvat yksilöiden arvioista palkitsemisen motivointitehosta ja reiludesta. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa yksilöiden toimintaan vain, jos he kokevat sen olevan tärkeää ja heille itselleen

merkityksellistä. Palkitseminen koetaan tärkeäksi ja siten motivoivaksi, jos se tukee henkilön tärkeiksi mieltäviä asioita. (Hakonen et al. 2015, 238-239.)

Palkitsemista voidaan siten pitää toimivana silloin, kun sillä saavutetaan toivottuja vaikutuksia ja sekä johto, että henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä. Palkitsemisen toimivuutta voidaan arvioida eri tavoin. Henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemiseen voidaan mitata esimerkiksi vapaamuotoisilla kyselyillä ja kustannuksia voidaan seurata. Palkitsemisen toimivuutta arvioitaessa arvioinnin kohteena voivat olla järjestelmän rakenne sekä järjestelmän kehittämisen ja käyttämisen prosessit. (Toimiva palkitseminen 2018.)

Palkitsemista on **seurattava ja kehitettävä** tarpeen mukaan. Palkitsemisjärjestelmä voi tilanteiden muuttuessa osoittautua joiltain osin epätarkoituksenmukaiseksi. Tietoa palkitsemisen toimivuudesta voidaan saada esimerkiksi palkitsemiskustannuksia seuraamalla ja tekemällä henkilökunnalle kyselyjä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. Palkitsemisen kehittämisessä tulisi olla kuitenkin pitkäjänteinen ja sen tulisi vahvistaa toivottua kulttuuria, toimintaa ja kehittymistä. (Viitala 2013, 142.)

Strategian lisäksi yrityksen kehitystyössä voidaan hyödyntää myös yrityksen arvoja ja visiota, jotka voivat olla strategiaa pysyvämpiä perusteita palkitsemiselle. Muutospaineita strategioihin tuo ympäröivän yhteiskunnan muutokset. Muutokset toimintaympäristössä, työehtosopimuksissa ja lainsäädännössä on huomioitava myös palkitsemisstrategioissa. Myös henkilöstön arvostukset ja toiveet muuttuvat yhteiskunnan muutosten mukana. Uudistusaineita tulee siis sekä yrityksen ulko- että sisäpuolelta, ja palkitsemisjärjestelmän tulee pysyä muuttuvan maailman mukana ollakseen tehokas. (Hakonen et al. 2015, 243-245.)

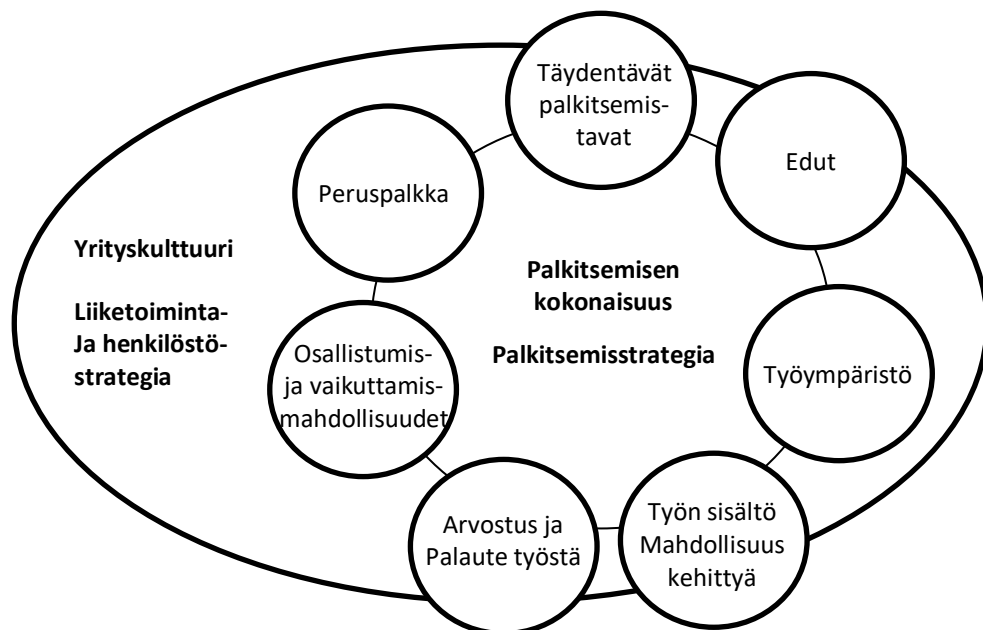
4.2 Palkitsemistavat

Palkitsemistapoja on monia. Ne ovat osaltaan lakien ja työehtosopimusten määrittelemiä ja osaltaan yrityskohtaisia tavoitteisiin ja arvoihin liittyviä palkkioita. Palkitsemisessa yrityskohtaiset palkitsemistavat voivat olla esimerkiksi työntekijän elämäntilanteen huomioon ottavia, kuten mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Tai työntekijöiden pysymistä edistäviä, kuten arvostus ja kehittymismahdollisuudet. (Hakonen et al. 2014, 38-39.)

Palkitsemistavat voivat olla **aineellisia tai aineettomia** joista käytetään myös termejä ulkoiset ja sisäiset palkitsemistavat. Aineellisia tapoja palkita ovat esimerkiksi rahapalkka ja erilaiset rahalliset kannustimet, palkkiot ja työsuhte-edut. Aineettomia palkitsemistapoja

ovat esimerkiksi mielekäs ja haastava työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, positiivinen palaute, joustavat työajan järjestelyt, työsuhteen pysyvyys, hyvä työympäristö ja ilmapiiri sekä ajan tasalla olevat työvälineet. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu eri palkitsemistavoista, joita yrityksen johto voi käyttää erilaisissa tilanteissa haluttujen tavoitteiden saavuttamisen tukena. Palkkioita pohdittaessa on selvitetävää, minkä verran työntekijä haluaa itsenäisyyttä ja ulkopuolista kontrollia. Ulkopuolista kontrollia kaipaava työntekijä arvostaa palkitsemisessa enemmän palkkaa ja muita aineellisia etuuksia, kun taas itsenäisyyteen pyrkivälle kannusteina enemmän merkitsevät itsensä toteuttaminen ja omanarvontunne. (Sistonen 2008, 177; Hakonen et al. 2014, 35, 39; Ruohotie & Honka 2002, 44.)

Eri palkitsemistavoilla tavoitellaan erilaisia asioita. Parhaimmillaan aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toisiaan ja palkitsemisen eri osia kehitetään kokonaisvaltaisesti yrityksen tilanne ja tarpeet huomioiden. Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaakin yksityiskohtia enemmän henkilön arvioidessa työpaikkansa hyvyyttä. Esimerkki palkitsemisen kokonaisuudesta kuvassa 5. (Palkitsemistapoja 2018.)



Kuva 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23)

Aineellisten ja aineettomien palkkioiden vaikutuksista on kahdensuuntaisia tutkimustuloksia. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että ulkoinen palkitseminen heikentää sisäistä motivaatiota ja voi näin ollen olla haitallista henkilön kokonaismotivaatiolle (esim. Deci

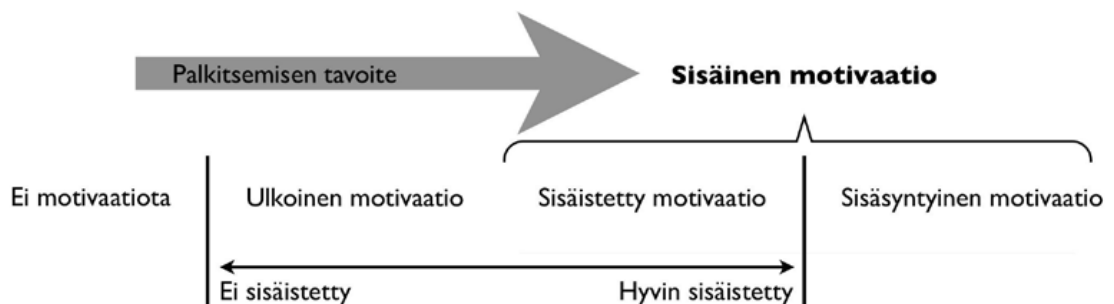
ym.1999). Tutkimuksissa on kuitenkin todettu myös, että ulkoiset palkkiot vahvistavat sisäistä motivaatiota ja ulkoisten palkkioiden puuttuminen voi puolestaan heikentää sisäistä motivaatiota (esim. Ledford, Heneman & Gresham 2000). On kuitenkin selvää, että huonosti hoidetulla palkkauksella aiheutetaan tyytymättömyyttä. Palkalla on usein suurempi vaikutus ihmisten toimintaan ja valintoihin, kuin mitä he siitä kysyttäessä vastaavat. Palkka on siten erittäin tärkeä motivaatiotekijä. (Hakonen et al. 2014, 45.)

Suorituksen parantamisessa rahallinen palkitseminen nostaa usein tehokkuuden ylös vain hetkellisesti ja tiputtaa sen nopeasti takaisin alas, jonka jälkeen rahapalkintoja odotetaan entistä innokkaammin. Raha on tärkeä tekijä, mutta sillä ei voi korvata johtamista eikä muita motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Sen sijaan sisäiset palkkiot ovat pitkäaikaisia ja niistä voi muodostua pysyvämpi motivaation lähde. (Sistonen 2008, 39-40; Ruohotie & Honka 2002, 46.)

Itseohjautuvia yrityksiä tutkineen Lalouxin (2016, 73-74) mukaan itseohjautuvuuteen pyrkivän teal-organisaation näkökulmasta on jopa loukkaavaa, jos johtaja uskoo henkilöstön työskentelevän tehokkaammin, kun heidän edessään ”heilutetaan porkkanaa”. Siitäkin huolimatta monilla työpaikoilla heikosti motivoitunutta henkilöstöä yritetään saada työskentelemään tehokkaasti lupaamalla muhkeita bonuksia, vaikka useat tutkimukset osoittavat, ettei niistä ole hyötyä, tai niiden vaikutukset ovat jopa negatiivisia. Ruohotie & Honka (2002, 46) perustelevat ulkoisten palkkioiden negatiivista vaikutusta sillä, että ulkoisia palkkioita lisättäessä voimistuu toiminnan ja ulkoisen palkkion välineellinen suhde. Tällöin toiminnasta tulee entistä enemmän keino saada palkkiota ja syy toiminnalle muuttuu enemmän ulkoiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäinen motivaatio heikkenee.

Sisäiset ja ulkoiset palkkiot esiintyvät samanaikaisesti, eikä niitä pidä nähdä toisistaan riippumattomina. Toiset motiivit ovat kuitenkin toisia hallitsevampia. Samatkin kannusteet voivat palkita ulkoisesti tai sisäisesti, riippuen siitä, kuinka eri henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat ne. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen on kuitenkin tärkeää, koska niiden vaikutukset suorituksiin ovat erilaiset. Henkilö nauttii työn tekemisestä silloin, kun tehtävät tuottavat sisäisiä palkkioita ja voi työskennellä pitkiäkin aikoja niiden palkkioiden voimalla. Jos työ ei palkitse sisäisesti, halutun toiminnan aikaan saamiseksi on käytettävä ulkoisia palkkioita. Sisäiset palkkiot, kuten mielenkiintoinen, haasteellinen ja itsenäinen työ, liittyvät itse työtehtäviin ja ovat sen vuoksi merkittävimpiä työntoa ja tyytyväisyyttä määrääviä tekijöitä. (Ruohotie & Honka 2002, 45, 49.)

Työelämässä tehtävänanto tulee työnantajalta, eikä työntekijän omasta intressistä. Parhaimpaankin työhön liittyy usein vähemmän innostavia elementtejä. Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian (2000) mukaan ulkoinen motivaatio voi olla sisäistetty enemmän tai vähemmän. Kun tehtävä, johon henkilöllä on ulkoinen motivaatio, on täysin sisäistetty, muuttuu motivaatio tehtävää kohtaan sisäiseksi, kuten kuvassa 6 on esitetty. Tuolloin henkilö kokee toiminnan tärkeäksi, omia arvojaan vastaavaksi ja omia päämääriään tukevaksi, vaikkei tehtävä itsessään olisikaan kovin nautinnollista. Näin henkilö on vahvasti motivoitunut tehtävän suorittamiseen ja toiminta muuttuu omaehtoiseksi ja itseohjautuvaksi. Palkitsemiskeinojen tulisikin pyrkiä sisäistyttämään ulkoista motivaatiota ja nostamaan esiin sisäsyntyistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 50.)



Kuva 6. Palkitsemisen tulisi pyrkiä sisäistämään ulkoista motivaatiota ja tukemaan sisäistä motivaatiota (Martela 2014, 50)

Martelan ja Jarenkon (2014, 48, 51) mukaan rahapalkka on periaatteessa vain hygieniatekijä, jolla sisäistä motivaatiota ei voida edistää. Ulkoisten palkkioiden, kuten rahapalkan merkitys on kuitenkin suuri, koska se mahdollistaa elämän fysiologisten perustarpeiden tyydyttämisen ja ilmentää oikeudenmukaisuutta. Henkilön motivaatio kärsii, jos resurssit näiden fysiologisten tarpeiden hoitamiseen eivät ole kunnossa. Ulkoiset palkkiot motivoivat kuitenkin vain tiettyyn pisteeseen asti, eivätkä riitä antamaan sitä lisämotivaatiota, jonka voimalla henkilö antaa parastaan työtehtävissä. Vain henkilön sisäistä motivaatiota tukemalla voidaan kannustaa työsuoritus hyvästä erinomaiseksi. Panostamalla ensisijaisesti psykologisiin perustarpeisiin liittyviin motivaatiotekijöihin – omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen – saadaan aikaan vaikutuksia, joissa motivaatio todella vahvistuu. Palkitsemiskäytännöt, jotka tukevat sisäistä motivaatiota, perustuvat näiden kolmen psykologisen perustarpeen vahvistamiseen (Deci et al. 1999).

Aiemmassa luvussa kerrottiin sisäisen motivaation johtamisesta, josta käy ilmi keinot sisäisen motivaation ja sitä kautta myös itseohjautuvuuden vahvistamiseen. Nuo keinot antavat pohjan myös sille, millaisia palkitsemistapoja tulisi ensisijaisesti painottaa **itseohjautuvuutta tukevassa palkitsemisessä**. Sen lisäksi, että itseohjautuvuuden vahvistaminen edellyttää johtoa ja esimiehiä kannustamaan henkilöstöä kehittämään omatoimisesti työtään, omia itsensä johtamisen taitojaan ja kyvykkyyttään, **voidaan itseohjautuvuutta vahvistaa suosimalla sisäistä motivaatiota vahvistavia palkitsemistapoja**. Näitä ovat käytännössä esimerkiksi työntekijän tavoitteiden ja kykyjen huomiointi työn organisoinnissa. Käytännössä tulee pyrkiä järjestämään sopivan haastava työ, jossa henkilö pääsee käyttämään osaamistaan ja kehittämään sitä jatkuvasti. Strategisen osaamisen kehittymiselle tulee luoda edellytykset ja osaamista tulee pystyä hyödyntämään käytännössä. Myös kokemus siitä, että onnistumiset huomioidaan, vahvistaa kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemusta. Siksi usein jo pelkkä hyvien suoritusten huomioiminen on toimiva tapa vahvistaa sisäistä motivaatiota. Kehittymismahdollisuudet kuten koulutukset auttavat työssä kehittämisessä ja sitä kautta kiinnostavien ja innostavien työtehtävien tavoittamisessa. (Hakonen 2005, 265; Hakonen 2014, 274; Martela & Jarenko 2014, 51.)

Tavoitteet määritellään yhdessä henkilöstön kanssa, jotta ihmiset kokevat ne itselleen merkityksellisiksi ja sitoutuvat niihin. Näin työn merkityksellisyys vahvistuu ja työ koetaan mielenkiintoisemmaksi, jolloin ihmiset tuntevat vahvemmin pystyvänsä toteuttamaan itseään työssä. Ja kuten tavoitteiden asettelussa, myös muussakin työn ja yrityksen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä otetaan henkilöstö mukaan mahdollisimman hyvin. Tämä lisää merkittävästi kokemusta vaikutusmahdollisuuksista. Vastuun ja vallan lisääminen sekä luottamus henkilön kyvykkyyteen vahvistavat omaehtoisuuden kokemusta, kun hän voi itse päättää kuinka hänen työnsä tulee tehdyksi parhaiten. Lisäämällä henkilön valtaa ja vastuuta omaan työhönsä, voidaan työhön lisätä myös haasteita.

Yhteisöllisyyden kokemukseen voidaan vaikuttaa palkitsemalla henkilöstöä yhteisistä aikaansaannoksista tai käyttämällä palkitsemiskeinona esimerkiksi yhteistä illanviettoa, jonka ohjelma on suunniteltu me-henkeä vahvistavaksi. Henkilöstön ajatusten kuuntelu on lähtökohta sekä arvostukselle, että oikeiden palkitsemistapojen löytymiselle. Sen vuoksi henkilöstön kuuntelulle on varattava aikaa.

Oleellinen osa myös muita palkitsemistapoja ovat **arvostus ja palaute**. Arvostusta annetaan kohtelemalla ihmisiä ihmisinä myös työpaikalla. Se voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa tapaa tervehtiä työntekijöitä tai huolehtimista siitä, että heillä on tarpeita vastaavat työvälineet käytössään. Ennen kaikkea kyse on ystävällisestä ja kohteliaasta tavasta toimia ja kommunikoida, jolloin jokainen tuntee olevansa työpaikalla tärkeä. Palkitsemisessa

arvostuksessa on kyse asiallisen kohtelun lisäksi siitä, millä keinoin arvostus osoitetaan. Palautteen ja tunnustuksen antaminen on palkitsemistapa myös jo itsessään, ja se on jopa yksi merkittävimmistä. Asiat työpaikalla tulisi järjestää niin, että palautetta saadaan runsaasti, koska jokaisen tulee tiedostaa, mitä häneltä odotetaan ja kuinka hän nuo odotukset on onnistunut lunastamaan. Palaute antaa siis tietoa siitä, miten on onnistuttu työssä ja mitä kenenkin tulee työssään kehittää. Se kuvaa myös sitä, mitä työnantajan taholta työssä koetaan tärkeäksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Yhteisölliset palkinnot ja kokemus siitä, että muut arvostavat työntekijää, voidaan tuoda käytäntöön hyvinkin yksinkertaisilla tavoilla. Yhteisön arvonantoa nostetaan esiin vaikkapa kuukausittaisilla kahvihetkillä, joissa hyvät asiakaspalautteet tai muut erinomaiset suoritukset nostetaan esiin. (Hakonen et al. 2014, 243, 245, 247, 251; Martela & Jarenko 2014, 51.)

4.3 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Palkitsemisen tulisi olla osa yrityksen kokonaisuutta, jolloin sitä on muutettava muiden yrityksen strategisten alueiden muuttuessa. Palkitsemisen kehittäminen voi kohdistua jo olemassa olevien palkitsemistapojen kehittämiseen tai kokonaan uuden palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun. Kehitettäessä palkitsemista oleellista on kuunnella ja kunnioittaa henkilöstön tarpeita, toimia johdonmukaisesti ja perehdyttää henkilöstöä asiaan. Kehittämisen on myös oltava avointa, viestinnästä on huolehdittava ja palkitsemisjärjestelmän toimivuutta on arvioitava jatkuvasti. (Palkitsemisen kehittäminen 2018.) Palkitsemisen periaatteet tulee kirjata ylös, koska muutoin asiasta keskustelu vaikeutuu, periaatteet voivat unohtua tai niistä on eriäviä käsityksiä. Seurauksena voi olla myös järjestelmän vesittyminen, kun ei saada tehtyä palkitsemisen vaatimia strategisia valintoja ja päätöksiä. (Palkitsemisstrategia 2018.)

Palkitsemisstrategia, joka kuvaa mitä tavoitellaan, miten tavoitellaan, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää ja millä aikataululla, viedään käytäntöön palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu palkitsemisperusteista ja -tavoista, palkkioiden jakoperusteista sekä järjestelmän kehittämistavoista. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus riippuu järjestelmän osien toimivuudesta ja yhteensopivuudesta yrityksen strategian kanssa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17–18.) Palkitsemisjärjestelmä on yrityksen johtamisjärjestelmä, johon on sisällytetty suunnitelma siitä, miten, millä perusteella ja ketä palkitaan. Palkitsemisjärjestelmän käyttöä on tuettava ja järjestelmää on päivitettävä jatkuvasti tarpeen mukaan. Tavoitteiden toteutumista on seurattava aktiivisesti ja näiden tietojen pohjalta kehitettävä yrityksen toimintaa. Se miten järjestelmä rakennetaan, miten sitä

ylläpidetään ja mitä järjestelmän kehittäminen vaatii nyt ja tulevaisuudessa ovat myös tärkeitä tekijöitä. Kehittämisen kaikissa vaiheissa (kuva 7) on pohdittava sitä, millainen viesti halutaan antaa niille, joita palkitsemisjärjestelmä koskee. (Osa johtamisjärjestelmää 2018; Vartiainen 2002, 42.)



Kuva 7. Palkitsemisen kehittämisen vaiheet (Liinalaakso et al. 2016, 66)

Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä on huomioitava muun muassa alaa sitovat työehtosopimukset, työlainsäädäntö, yrityksessä työskentelevien henkilöiden osaaminen ja työsuhteiden pituudet, työmarkkinatilanne, verotus, yrityksen kulttuuri ja kilpailustrategia sekä ihmisiä motivoivat ja käyttäytymistä ohjaavat tekijät. On huomioitava myös mitä resursseja palkitsemisen kehittäminen vaatii, muun muassa kuinka paljon aikaa kehittämissä työ vie ja kenen työpanosta tarvitaan, sekä millaiset kustannukset palkitsemisjärjestelmästä aiheutuu. (Viitala 2013, 142; Liinalaakso et al. 2016, 66-67.)

Palkitsemisen kehittämisen kokonaissuunnitelmassa tulee esiin kehittämisen tavoitteet ja kuinka palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on sidoksissa yrityksen muun toiminnan kehittämiseen, kehittämisen vaiheet ja aikataulu sekä kehittämiseen osallistuvien tehtävät ja vastuut. Suunnitelmassa käy ilmi myös kehittämisen seuranta ja arviointi sekä siitä viestittäminen. Paras tapa viestiä palkitsemisjärjestelmästä henkilöstölle on ottaa heidät mukaan järjestelmän suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa järjestelmän tarkoitusta ja toimivuutta olisi hyvä miettiä monesta eri näkökulmasta. (Liinalaakso et al. 2016, 66-67; Hakonen et al. 2014, 239.)

Kehittämistarpeita selvitettäessä on analysoitava palkitsemisen nykytila ja sen toimivuus. Analyysillä pyritään selvittämään nykyinen toimintatapa ja sen toimivuus sekä uuden toimintatavan halutut vaikutukset sekä mitä muutoksia ne palkitsemisjärjestelmään vaativat. (Liinalaakso et al. 2016, 68.)

Kehittämistarpeiden ollessa selvillä palkitsemisen kehittäminen jatkuu tavoitteiden asettamisella ja laatimalla järjestelmään mittarit ja tunnusluvut. Tavoitteet tulisi pystyä saavuttamaan eri tasoilla ja niiden tulisi olla mahdollisimman läpinäkyviä ja reiluja. Työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan tuloksiin, joista palkitaan ja mittareiden tulisi olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Tavoitteiden, mittarien ja tunnuslukujen määrittämisen jälkeen voidaan laatia ehdot, joilla palkkiot annetaan. (Liinalaakso et al. 2016, 75-76.)

Palkitsemisjärjestelmän rakenne muodostuu palkitsemistavoista ja jakoperusteista. Palkitsemisen vaikutuksiin vaikuttaa myös se, kuinka palkitsemista kehitetään ja käytetään, eli millaisia ovat palkitsemisen prosessit. Rakenne ja prosessit siis muodostavat yhdessä palkitsemisjärjestelmän, kuten kuvassa 8 on esitetty. (Moisio et al. 2009, 35.)



Kuva 8. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Ylikorkala ym. 2005)

Ennen kuin palkitsemisjärjestelmä otetaan käyttöön, sen toimivuutta on testattava. Testausvaiheessa voi nousta esiin asioita, jotka vaativat korjaamista tai lisää kehittämistä. Testatessa saadaan tietoa siitä, kuinka hyvin järjestelmä todellisuudessa toimii ja koetaanko se oikeudenmukaiseksi. Jos kyse on taloudellisista palkkioista, on tärkeää, että sen taloudelliset vaikutukset ovat ainakin pääpiirteittäin niin johdon, kuin työntekijöittenkin tiedossa. Uusi palkitsemisjärjestelmä on mahdollista ottaa käyttöön kerralla tai vaiheittain, riippuen muun muassa siitä, ketä se koskee. Kun järjestelmä otetaan käyttöön, on huolehdittava siitä, että esimiehillä ja johdolla on riittävä tietotaito tuoda palkitseminen halutulla tavalla käytäntöön, sillä päävastuu palkitsemisen onnistumisesta on heillä. (Liinalaakso 2016, 78-79; Armstrong 2016, 217; Ylikorkala 2005, 292-293.)

Kun palkitsemisjärjestelmä on viety käytäntöön, sitä on arvioitava jatkuvasti sekä tehtävä tarvittavat muutokset, jotta se vastaisi kaiken aikaa yrityksen muuttuvia vaatimuksia. Jos järjestelmän toimivuutta ei seurata ja muokata tarpeiden mukaan, sen merkitys voi vähentyä, eikä sen toivottuja vaikutuksia välttämättä saavuteta. Sen vuoksi palkitsemisjärjestelmän käyttöä on tuettava yrityksessä ja seurattava tavoitteiden toteutumista. (Armstrong 2016, 219-220; Ylikorkala 2005, 293-294.)

Palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa tulisi pohtia millaisia riskejä suunniteltuun palkitsemiseen mahdollisesti liittyy. Usein palkitsemisjärjestelmää koskevia valintoja tehdään ymmärtämättä mihin taustaoletuksiin ne nojaavat. Siten voidaan päätyä rakentamaan palkitsemisen kokonaisuus, jonka eri osa-alueet nojaavat erilaisiin ihmiskuviin, jonka seurauksena voi muodostua ristiriitainen kokonaisuus. Jos asioita ei ole pohdittu riittävästi, voi käydä niin, että palkitseminen tukee jotain muuta kuin tavoiteltua toimintatapaa tai muutosta. Yhdeksi palkitsemisen haasteeksi nouseekin se, onko palkitsemiskeinoilla merkitystä ja arvoa työntekijöille, eli kannustaako ne todellisuudessa halutulla tavalla. (Hakonen et al. 2015, 243; Hakonen et al. 2014, 281.)

Jos palkitsemisjärjestelmä on hyvin keskeinen osa työntekoa ja työntuloksia, se voi vääristää henkilön motivaatiota työtään kohtaan siten, että kiinnostus ja into työhön muuttuu vain haluksi saada palkkioita, etenkin jos palkitaan aineellisin keinoin. Jos toimintaa ja sen tuloksia ei pystytä seuraamaan ja arvioimaan luotettavasti ja oikeudenmukaisesti, voi palkitsemisen vaikutukset olla negatiivisia. (Viitala 2013, 141.)

Itseohjautuvuutta ja omaehtoisuutta tavoitellessa on oleellista, että palkitsemisen perusteet liittyisivät mahdollisimman vähän tapaan, jolla työt hoidetaan. Jos työskentelytavat vaikuttavat palkitsemiseen, se estää ihmistä toimimasta parhaaksi katsomallaan tavalla

koska toimintatapoja kontrolloidaan ja näin kokemus omaehtoisuudesta heikkenee. Ongelma voi olla myös se, että palkitsemisjärjestelmä vähentää muutoinkin luovuuden ja vapauden tunnetta, jos se tuntuu liian hallitsevalta ja raskaalta. Palkitsemisen tulisi sulautua luonnollisesti yrityksen toimintaan ilman, että se koetaan painostavaksi. On myös ensiarvoisen tärkeää miettiä tarkasti mistä palkitaan. Palkitsemisen tavoite on suunnata henkilön motivaatio halutulla tavalla. heikosti suunnitellut palkitsemisen perusteet voivat ohjata motivaatiota väriin toimintoihin. Siten heikko motivaatio voi kohdistua yrityksen ja asiakkaiden kannalta tärkeisiin töihin ja kehityshankkeisiin. On pidettävä lisäksi mielessä, että palkitsemisen kustannukset eivät saa ylittää palkitsemisen hyötyjen arvoa.

5 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, kuinka kohdeyrityksen tulisi vahvistaa henkilöstön kokemusta työn palkitsevuudesta ja miten henkilöstön itseohjautuvuuden tukeminen voitaisiin palkitsevuuden kehittämisessä huomioida. Koska strategisen palkitsevuuden kehittämiselle ja itseohjautuvuuden tukemiselle oli olemassa todellinen tarve, tutkimus liittyi suoraan käytännön työelämän toimintojen kehittämiseen. Kehittämisen tavoitteena oli saada aikaan ratkaisu eli konstruktio käytännön ongelmien poistamiseksi

Käytännön työelämää tutkittaessa tutkimuskohteina ovat käytännöt, jotka kaipaavat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai kokonaan uusien käytäntöjen luomista. Tavoitteena työelämäntutkimuksessa on teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistäminen. (Vilka 2005, 13.) Kun tutkimus pyrkii muutokseen ja ongelmien poistamiseen, tarvitaan toimenpiteitä. Tällöin asiat halutaan tehdä toisin tai pyritään keksimään parempia ratkaisuja. Tutkimuksista, jotka pyrkivät muutokseen voidaan käyttää nimitystä interventioistiset tutkimukset. Nimitys tulee sanasta interventio, joka tarkoittaa muutoksen aikaan saavaa tekijää. Kaikille muutokseen pyrkiville tutkimusmuodoille interventiotutkimus voidaan nähdä eräänlaiseksi yläkäsitteeksi. (Kananen 2017, 10.) Interventiotutkimuksia ovat kehittämistutkimus, toimintatutkimus sekä konstruktioistutkimus. Tässä tutkimus- ja kehitystehtävässä käytetään konstruktioistista tutkimusotetta, koska tavoitteena on kehittää uusi palkitsemisjärjestelmä eli konstruktio. Kehitystehtävän opinnäytetyönä olevaa osaa ei kuitenkaan voida kutsua interventiotutkimukseksi, koska tutkijan opintoihin varattu aika ei riitä konstruktion käytännön testaukseen ja arviointiin, jotka ovat oleellinen osa interventiotutkimuksen toteutusta. Palkitsemisjärjestelmän testaus ja arviointi tapahtuvat käytännössä tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, jolloin nähdään, ollaanko kehitetyillä ratkaisuilla onnistuttu poistamaan ongelmat. Vasta näiden testaus- ja arviointitoimenpiteiden jälkeen voidaan tutkimus- ja kehittämistyötä kutsua interventionistiseksi. Käytännössä tutkimuksen voidaan kuitenkin katsoa pohjimmiltaan olevan interventiotutkimus. Kehittämistehtävän todellisen luonteen vuoksi tässä luvussa sivutaan myös interventionistista tutkimusta.

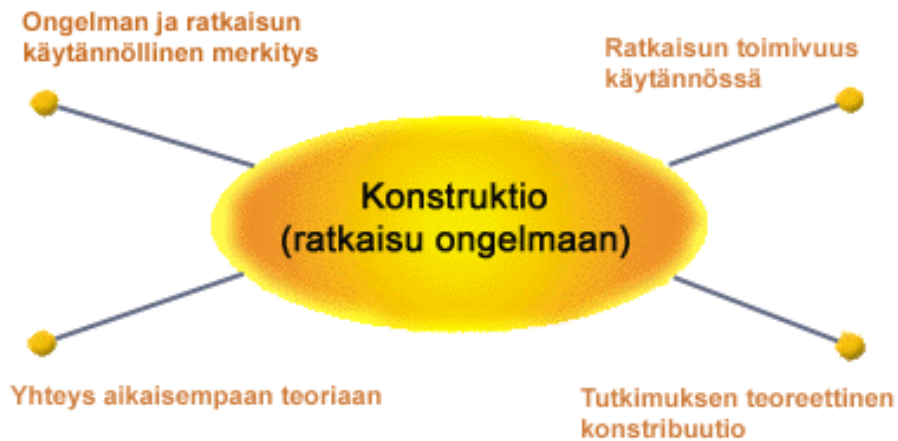
Tutkimus- ja kehittämistyö toteutettiin nelivaiheisena. Alkukartoituskyselyllä selvitettiin asioiden nykytilaa puolistrukturoidulla verkkokyselyllä, jonka tuloksia käytettiin seuraavan vaiheen teemahaastattelujen teemojen valinnassa. Teemahaastatteluilla pyrittiin täsmentämään alkukartoituksessa esiin nousseiden ongelmien todellisia syitä ja saamaan laajempi käsitys tutkimusongelmaan liittyvästä ilmiöstä sen teoreettisen viitekehyksen mukaisten osatekijöiden kautta. Kolmannessa vaiheessa toteutettiin kehittämistyöpaja,

jossa käsiteltävät aiheet valittiin tutkimuksen aiemmissa vaiheissa selvinneiden kehittämistarpeiden perusteella. Lopuksi rakennettiin kohdeyritykseen uusi strateginen itseohjautuvuutta tukeva palkitsemisjärjestelmä aiempien vaiheiden tuloksiin sekä ilmiöön liittyvään teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Tutkimusotoksen valinnasta kerrotaan tämän opinnäytetyön luvussa kuusi, tutkimuksen toteutus ja tulokset.

5.1 Tutkimusote ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Interventiotutkimukset eivät itsessään ole oma tutkimusotteensa, vaan usein yhdistelmä pääasiassa laadullisia tutkimuksia (Kananen 2017, 42). Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on reaalielämän kuvaaminen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ennemminkin löytämään tai havaitsemaan tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi et al. 2016, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä, sosiaalista merkitysten maailmaa. Tavoitteena tavoittaa ihmisten kuvaukset koetusta tutkittavaan ilmiöön liittyvästä todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän asioita, joita ihmiset pitävät itselleen tärkeinä ja merkityksellisinä. (Varto 1992, 23-24, 58-59.)

Konstruktivisen tutkimusotteen ydinkäsite, konstruktio, on käsite, jolla on loputon määrä mahdollisia toteutumia. Kyse on uuden tuottamisesta, ja konstruktio tarkoittaa mitä tahansa ihmisen luomaa konstruktioita, eli ongelman ratkaisua. (Lukka 2014; Kananen 2017, 14.) Konstruktivinen tutkimusote on metodologia, joka tuottaa innovatiivisia konstruktioita. Keskeistä konstruktivisessa tutkimusotteessa on, että konstruktion avulla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia (Kuva 9). Konstruktion testauksella selvitetään, onnistutaanko sillä käytännössä ratkaisemaan käsiteltävä ongelma. Konstruktiviiseen tutkimusotteeseen oleellisesti kuuluu myös tutkijan ja käytännön edustajien välinen, läheinen yhteistyö, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista. Se on kytketty tarkoin olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen, ja empiiristen löydösten reflektointi takaisin teoriaan on erityisen oleellista. (Lukka 2014.)



Kuva 9. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2014)

Konstruktivisessa tutkimuksessa etsitään ratkaisua käytännön ongelmaan, jolla ongelma pyritään poistamaan, eli tutkimuksessa pyritään muutokseen. Konstruktivisen tutkimuksen on kytkeydyttävä aiempaa teoriaan, kirjallisuuteen ja tutkimukseen aiheesta, ollakseen tieteellistä. Lisäksi ratkaisun on oltava uusi ja sen toimivuus on osoitettava. (Kananen 2017, 14.)

5.1.1 Aineistonkeruumenetelmät

Koska **interventiotutkimukset** ovat usein yhdistelmä pääasiassa laadullisia tutkimuksia, niissä käytetään laadulliselle tutkimukselle ominaisia aineistonkeruumenetelmiä (Kananen 2017, 42). Tutkimusongelma määrittää tutkimusmenetelmät. Yhteiskuntatieteissä suosittuja metodeja ovat haastattelut, kyselylomakkeisiin perustuvat menetelmät ja erilaiset havainnoinnin muodot. Kun halutaan selvittää mitä ihmiset ajattelevat, kokevat, tuntevat tai uskovat on haastattelu toimiva aineistonkeruumenetelmä. (Hirsjärvi et al. 2016, 184-185.)

Tämän kehittämistehtävän ja sen tutkimusongelman luonne vaati käyttämään kehittämissuunnitelmassa **osallistavia menetelmiä**. Sen vuoksi projektissa pyrittiin osallistamaan henkilöstöä jo suunnitteluvaiheessa, jotta sitoutuminen tulevaan muutokseen olisi mahdollisimman suurta. Osallistaminen koko kehitysprojektin ajan tukee vahvasti projektin tavoitteita. Sitouttamisella onkin suuri merkitys interventionististen tutkimusten onnistumisen kannalta (Kananen 2017, 55). Tämän vuoksi tässä kehitystehtävässä käytettiin lähtökohteisesti osallistavia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä.

Alkukartoituskysely toteutettiin verkkokyselylomakkeella, jossa oli strukturoitujen asteikkoon perustuvien kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Tiedonkeruumenetelmänä kyselyn etuina on se, että sillä saadaan kerättyä helposti tietoa isoltakin joukolta, kun tarvitaan laaja tutkimusaineisto. Kysely säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä ja on siten tehokas tiedonkeruumenetelmä. Kyselytutkimukseen liittyy kuitenkin myös heikkouksia, ja aineistoa pidetään usein pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Kyselyssä ei voida varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet tai kuinka hyvin he ovat vastatessaan olleet perillä siinä käsiteltävistä aiheista. Kysymysten suunnittelussa on myös haasteita kysymysten muotoiluun ja annettujen vastausvaihtoehtojen onnistumiseen liittyen. Kyselylomakkeen kysymyksistä ei voida esittää tarkentavia kysymyksiä, toisin kuin haastattelutilanteessa, ja näin vastaaja voi ymmärtää kysymyksen toisin, kuin tutkija on sen tarkoittanut. (Hirsjärvi et al. 2016, 195.)

Kysely oli laadittu hankkeen puolesta, johon kohdeyritys osallistui, joten tutkija ei vastannut kysymysten suunnittelusta. Kysymysten aihepiiri oli kuitenkin sama, kuin tässä tutkimus- ja kehitystehtävässä, joten kyselyä päätettiin hyödyntää myös tässä työssä, koska se oli suunnattu samalle tutkimusjoukolle ja se selvensi hyvin tutkittavan ilmiön lähtökohtia kohdeyrityksessä.

Ongelman todellisten syiden löytäminen voi vaatia itsessään tutkimista. Ongelman määrittelyssä voidaan käyttää keinoja, joilla selvitetään ongelman luonnetta, syitä, vaikutuksia ja osapuolia. Ongelman hahmottaminen yhdessä ja yhteisen ratkaisun kehittäminen vahvistavat yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta mahdollisessa tulevassa muutostilanteessa. (Kananen 2017, 55.) Teemahaastattelut ja kehittämispaja tuovat osallisten äänen vahvasti kuuluviin, ja siten ne ovat sekä ongelman ratkaisun kannalta, että osallistamisen näkökulmasta tähän työhön parhaat aineistonkeruumenetelmät.

Teemahaastattelua käytetään paljon yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa, koska se vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia (Hirsjärvi et al. 2016, 208). Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua eli avointa haastattelua. Siinä edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla kasvotusten haastattelijan ja haastateltavan kesken. Teemahaastattelun etuna on, että kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavien vastausten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Teemahaastattelussa korostetaan sitä, että tutkittavien ääni tulee kuuluviin. Keskeistä siinä on ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset sekä se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on avoimuudessaan lähempänä strukturoi-

matonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu ei ole yhtä vapaa kuin syvähaastattelu, koska siinä haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Siitä kuitenkin puuttuu strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Henkilöt, jotka valitaan haastateltaviksi tietävät asiasta jotakin tai ovat sellaisia, joita käsiteltävä muutos koskee. Useimmiten haastattelut tapahtuvat kasvotusten tutkijan ja tutkitavan välillä, mutta tänä päivänä voidaan hyödyntää myös teknologian tuomia mahdollisuuksia internetin eri kommunikaatiovälineillä. Haastatteluilla saadaan aitoa käytännön tietoa kehittämiskohteesta, mikä auttaa ymmärtämään ilmiötä ja sen kanssa toimivia henkilöitä. Ryhmähaastatteluilla voidaan tehostaa ajankäyttöä verrattuna kalliisiin ja aikaa vieviin yksilöhaastatteluihin, mutta ryhmässä haastattelu tuottaa erilaista aineistoa kuin yksilöhaastattelut. (Kananen 2017, 48-49.) Tässä kehitystehtävässä päätettiin tehdä teemahaastattelut kasvotusten yksilöhaastatteluina, jotta saataisiin jokaisen yksilön näkemykset aiheesta hyvin esiin, ja näin syvällisempää tietoa tutkimusongelmaan. Lisäksi haastateltavien määrä ei ollut suuri, joten tässä tapauksessa yksilöhaastattelut pystyttiin toteuttamaan suhteellisen helposti. Alkukartoituksen jälkeen oli vielä täsmennettävä tutkimusongelman todellisia syitä ja selvítettävä tutkittavien näkemyksiä tutkimuskysymyksiin liittyen. Näiden asioiden selvittämiseksi tehtiin tutkimuksen osallistujille teemahaastattelu, koska se on näiden asioiden selvittämiseen toimivin menetelmä.

Haastattelun avulla pyritään keräämään aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tulee päättää suunnitteluvaiheessa, minkälaisia päätelmiä hän aikoo aineistosta tehdä. Suunniteltaessa haastattelun sisältöä tulee ottaa myös kantaa hypoteesien muodostamiseen. Teemahaastattelua käytettäessä, kiinnostus on yleensä enemmän tutkittavan ilmiön perusluonteessa ja –ominaisuuksissa sekä hypoteesien löytämisessä, kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta. Teemahaastattelun suunnittelussa tärkeimpiä asioita on haastatteluteemojen valinta. Siitä huolimatta, että teemahaastattelu rakentuu teemojen varaan, tulisi harkita, onko kaikista ilmiöön liittyvistä osa-alueista välttämättä keskusteltava haastattelussa. Haastattelurunkoa laadittaessa tehdään teema-alueuuttelo, jossa teema-alueet edustavat ilmiön teoreettiseen viitekehukseen perustuvien peruskäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai –luokkia. Ne ovat alueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Teema-alueuuttelo toimii haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä. Valittavien teema-alueiden olisi hyvä olla niin väljiä, että saataisiin mahdollisimman hyvin esiin kaikki se laaja tieto, joka

tutkittavaan ilmiöön usein todellisuudessa sisältyy. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66-67.) Tämän työn haastattelujen teemat valittiin lähtökohtaisesti ilmiön teoreettisen viitekehyksen perusteella, tavoitteena saada syväällinen ymmärrys ilmiöstä kokonaisuudessaan. Lisäksi teemoissa huomioitiin alkukartoituskyselyssä esiin nousseiden ongelmien perimmäisten syiden selvittäminen.

Kun tutkimusaineisto kehittämistarpeiden kartoittamiseksi oli kerätty ja tarpeet selvitetty, oli löydettävä keinot kehittämiseen. Keinojen löytämiseksi pidettiin kehittämispaja. Kehittämispajassa tavoitteena oli kehittää ratkaisut tutkimustuloksissa esiin nousseisiin ongelmiin. Lähtökohtana henkilöstön osallistaminen kehittämiseen, eli osallistavat ongelmanratkaisumenetelmät. Osallistavaa kehittämistä lähdettiin tekemään fasilitoinnin keinoin. Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmälähtöistä työskentelyä, jonka tueksi kehitetyt menetelmät tarjoavat tukea ryhmän johdattamiseksi yhteiseen päämäärään siten, että jokainen tulee kuulluksi. Tarkoituksena edistää ryhmän luovuutta ja samaan jokaisen asiantuntemus käyttöön. Fasilitoinnin tavoitteena on myös tehokas ajan käyttö ja tuloksellisuuden varmistaminen. Kehittämispajassa tutkija toimi fasilitaattorina. Fasilitaattorin tehtävä on valmistella ja tukea ryhmäprosessia. Hän auttaa ideoimaan, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. (Summa & Tuominen 2009, 8-9.)

Positiivinen ja avoin ilmapiiri on edellytys luovalle ongelmanratkaisulle. On menetelmiä, joilla tällainen ilmapiiri voidaan muodostaa ja joilla sitä voidaan ylläpitää. Uutta ideoissa ja keksittäessä ryhmätyöskentelyllä on tärkeä merkitys. Vuorovaikutteinen johtamistapa vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen, koska ideoiden toteuttamisen ja henkilöstön kuulluksi tulemisesta kokemuksen välillä on yhteys. Ideointi ja arviointi on pidettävä selkeästi erillään luovassa ongelmanratkaisuprosessissa, koska ideoiden arviointi liian varhaisessa vaiheessa heikentää osallisten intoa ja kykyä nähdä uusia näkökulmia asioissa. (Ojasalo et al. 2014, 158.)

Tässä kehitystehtävässä alkukartoituksessa ja teemahaastatteluissa täsmennettyjen ongelmien ratkaisemiseksi kehittämispajassa käytettiin muun muassa ideointityöpajamenetelmää, josta käytetään myös nimitystä aivoriihi. **Aivoriihi** (brainstorming) on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jonka avulla ideoita tuotetaan ryhmässä. Aivoriihessä ryhmän tavoitteena on fasilitaattorin johdolla ideoida uusia lähestymistapoja tai ratkaisua käsiteltävään ongelmaan. (Ojasalo et al. 2014, 160-161.) Näin pyrittiin saamaan jokaisen ideat esiin ja kehittelemään ideoita yhdessä. Lisäksi kehittämispajassa käytettiin periteisempiä kokouskäytänteitä yhteisten näkemysten ja päätösten muodostamiseen.

5.1.2 Analyysimenetelmät ja aineiston tulkinta

Laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään useissa eri vaiheissa ja usein rinnakkaisin menetelmin, analysointia tehdään useammassa tutkimusprosessin vaiheessa. Aineiston analysointi tulisi aloittaa mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen, jolloin aineisto vielä inspiroi tutkijaa, ja sitä voidaan täydentää ja selventää helposti tarvittaessa. (Hirsjärvi et al. 2016, 223.) Tässä tutkimuksessa alkukartoituksen aineisto analysoitiin tutkijan saadessa tulokset. Analyysi oli tehtävä ennen teemahaastatteluja, koska se vaikutti osaltaan haastatteluteemojen valintaan. Teemahaastatteluaineistot pyrittiin analysoimaan mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen, jolloin haastattelutilanteet olivat vielä selkeinä mielessä ja lisäkysymysten esittäminen olisi ollut tarvittaessa helpompaa.

Alkukartoituskysely toteutettiin puolistrukturoidulla verkkokyselylomakkeella (liite 1), joka sisälsi sekä määrällisiä eli kvantitatiivisia asteikkoon perustuvia kysymyksiä, että avoimia laadullisia kysymyksiä. Kyselyn asteikkoon perustuvat kysymykset liittyivät kokemukseen tutkittavaa ilmiötä koskevien osa-alueiden nykytilasta ja avoimet kysymykset liittyivät puolestaan kyseisten teemojen kehittämisen ideointiin. Tutkija sai käyttöönsä vastauksista koostetun aineiston, jossa kvantitatiivisten asteikkoon perustuvien kysymysten tulokset oli luokiteltu valmiiksi, mutta laadulliset avointen kysymysten vastaukset oli analysoimatta. Laadullisten kysymysten vastaukset analysoitiin pelkistämällä ne, jonka jälkeen pelkistetty aineisto abstrahoitettiin ja kirjoitettiin auki. Tutkijan tehtäväksi jäi siten analysoida avointen, laadullisten kysymysten vastaukset sekä tulkita aineisto kokonaisuutena.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, ja jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Sisällönanalyysiä voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös erilaisiin analyysikokonaisuuksiin liitettävänä väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Kun laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiä tarkastellaan sisällönanalyysin väljästä teoreettisesta kehyksestä, voidaan laadullisen analyysin muotoina nähdä kolme pääluokkaa, aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöine analyysi. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimii apuna, mutta analyysi ei pohjaudu siihen suoraan. Analyysistä on siten tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aiemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan enemminkin uusia näkökulmia avaava. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen analyysi on teoriaohjaava siten, että tulokset on teemoiteltu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti tutkittavan ilmiön osa-alueisiin. Teemoittaminen perustui oletukseen, että teoreettisessa viitekehyksessä on tavoitettu kaikki

ilmiön sisältämät tekijät. Tässä tehtävässä käytetyn teoriaohjaavan analyysin, aineistolähtöisen analyysin ja teorialähtöisen analyysin erottavana tekijänä on analyysin päättelyprosessin muoto. Näiden kolmen analyysimuodon erot liittyvät tutkittavaa ilmiötä kuvaavan teorian ohjaavuuteen aineiston hankinnassa, analyysissä ja tulosten raportoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-112.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee lähtökohdiltaan aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Ero on siinä, kuinka empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin abstrahoinnissa. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä jo tiedettyinä asioina analyysiin, kun taas aineistolähtöisessä ne luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Laadullista aineistoa voidaan käsitellä myös tilastollisten tekniikoiden avulla, mutta yleisimmin analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi et al. 2016, 224). Laadullisen aineiston analysoinnin valmisteluvaiheessa tulee päättää tutkimusongelman kannalta merkitykselliset asiat. Ei ole mahdollista tai järkevää tutkia kaikkia asioita yhden tutkimuksen puitteissa, joten aineistosta on valittava tarkkaan rajattu, kapea ilmiö ja kerrottava siitä kaikki mitä aineistolla on annettavaa. Sen jälkeen aineistosta on poimittava edellä päätetyt merkitykselliset asiat. Tästä vaiheesta käytetään nimitystä aineiston **litterointi** tai koodaaminen. Litteroinnin jälkeen aineisto luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan. **Luokittelu** on yksinkertaisimmillaan luokkien määrittämistä aineistosta ja laskemista montako kertaa kukin luokka aineistossa esiintyy. Luokittelua pidetään kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. **Tyypittely** puolestaan tarkoittaa aineiston ryhmittelyä tietyiksi tyypeiksi tarkoituksena muodostaa näkemyksistä yleistys, tyyppiesimerkki. **Teemoittelu** voi olla lähellä luokittelua, mutta erona on se, että siinä painottuu, mitä mistäkin teemasta on sanottu. Kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan ideana etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-107.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelujen aineisto kerättiin tallentamalla keskustelut puhelimen tallenninsovelluksella sekä tekemällä kirjallisia muistiinpanoja. Tiedossa oli jo etukäteen tutkimusongelman kannalta merkitykselliset asiat. Nämä asiat litteroitiin tallenteista tekstiksi, eikä tutkimusongelman kannalta merkityksettömiä asioita kirjoitettu ylös. Litteroitu haastatteluaineisto pelkistettiin. Tämän jälkeen aineisto abstrahoitettiin teoriaohjaavasti teemoittelemalla se tutkittavan ilmiön osa-alueiden mukaisesti. Esimerkki tässä opinnäytetyössä käytetystä sisällönanalyysistä liitteessä 2.

Haastatteluaineistosta esiin nousseiden näkemysten tarkastelu suhteessa toisiinsa on olennainen osa analyysiä. Jos asioiden yhteyksiä ei tarkastella, jää analyysi keskenräiseksi. Yhteyksien tarkasteluun on olemassa monia tapoja, kuten tyypittely, ääriyhymät ja poikkeavat tapaukset. Tyypittelyllä pyritään määrittelemään, miten tapaukset voitaisiin ryhmitellä tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella. Ääriyhmittelyssä muodostetaan toisilleen vastakkaisia ryhmiä joidenkin tiettyjen seikkojen suhteen, jolloin näissä ryhmissä voidaan tarkastella muita tutkimuksessa keskeisiä seikkoja. Poikkeavat tapaukset puolestaan tarkoittavat joidenkin poikkeaminen etsimistä aineistosta, joiden syvällisempään ymmärtämiseen voidaan pyrkiä hankkimaan lisätietoa. Analysoinnin jälkeen tutkimuksen tuloksia on tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan tutkijan tekemiä johtopäätöksiä analyysin tuloksista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 174; Hirsjärvi et al. 2016, 229.) Tässä opinnäytetyössä asiayhteyksien havaitsemiseen käytettiin tyypittelyä. Yhteyksien havaitseminen oli suhteellisen helppoa tutkimusotoksen pienuuden vuoksi.

Kehittämispajan tulokset eivät vaatineet varsinaista analysointia. Pajassa käsiteltävät asiat arvioitiin jo niistä keskustellessa ja arvioinnin pohjalta tehtiin päätöksiä siitä, mitä asioita tullaan viemään suoraan käytäntöön tai ryhdytään kehittämään lisää. Päätökset kirjattiin ylös ja jatkotoimista sovittiin jo pajapäivän aikana.

5.2 Tutkimus- ja kehittämistehtävän luotettavuus ja eettisyys

Interventiotutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on haastavaa, sillä kyseessä on muutoksen aikaansaaminen ja tutkimusmenetelmät voivat olla monimenetelmäisiä. Luotettavuutta tulisi arvioida osin ratkaisun onnistumisella ja toimivuudella, koska tutkimuksessa tavoiteltavan muutoksen onnistuminen on käytännössä tärkeää. Luotettavuutta tulisi arvioida lisäksi tutkimusprosessin luotettavuuden kannalta. Tutkimusprosessi voi täyttää kaikki tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset, mutta ratkaisu eli konstruktio ei kuitenkaan toimi. Osavalditeetit voivat siten olla kunnossa, kokonaisvaliditeetin kuitenkin pettäessä, jolloin yleistystä ei voida viedä teoriamaailmaan. Tässä opinnäytetyössä konstruktioita ei ehditä rajallisen ajan vuoksi testaamaan, joten tässä yhteydessä ei voida puhua interventiotutkimuksesta. Sen vuoksi tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa ei kiinnitetä huomiota intervention onnistumiseen. Luotettavuutta ei voida tarkastella jälkepäin, koska silloin luotettavuuden arviointi on vain toteavaa, eikä siihen ole mahdollisuutta vaikuttaa. Luotettavuuden varmistamiseksi, sitä onkin arvioitava jo tutkimustyön suunnitteluvaiheessa. (Kananen 2017, 69-70, 79.)

Luotettavuustarkasteluun kuuluu kaksi peruskäsitettä, reliabiliteetti ja validiteetti, jotka mitaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten on oltava pysyviä, eivätkä ne johdu sattumasta. Pysyvyys on sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Käytännössä saman intervention toteuttaminen samassa kohteessa uudestaan ei aiheuta samaa muutosta, koska interventio on jo tuonut muutoksia kohteen toimintaan. Validiteetti puolestaan tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista ja oikeaa interventiota, toisin sanoen sitä, että tutkimus kohdistuu oikein. On siten mitattu juurikin sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Kananen 2017, 70-71.) Laadullisissa tutkimuksissa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet monenlaisia tulkintoja ja useat tutkijat ovat kritisoineet niiden käyttöä. Kaikessa tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin pystyä arvioimaan jotenkin. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta parantaa siten tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan aineistonkeruuhetken olosuhteista. Myös analyysin luokitteluperusteet tulisi kuvata tutkimusraportissa. Tulkittaessa tuloksia, jotka vaativat tutkijan kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä teoreettisen tarkastelun tasolle, olisi avattava, millä perusteella tutkija tulkintojaan esittää eli mihin hänen päätelmänsä perustuvat. (Hirsjärvi et al. 2016, 232.)

Tutkimusprosessin luotettavuutta tulee tarkastella käytettyjen tutkimusmenetelmien mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen, etenkin haastatteluaineiston tulkinnan luotettavuutta arvioitaessa voidaan kriteereinä käyttää muun muassa arvioitavuutta, luotettavuutta informanttien kannalta, sisäistä validiteettia eli tulkinnan ristiriidattomuutta, saturaatiota sekä vahvistettavuutta. Soveltuvat kriteerit vaihtelevat tilanteen mukaan ja tutkimusasetelma määrää mitä validiteetin muotoa käytetään. (Kananen 2017, 71-72.)

Tieteellisessä työssä pyritään aina luotettavaan tietoon, jonka varmistamiseksi työn teossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on luonut nämä käytänteet luotettavan tutkimustiedon saavuttamiseen. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä kaiken kaikkiaan eettisyyttä tutkimustyössään, tulosten tallentamisessa, niiden esittämisessä sekä arvioidessaan niitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.)

Eettinen kestävyys on myös tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli, ja se koskee myös tutkimuksen laatua. Voidaan todeta, että hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.) Tämän tutkimus- ja kehitystehtävän luotettavuutta ja eettisyyttä tarkastellaan opinnäytetyön viimeisessä luvussa, Pohdinta.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuskohteena oli kohdeyrityksen henkilöstö. Tutkimusongelman kannalta tutkimuskohteena olisi voinut olla myös esimerkiksi muiden, työn luonteeltaan saman tyyppisten yritysten menestyksekkäiksi havaittujen, tutkittavaan ilmiöön liittyvien toimintamallien tutkiminen. Tässä tutkimus- ja kehittämistehtävässä pyrittiin kuitenkin lähtökohtaisesti selvittämään kohdeyrityksen kehittämistarpeita, joten oli mielekkäämpää kohdistaa tutkimusjuurikin kohdeyrityksen henkilöstöön, sen vuoksi, että kohdeyrityksessä halutaan suhtautua henkilöstön jäseniin yksilöinä ja tavoitellaan siten työntekijöiden yksilökohtaista kokemusta työn palkitsevuudesta. Mikäli olisi tutkittu verrokkiyritysten toimintamalleja, ei konstruktion onnistuminen olisi välttämättä toteutunut käytännössä.

Opinnäytetyön tavoite oli vahvistaa yrityksen menestystä vahvistamalla henkilöstön itseohjautuvuutta ja kokemusta työn palkitsevuudesta, kehittämällä kohdeyritykseen uusi itseohjautuvuutta tukeva palkitsemisjärjestelmä. Tutkimuksen tarkoitus oli siten selvittää, kuinka työn palkitsevuutta tulisi kehittää, jotta itseohjautuvuus vahvistuisi.

Tutkimuksen osallistujiksi valittiin kaikki kuusi kohdeyrityksen vakituista työntekijää. Vakituksella työntekijällä tarkoitetaan tässä henkilöitä, joilla on säännöllisesti, yleisesti ottaen viikoittain työvuoroja kohdeyrityksessä. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin siten niin sanotut ekstraajat, jotka ovat pääsääntöisesti töissä muualla ja työskentelevät omasta tahdostaan kohdeyrityksessä vain silloin, kun vakituksilla työntekijöillä on poikkeavia vapaapäiviä tai sairaustapauksissa. Extraajien tutkimukseen osallistuminen olisi tuonut erilaisen tuloksen ilmiöön liittyvissä asioissa, muun muassa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden osalta. Extraajien intressit ovat tutkimushetkellä pääosin toisen yrityksen työtehtävissä ja he ovat tietoisesti pyrkineet pois alalta, jota kohdeyritys edustaa. Näin voidaan olettaa, ettei heidän vastauksensa olisi edustanut sitä perusjoukkoa, jota tässä työssä pyrittiin tutkimaan.

Alkukartoituskyselyllä kartoitettiin kohdeyrityksen henkilöstön näkemyksiä työn aineettomaan palkitsevuuteen ja motivaatioon liittyvien tekijöiden nykytilaa heidän työssään kohdeyrityksessä. Alkukartoituksen tuloksissa esiin nousseiden ongelmakohtien perimmäisiä syitä ja ilmiön osa-alueita sekä itseohjautuvuuteen liittyviä ongelmakohtia selvitettiin syvällisemmin teemahaastatteluilta. Haastattelutulosten tulkinnan perusteella hahmotettiin kehitystehtävän tavoitteiden kannalta merkityksellisimmät kehittämiskohteet, joihin etsittiin ratkaisuja osallistavilla menetelmillä kehittämisspajassa. Tutkimuksen ja kehittämisspa-

jan tuloksiin sekä tutkittavan ilmiön teoreettiseen viitekehykseen perustuen kehitettiin kohdeyritykseen uusi itseohjautuvuutta tukeva palkitsemisjärjestelmä. Tämän tutkimus- ja kehittämistehtävän vaiheet on esitetty taulukossa 1.

Tutkimus- ja kehittämistehtävän vaiheet	Menetelmät
1. Alkukartoituskysely: selvitettiin henkilöstön näkemyksiä käsiteltävän ilmiön nykytilasta kohdeyrityksessä	Monimenetelmäinen verkkolomakekysely Linkki kyselyyn lähetetty vastaajille 30.10.2017
2. Selvitettiin alkukartoituksessa ilmenneiden ongelmien perimmäisiä syitä ja pyrittiin hahmottamaan ilmiötä laajemmin	Teemahaastattelut Toteutettiin 15.-22.3.2018
3. Haettiin yhdessä ratkaisuja löydettyihin ongelmiin	Kehittämispaja: aivoriihi, osallistava päätöksenteko. 28.3.2018
4. Uuden palkitsemisjärjestelmän rakentaminen	Pohjautui tutkimustuloksiin, kehittämispajan päätöksiin ja ideoihin sekä ilmiön teoreettiseen viitekehykseen

Taulukko 1. Tutkimus- ja kehittämistehtävän vaiheet ja käytetyt menetelmät

6.1 Alkukartoituksen toteutus ja tulokset

Alkutilannetta kartoitettiin OVET - osallistamisella työhyvinvointia ja tuottavuutta työelämään –hankkeeseen, johon kohdeyritys osallistui, liittyvällä alkukartoituskyselyllä. Kyselyssä olleet teemat olivat hyvin pitkälle samoja, joita tässä kehitystehtävässä käsiteltiin. Sen vuoksi oli järkevää käyttää samaa kyselyä nykytilan selvittämiseksi myös tämän kehitysprojektin osalta. Kyselyyn tuli vastata sähköisesti verkkokyselyllä, johon henkilöstöä pyydettiin vastaamaan lokakuun 2017 lopussa. Vastauksia saatiin viisi, eli yksi jätti vastaamatta kyselyyn.

Omaehtoisuus työssä koettiin pääosin vahvaksi. Vastaajat olivat sitä mieltä, että voivat työskennellä itsenäisesti ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään. Ihmisen kokivat voivansa vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen ja melko vahvaksi koettiin myös vaikutusmahdollisuudet oman työn tavoitteisiin, työmenetelmiin ja -välineisiin sekä osallistumismahdollisuudet yrityksen toiminnan kehittämisen ideointiin. He toivoivat tai ehdottivat kuitenkin lisää yhteisiä keskusteluhetkiä vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi.

Lisää yhteistä **keskustelua kaivattiin** etenkin sen vuoksi, että palautetta saataisiin enemmän, jolloin onnistumiset ja kehitystarpeet tulisivat paremmin esiin. Näiden seikkojen koettiin lisäävän kehittymismahdollisuuksia työntekijänä sekä koko yrityksenä. Kyvykkyyttä koettiin onnistumisen tunteen kautta. Onnistumisen tunteen mahdollisti työkavereiden ja esimiesten positiivinen palaute, tyytyväiset asiakkaat sekä tunne siitä, että on suoriutunut hyvin haastavasta tilanteesta työssä. Onnistuminen asiakkaan tyytyväiseksi tekemisessä vahvistaa tunnetta siitä, että henkilö on hyvä työssään. **Asiakkaiden tyytyväisyys** koettiin yhdeksi merkittävimmistä työmotivaatiota synnyttävistä tekijöistä. Oma kehittyminen työssä vahvisti myös työmotivaatiota. Lisäksi yksittäisinä motivaatioon vaikuttavina tekijöinä mainittiin muun muassa työn monipuolisuus ja vastuun saaminen.

Oma työ koettiin arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Vastaajat kokivat olevansa tarpeellisia työssään ja valtaosa koki myös muiden arvostavan heidän työtään.

Toinen merkittävimmistä motivaation lähteistä, joka vastauksista nousi esiin, oli **työyhteisön hyvä henki**. Henkilöstö koki työyhteisön toimivan yhteistyössä keskenään. Samoin he kokivat voivansa keskustella avoimesti yrittäjän tai esimiehen kanssa. Mutta työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen avoimuudessa koettiin jonkin verran kehitettävää. Tämä ehkäpä liittyy siihen, että osa vastaajista ei kokenut ihmisten uskaltavan puhua ongelmista riittävän avoimesti. Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvissä muutostoiveissa nousi esiin, että tiedonkulku muun muassa tuotteisiin ja ravintolassa järjestettäviin tapahtumiin liittyen, ei ole riittävää. Lisäksi tuli esiin, että osa vastaajista koki **ongelmaksi erot henkilöiden panostuksessa työmiljööön puhtauteen** ja viihtyvyyteen, koska nämä tehtävät ovat yhtä lailla jokaisen vastuulla. Enemmistö koki työpaikalla vallitsevan yhteen hiileen puhaltamisen meiningin. Samoin suurin osa vastaajista kertoi työnjaon sekä vastuunjaon olevan selkeitä. Kuitenkin muutosehdotuksissa nousi esiin, että **vastuuta voisi jakaa tehokkaammin ja vastuualueita selkeyttää**. Edellä mainitut vastuun jaon selkeyttämiin liittyvät tekijät vaikuttavat mitä suurimmassa määrin yhteen tämän kehitystehtävän ydinongelmista, itseohjautuvuuteen ja sen tuomaan ketteryyteen – asioiden tehokkaaseen toimeenpanoon. Tämä ongelma tulee vahvasti esiin siinä, että suurin osa vastaajista **kokee, ettei keskusteluissa sovitut asiat toteudu** riittävän hyvin.

Yhteenvedon voidaan todeta, että alkutilanteen kartoituksessa nousi selkeästi esiin **liian vähäinen palautteen saanti**. Riittävän palautteen saamiseksi toivottiin lisää yhteisiä keskusteluhetkiä. Keskusteluiden myötä odotettiin työssä onnistumisten sekä kehitystarpeiden nousevan paremmin esiin, ja siten kehitysmahdollisuuksien vahvistuvan. Keskusteluissa saataisiin lisäksi muita ongelmakohtia tuotua paremmin esiin ja vastuunjako selkeytettyä. Nämä seikat, **liian vähäinen palaute ja epäselvyydet vastuunjaossa, ovat mitä todennäköisemmin olleet tähän asti vahvemman itseohjautuvuuden esteinä**. Jos näihin seikkoihin kiinnitettäisiin jatkossa huomiota, vastuunjako selkeytyisi ja silloin työntekijät voisivat myös ottaa enemmän vastuuta työstään ja kaikesta yrityksen kehittämisestä. Näin he siis voisivat toimia itseohjautuvammin, jolloin asiat etenisivät paremmin ja keskusteluissa sovitut asiat tulisi tehokkaammin hoidettua. Tehokkaampi vastuunjako tukisi myös omaehtoisuuden kokemuksen määrää. Palautteen lisääminen auttaa merkittävästi henkilöitä tunnistamaan omaa ammattitaitoaan ja kehittymistarpeitaan, jonka seurauksena mahdollistuu strategisen osaamisen kehittäminen ja kokemus kyvykkyydestä vahvistuu. Yhteisöllisyys koettiin vahvaksi ja se onkin merkittävä motivaatiotekijä useimmille vastaajista. Tähän on panostettava paljon myös tulevaisuudessa, koska yhteisöllisyyden kokemuksen mahdollisella romahduksella olisi todennäköisesti erittäin negatiiviset vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon. Asiasyhteyksien tarkastelu ei aineistosta ollut mahdollista, koska tutkija sai käyttöönsä valmiiksi luokitellun aineiston, josta ei voitu erottaa saman vastaajan vastauksia eri kysymyksiin.

6.2 Teemahaastattelujen toteutus ja tulokset

Alkukartoituksen tulosten sekä aiemman teorian pohjalta päätettiin teemat haastatteluja varten. Teemat liittyvät tekijöihin, jotka teoreettisen viitekehyksen mukaan vaikuttavat vahvimmin motivaation ja itseohjautuvuuden asteeseen sekä tekijöihin, jotka nousivat ongelmiksi alkukartoituksessa. Teemat käyvät ilmi teemahaastattelurungosta (liite 3). Teemahaastattelujen tarkoitus oli selvittää kehittämistarpeita itseohjautuvuuteen ja työn palkitsevuuden kokemukseen vaikuttavissa tekijöissä sekä selvittää näihin liittyvien ongelmien todellisia syitä. Lähtökohtana selvittää kuinka merkittäviä mitkään motivaatiotekijät ovat yksilöllisesti eli mitkä tekijät työssä kukakin kokee palkitsevina, kuinka nämä tekijät kohdeyrityksessä toteutuvat ja mitkä ovat syyt toteutumattomuudelle. Lisäksi tuli selvittää onko ajoittaiselle asioiden toimeenpanon tehottomuudelle muita, kuin motivaatioon liittyviä esteitä. Haastattelujen teemoiksi valikoitui omaehtoisuuden kokemukseen vaikuttavat tekijät, kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavat tekijät, yhteisöllisyyteen liittyvät asiat sekä toimeenpanon ongelmat.

Teemahaastatteluita edelsi haastateltaville noin viikkoa ennen haastatteluja toimitettu lista haastattelussa käsiteltävistä teemoista, jotta haastateltavat voisivat pohtia aiheita ennakoon. Näin haastatteluista pyrittiin saamaan enemmän syvällisempää tietoa, joka perustuisi todellisiin kokemuksiin ja näkemyksiin ilmiöstä. Lisäksi haastattelijalla oli haastattelutilanteissa tukena teemahaastattelurunko, joka ohjasi haastattelijaa viemään haastattelut läpi niin, että kaikki teemat ja niiden osa-alueet tulivat käsiteltyä, ja kysymyksiin saatiin vastaukset. Haastatteluun kutsuttiin kaikki kuusi kohdeyrityksen vakituiset työntekijät. Kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluun.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2018, ajalla 15.-22.3. ja ne olivat kasvokkain tapahtuvia yksilöhaastatteluja. Haastattelut pidettiin kohdeyrityksen tiloissa, päivällä, toimipaikan ollessa suljettu asiakkailta ja siten, ettei tiloissa ollut haastatteluosapuolten lisäksi muita henkilöitä. Haastatteluihin oli varattu kaksi tuntia aikaa, niiden kestäessä todellisuudessa hieman alle puolitoista tuntia. Näin haastattelujen aikana ei syntynyt kiireen tuntua ja teemoihin oli mahdollista syventyä mahdollisimman paljon. Haastattelijana toimi tutkija, joka tallensi haastattelut puhelimen tallentimella, mutta teki myös muistiinpanoja merkityksellisiin asioihin liittyen. Haastattelut etenivät osittain haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä, mutta usein haastateltavan kertomus johti teemasta toiseen, jolloin haastattelussa edettiin kertomuksen ehdoilla ja palattiin runkoon, kun kertomus asian ympärillä hiipui. Haastattelija esitti tarkentavia kysymyksiä ja pyrki palaamaan kuhunkin teemaan niin usein, että oli muodostunut selkeä käsitys haastateltavan teemaan liittyvistä näkemyksistä.

Haastatteluaineistot analysoitiin hyvin pian haastattelujen jälkeen. Etukäteen oli jo tiedossa tutkimusongelman kannalta merkitykselliset asiat, jotka litteroitiin tallenteista tekstiksi. Litteroitu haastatteluaineisto pelkistettiin. Tämän jälkeen aineisto abstrahoitettiin teoriaohjaavasti teemoittelemalla se tutkittavan ilmiön osa-alueiden mukaisesti. Esimerkki analyysistä liitteessä 2. Aineistosta etsittiin lisäksi mahdollisia asiayhteyksiä, jonka jälkeen tulokset kirjoitettiin auki.

Kohdeyrityksen henkilöstön **työmotivaatioon erityisen vahvasti vaikuttava** tekijä koettiin olevan työyhteisö ja työilmapiiri. Useat haastateltavista kertoivat hyvän työyhteisön olevan ehkäpä merkittävin työpaikan valintaan vaikuttava tekijä. Työn omaehtoisuus oli myös monelle tärkeä tekijä työssä ja osa kertoi, ettei voisi työskennellä paikassa, jossa tehtävät olisi sidottu tiukkoihin ohjeistuksiin. Lisäksi kehittymishalu ihmisenä ja ammattilaisena nousi vahvasti esiin. Vaihteleva työ sekä uusien asioiden tulo työnkuvaan nousivat niin ikään hyvin merkityksellisiksi työmotivaatiota ja innostusta vahvistaviksi tekijöiksi monen henkilön haastattelussa.

Työn pääasialliset tavoitteet koettiin mielekkäiksi ja niiden merkityksellisyydestä vallitsi yhtenäinen näkemys. Joskin työn tavoitteita tulisi vielä yhdessä selkeyttää ja konkreettisia strategisia välitavoitteita pohtia tarkemmin, koska joidenkin haastateltavien vastauksista oli havaittavissa pientä epävarmuutta siitä, mitkä yrityksen ja työn tavoitteet ovat.

Työ koettiin pääosin mielenkiintoiseksi ja juuri sellaiseksi työksi, jota halutaan tehdä. Usealle vastaajalle työajat ovat kuitenkin merkittävä haaste, joka muodostaa ongelman työn ja vapaa-ajan yhteensopivuuden kannalta. Kyseessä on etenkin perheen ja ystävien kanssa vietetyn ajan puute. Työaikojen ei nähty niinkään aiheuttavan väsymystä tai muita fyysisiä oireita, vaikkakin jotkut vastaajat uskoivat työaikojen jonkin verran vaikuttavan negatiivisesti myös fyysiseen kuntoon. Yksintyöskentely koettiin joissain määrin stressaavaksi tekijäksi, sekä väkivallan pelon että ajoittaisen kiireen vuoksi.

Työ koettiin hyvin merkitykselliseksi. **Työn pääasiallinen merkitys koettiin olevan siinä mitä työ asiakkaille antaa**, ja työ nähtiin asiakkaiden kannalta tärkeänä toimintana. Merkityksellisyys ei ole siinä, että asiakkaat saavat ostamansa tuotteen, vaan ennen kaikkea asiakkaan saamissa sosiaalisissa kontakteissa niin henkilökunnan, kuin muiden asiakkaidenkin kanssa, sekä muun positiivisen sisällön tuottamisessa asiakkaan elämään. Sen sijaan eri tehtävien merkityksellisyyden kokemuksessa oli eroja henkilöiden välillä.

Vastaajat kokivat voivansa **tehdä työtehtävänsä omalla tyyllillään ja parhaaksi kokemallaan tavalla**. Tämä koettiin tärkeäksi, ja se vaikutti kokemukseen siitä, että on mahdollisuus toteuttaa itseään työssä ja vaikuttaa parhaansa mukaan yrityksen toimintaan ja kehittämiseen. Joskin yksi vastaajista koki työnantajan eriävien näkemysten ajoittain aiheuttavan tunnetta siitä, että asioita ei tehdä siten, kuin hän näkisi parhaaksi ja mielekkääksi. Tämä kokemus ei syntynyt päivittäisiin työtehtäviin liittyen, vaan on syntynyt strategisista linjoista päätettäessä silloin, kun työnantajalla on ollut vahva visio uuden konseptin kehittämislinjoista, eikä henkilö ole kokenut suunnan olevan täysin oikea.

Koettiin yleisesti, että vastuuta ja vapautta hoitaa työnsä oman harkintansa mukaan, parhaaksi katsomallaan tavalla, on annettu hyvin. Tämä ei tarkoita, että kaikilla olisi yhtä paljon vapautta ja sen tuomaa vastuuta, vaan omaehtoisuuden kokemus muodostuu suhteessa henkilön osaamisen mukanaan tuomaan tehtävän kuvaan ja sen hoitamiseen.

Koettiin vahvasti, että jokainen pystyy **vaikuttamaan omaan työhönsä ja koko yrityksen toimintaan**. Kokemus muodostuu siitä, että mielipiteitä kysytään paljon kaikenlaisiin asioihin liittyen ja vastaajilla oli myös tunne, että jokaisen mielipiteet huomioidaan toiminnassa. Koettiin, että ideoita voi jokainen kertoa avoimesti ja niitä kuunnellaan. Omiin työtehtäviin liittyen **itsenäinen päätöksenteko** koettiin olevan pääasiassa mahdollista,

mutta asioita tulee jonkin verran varmistella ennen varsinaista lopullista päätöksentekoa. Vastaajat kokivat tämän varmistelun kuitenkin enemmän toisten näkemysten kysymiseksi, kuin luvan pyytämiseksi päätökselle. Vastauksista nousi hieman esiin se, **ettei olla ihan varmoja mitä asioita ja päätöksiä voi itsenäisesti tehdä**. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, että toimia vaativat työn sujuvuuteen tai asiakasviihtyvyyteen vaikuttavat asiat eivät aina tule hoidettua nopeasti, vaan jäävät usein roikkumaan. **Tehtävän kuva** ja tieto siitä, mitä henkilön työltä odotetaan, koettiin kuitenkin pääosin selkeäksi. Joissakin asioissa ja tehtävissä vastuuta koettiin kuitenkin tarpeelliseksi vielä selkeyttää. Ristiriita on siinä, että osa haastateltavista kertoi tehtävän kuvansa olevan erittäin selkeä, mutta eivät kuitenkaan olleet varmoja mitä he saavat omatoimisesti tehdä niin sanotun päivittäisen perustehtävänsä lisäksi. Joidenkin asioiden kohdalla oli selvä ymmärrys siitä, että kyseinen tehtävä kuuluu henkilön omaan työnkuvaan siinä missä muidenkin, mutta epävarmuus siitä, onko täysin sallittua itsenäisesti hoitaa kyseinen asia, nousi kuitenkin esiin.

”Hypinkö jonkun varpaille, jos hoidan tuon asian kuntoon?”

Vastuun saaminen motivaatiotekijänä koettiin sen vuoksi merkittäväksi, että se **kuvaa saatua luottamusta**. Ja luottamuksen saaminen koettiin työssä erittäin tärkeäksi. Se kuvaa osaltaan työssä onnistumista ja henkilön osaamisen arvostusta. Jokainen haastateltava koki, että heidän osaamiseensa ja harkintakykynsä luotetaan työyhteisössä. Luottamus ilmenee vastuullisten tehtävien saamisena ja päivittäiseen työhön liittyvänä vastuuna. Monien haastateltavien vastauksista nousi esiin se, että vastuuta otettaisiin mielellään enemmänkin.

”Joo, muut luottaa minuun yleensä enemmän, kuin itse luotan”

”vastuun saamisen tärkeys on siinä, että annetaan kehittää toimintaa”

Työssä kehittyminen ja osaamisen vahvistuminen koettiin ajoittain vahvaksi, mutta toisaalta osa vastaajista koki työn olevan osittain rutiininomaista, koska mitään uutta ja vaihtelua ei koettu työssä ajoittani olevan. Uusien juttujen vähäisyyden vuoksi osa haastateltavista koki, ettei työssä ole mahdollisuuksia kehittyä, eikä työssä voi toteuttaa itseään ja osaamistaan. Kahtiajako on siinä, että kohdeyrityksen uuden toimipisteen erilaisen toiminta-ajatuksen vuoksi koettiin tulleen paljon uusia juttuja työnkuvaan, jonka myötä uutta osaamista on tullut vahvasti kaikille, ja he ovat päässeet toteuttamaan itseään haastavampien tuotteiden valmistuksen parissa. Tämä on tuonut vaihtelua ja paljon uutta, innostavaa sisältöä työhön. Kun taas osa vastaajista koki, että toisessa, jo pitkään toimineessa toimipisteessä työ oli ajoittain hyvin rutiininomaista, eikä uutta osaamista siten kehity.

Osa vastaajista kehittää omatoimisesti omaa osaamistaan motivaatiotekijänä mielenkiinto alaa ja työtä kohtaan. He haastavat omatoimisesti itseään työssä, ja vahvistavat näin ammattitaitoaan. Toisen osan ammattitaito vahvistuu työkavereiden jakaessa osaamistaan heille työnohessa ja uusien haasteiden myötä silloin, kun haasteet luodaan heille muiden henkilöiden toimesta. Tuo ensimmäinen joukko vastaajia, joka omatoimisesti kehitti osaamistaan, oli tyytyväinen tämän hetkisiin kehittymismahdollisuuksiin työssä, ja näkivät ammattitaidon vahvistumisen olevan heidän itsensä vastuulla. He kokivat ammattitaitonsa kehittyvän jatkuvasti päivittäisessä työssä, eivätkä kokeneet tarvitsevänsä lisää työnantajan puolelta tulevia kehittymismahdollisuuksia. Kun taas toinen joukko ei osaa yhtä itsenäisesti kehittää osaamistaan, ja he kaipaavat työhön lisää vaihtelua ja uutta sisältöä sekä työnantajan järjestämää koulutusta. Tämä joukko kokee toista, omatoimisesti itseään kehittävää joukkoa enemmän, ettei työssä ole mahdollisuutta kehittyä, koska he hallitsevat jo rutiininomaisesti kaikki tehtävänsä. Haastatteluaineistosta voidaan jossain määrin nähdä myös positiivinen yhteys omatoimisen itsensä kehittämisen ja oman ammattitaitonsa vahvaksi kokemisen välillä.

Koetaan, että yrityksen kahdessa eri toimipisteessä työn mielenkiinnon ja haastavuuden tekijät eroavat toisistaan. Toisessa toimipisteessä mennään tuote edellä ja tuotteiden valmistus on se juttu, jolla itseään pääsee toteuttamaan ja kehittämään ammattitaitoaan. Toisessa toimipisteessä nämä tekijät ovat asiakkaan kohtaaminen ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa, joka ei varsinaisesti liity myytävään tuotteeseen. Vastaajat kokevat näiden tekijöiden olevan myös ne tekijät, mitä asiakas kyseisistä toimipisteistä pohjimmiltaan hakee.

Lähes jokainen vastaaja nosti esiin halukkuutensa työskennellä nykyistä enemmän vaihtelevasti molemmissa toimipisteissä, jolloin työ olisi vaihtelevampaa ja haastavampaa. Koettiin, että mikäli on mahdollisuus työskennellä enemmän myös uudessa toimipisteessä, on **työn haastavuus** eli henkilön osaamistaso ja tehtävien vaativuus tasapainossa siten, **että pääsee toteuttamaan itseään ja osaaminen vahvistuu**. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ratkaise osan vastaajista kokemaa kehittymismahdollisuuksien vähäisyyttä toisen toimipisteen osalta, jossa suurin osa työskentelystä tapahtuu. Sen vuoksi kehittymismahdollisuuksia tulee kaiken kaikkiaan parantaa, jotta osaaminen yrityksessä vahvistuu ja työ koetaan palkitsevammaksi.

Onnistumisen kokemus syntyy asiakkaan tyytyväisyydestä, eli positiivisesta asiakaspalautteesta. Näin kertoi lähes kaikki haastateltavat. Asiakaspalautteen ei tarvitse olla suoraa, vaan onnistumisen tunnetta tuo myös esimerkiksi tieto siitä, mitä ”puskaradiossa” puhutaan. Puolet vastaajista kertoi myös sen, että kaikki työyhteisössä ovat tyytyväisiä,

muodostavan onnistumisen tunteen. Tällä tarkoitetaan yleistä ilmapiiriä, joka luo tunteen siitä, että kaikki on mennyt hyvin. Onnistumisen kokemusta ja tunnetta aikaansaamisesta joidenkin haastateltavien mielestä synnytti myös hyvä myynti. Onnistumista koettiin usein, lähes jokaisena työpäivänä. **Palautteen saamisessa** koettiin puutteita, mikä nousi vahvasti esiin jo alkukartoituksessakin. Kannustusta ja kehuja tulee kyllä työyhteisön muilta jäseniltä jonkin verran, mutta kriittinen ja rakentava palaute koettiin liian vähäiseksi.

Yhteisöllisyys oli haastateltaville yksi merkittävimmistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Yhteisöllisyys ja ilmapiiri työyhteisössä koettiin pääosin hyväksi. Joitakin yksilöihin liittyviä vuorovaikutusongelmia nähtiin olevan, mutta yleisesti ottaen työyhteisön henki koettiin erittäin avoimeksi, välittäväksi ja arvostavaksi. Haastateltavat kokivat voivansa luottaa työyhteisönsä muihin jäseniin, ja toimintatavat koettiin pääosin oikeudenmukaisiksi. Olemassa olevat käytännöt yhteisöllisyyden tukemiseksi koettiin olevan hyviä ja riittäviä, eikä yhteisöllisyyden kehittämiseksi koettu tarvetta, lukuun ottamatta joitakin yksittäisiä vuorovaikutukseen liittyviä asioita.

”Kaikkia noita puolustaisin ja auttaisin tilanteessa, kun tilanteessa”

”Yhteisöllisyys on kunnossa, mutta tietty sitä pitää vaalia”

Epäreiluudenkokemusta synnytti jonkin verran erot eri henkilöiden panoksessa tiettyihin työtehtäviin. Koettiin, ettei jokainen hoida tiettyjä tehtäviä yhtä hyvin kuin toiset, jolloin he joutuvat ikään kuin paikkaamaan toisten heikosti tehtyä työtä. Erot tehtäviin panostamisessa nähtiin todennäköisesti johtuvan siitä, että eri persoonilla on erilaiset näkemykset asioiden merkityksellisyydestä. Voidaankin todeta, että kukin haastateltava korosti tässä kohtaa asioita, jotka hän henkilökohtaisesti kokee erittäin merkityksellisiksi. Koettiin josain määrin myös epäreiluuden tunnetta siitä, että jotkut tehtävät jäävät aina vain tiettyjen henkilöiden hoidettavaksi.

Työn ja muun elämän yhteensopivuudesta kysyttäessä osa haastateltavista koki työajat suurimmaksi haasteeksi työssä. Ilta- ja yötyö painottuen viikonlopuille koettiin haitalliseksi työn ulkopuolisille sosiaalisille suhteille ja aikaansai tuntemuksen siitä, ettei työn lisäksi elämään mahdu riittävästi muuta sisältöä. Yhteinen aika perheen ja ystävien kanssa koettiin riittämättömäksi, koska vapaa-ajat ajoittuvat eri aikoihin kuin läheisillä. Osa koki työajat niin hankaliksi, että heidän on tämän vuoksi harkittava vakavasti alan vaihtoa, vaikka työ olisikin muuten hyvin palkitsevaa.

Haastateltavat kertoivat työn **aineellisen palkitsevuuden** olevan kunnossa. Henkilöt kokivat oman palkkansa olevan sopiva suhteessa heidän työpanokseensa ja suurin osa koki

palkkansa riittäväksi kaipaamansa tulotason kattamiseen. Ymmärrettävästi henkilön työtuntien ollessa kokoaikatyötä vähäisemmät, on tulotaso alhainen, jolloin toimeentulo on haasteellisempaa. Muut aineelliset palkitsemiskeinot koettiin hyväksi. Muun muassa henkilöstöalennukset kohdeyrityksen tuotteista ja ilmaiset tapahtumat nähtiin hyvinä etuina, eikä toiveita työsuhde-etujen muutoksille tai lisäyksille tullut kuin yksi. Toive työnantajan kustantamista työkengistä nousi ainoana toiveena etujen muutoksista kysyttäessä. Muuten sen hetkiset edut koettiin hyväksi. Työn aineelliseen palkitsevuuteen liittyen ei muutoinkaan noussut esiin juurikaan toiveita tai ideoita. Tämä voi johtua siitä, että haastattelukysymykset eivät kohdistuneet muuttuviin palkan osiin, vaan haastatteluissa kysyttiin ainoastaan nykyisen kiinteän palkkatason sopivuudesta ja riittävydestä. Ja toisaalta asiaan voi vaikuttaa myös haastattelijan asema haastateltavien työnantajana, jota on pohdittu tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta käsittelevässä kappaleessa, luvussa seitsemän. Ainoastaan yksi haastateltava nosti esiin sen, että yrityksen menestymisestä voisi huomioida henkilöstöä rahalla peruspalkan lisäksi.

”Olishan se kiva, jos talo on täysi ja homma toimii ja siihen jos on voinut itse vaikuttaa, että se huomioitais sitten välillä”

Kaiken kaikkiaan työn sisäiseen palkitsevuuteen liittyen voidaan haastattelutulosten perusteella todeta, kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymisen näkökulmasta, että **omaehtoisuuden kokemus** työssä oli tutkimukseen osallistuneen henkilöstön keskuudessa vahva. Suurin ongelma siinä on työajat, joihin ei alan luonteesta johtuen voida riittävästi vaikuttaa. Yhteisiä tavoitteita tulee selkeyttää ja asettaa paremmin. Tulee myös selkeyttää sitä, että henkilöstöllä on lupa hoitaa työn sujuvuuteen liittyviä tehtäviä itsenäisemmin.

Toiseen perustarpeeseen, **kyvykkyyden kokemiseen** liittyen suurimmat kehittämistarpeet ovat rakentavan palautteen saamisessa. Toimivammalla palautteella ja säännöllisillä keskusteluilla saataisiin kehitystä aikaan monella osa-alueella, kuten yksilöllisessä kyvykkyyden kehittymisen kokemuksessa, onnistumisen kokemusten vahvistamisessa, vastuiden selkeyttämisessä, tavoitteiden asettamisessa ja selkeyttämisessä sekä vuorovaikutustaitoihin liittyvissä ongelmissa. Osaamisen kehittymisen kokemuksessa oli erilaisia näkemyksiä. Osa kokee ammattitaitonsa olevan hyvin vahva ja osaamisen kehittymisen olevan kiinni omasta aktiivisuudestaan. He kokivat myös työnantajan puolelta tulevat osaamisen kehittämisen toimet riittäviksi ja kertoivat osaamisensa kehittyvän työssä kaiken aikaa. Kun taas toinen osa haastateltavista koki vastuun heidän osaamisensa kehittämisestä olevan työnantajalla, eivätkä kokeneet pystyvänsä kehittymään työssään ilman heille järjestettäviä uusia haasteita. Tämän vuoksi he eivät kokeneet työtä usein riittävän

haastavaksi, eli eivät kokeneet voivansa toteuttaa itseään ja hyödyntää osaamistaan. Voi-
daankin sanoa, että itseohjautuvammat henkilöt kokivat kehittymismahdollisuudet työssä
paremmiksi, kuin toiset. Onnistumisen tunnetta koettiin kuitenkin usein.

Kolmanteen psykologiseen perustarpeeseen, **yhteisöllisyyteen** vaikuttavat tekijät koet-
tiin olevan pääosin kunnossa. Työyhteisön ilmapiiri koettiin hyväksi ja yhteisöllisyys vah-
vaksi. Nykyisten menetelmien uskottiin olevan toimivia yhteisöllisyyden vaalimiseen myös
jatkossa. Työn aineellisessa palkitsevuudessa ei koettu ongelmia, mikäli työtunteja on riit-
tävästi.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli työn palkitsevuuden vahvistamisen lisäksi pyr-
kiä vahvistamaan henkilöstön itseohjautuvuutta. Sen vuoksi palkitsevuuteen liittyvien asi-
oiden lisäksi tuli selvittää, millaisia muita mahdollisia esteitä itseohjautuvuudelle ja asioi-
den tehokkaalle toimeenpanolle kohdeyrityksessä on.

Asioiden toimeenpanoon vaikuttaa osaltaan se, että koettiin epävarmuutta omissa val-
tuuksissa tehtävien hoitamiseen liittyen. Esiin nousi vahvasti myös jonkin asteinen koke-
mus **epäoikeudenmukaisuudesta** tehtävien hoitamisessa. Nämä epäoikeudenmukai-
suuden kokemukset liittyivät pääasiassa päivittäiseen työmiljööön puhtaanapitoon ja työ-
välineiden kunnosta huolehtimiseen. Koettiin, että kaikki työyhteisön jäsenet eivät pa-
nosta tiettyihin tehtäviin niin paljon, kuin siihen tulisi toisten mielestä panostaa, jolloin toi-
set kokevat joutuvansa oman työnsä lisäksi paikkailemaan ajoittain myös toisten heikkoa
työpanosta. Koetaan, että joidenkin henkilöiden ajoittainen heikko työpanos johtuu siitä,
että asialla, johon tehtävä liittyy, ei nähdä yhtä suurta **merkitystä**, kuin miten toiset sen
näkevät. Tämän uskottiin vaikuttavan tehtävien priorisointiin ja siihen, kuinka paljon hen-
kilö panostaa tehtävään, sekä tehtävien toimeenpanoon yleensä. Tämä aiheuttaa epärei-
luuden tunnetta ja aiheuttaa kierteen, jossa ”kukaan” ei hoida asiaa kuntoon, kun muut-
kaan eivät sitä tee.

”En kyllä tee minäkään, kun ei muutkaan tuota oo hoitanut”

Eriävien näkemysten aiheuttaman epäreiluuden tunteen vuoksi ehdotettiin yhteisten peli-
sääntöjen laatimista tiettyihin tehtäviin ja toimintoihin. Näin voitaisiin keskustella asioiden
merkityksellisyydestä ja sopia yhteisesti, kuinka paljon kohdeyrityksessä kuhunkin tehtä-
vään halutaan panostaa. Tämä edistäisi osaltaan päivittäiseen työhön kuuluvien tehtävien
tehokkaampaa toimeenpanoa, kun koettaisiin tehtävien hoito tasapuolisemmaksi.

Lisäksi koettiin, että niin sanotut ”to do” -listat auttaisivat asioiden toimeenpanossa. Nämä listat liittyisivät sellaisten asioiden hoitamiseen, joita ei välttämättä hahmoteta luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työtä, koska ne on hoidettava niin sanotusti tarvittaessa, esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain. Listojen avulla asiat eivät unohtuisi ja niistä näkisi mitä on milloinkin tehty, ja mitkä asiat tulisi hoitaa kuntoon nyt tai mahdollisimman pian. Nähtiin, että jotkut tehtävät jäävät roikkumaan paljolti sen vuoksi, että ne muistetaan vain silloin, kun ne ovat näkösällä. Ja koettiin, että usein **asiat nähdään vain kiireisen työvuoron aikana, jolloin niiden hoitamiseen ei ole mahdollista tarttua**. Tehtävälistat auttaisivat pitämään asiat mielessä paremmin, jolloin niiden hoitamiseksi osattaisiin varata aikaa. Ja yhteisissä pelisäännöissä sovittaisiin myös siitä, miten vastuu näiden asioiden hoitamisesta jaetaan. Jälleen kysymyksenä tasapuolisuus tehtävien hoitamisessa.

Haastatteluissa nousi esiin myös **aloittamisvaikeudet** tehtävissä ja usea haastateltava näki, että työnantajan tulisi määrätä aina joku hoitamaan kukin tehtävä. Toivottiin myös, että työnantaja tekisi kyseiset tehtävälistat, jotka siten nähtäisiin määräyksenä hoitaa tehtävät, ja näin ne tulisi tehokkaammin suoritettua. Haastattelijan esittäessä lisäkysymyksenä, olisiko henkilöstön itse mahdollista tehdä yhdessä kyseiset listat, koettiin epävarmuutta listojen tehokkuudesta, mikäli he ovat itse ne tehneet. Tämän koettiin johtuvan siitä, että yleisesti ottaen henkilöstö ei usko asioiden olevan kovin merkityksellisiä, mikäli työnantaja tai muut työyhteisön jäsenet eivät niistä huomautta, vaikka he itse näkisivät asialla suurenkin merkityksen. Ehdotus työnantajan tekemistä ”määräyslistoista” on kuitenkin ristiriitainen kehittämisen linjojen ja tavoitteiden kanssa, koska se heikentäisi omaehtoisuuden kokemusta, eikä edistäisi itseohjautuvuuden vahvistumista.

Esiin nousi monia asioita, joita **selkeyttämällä** ja yhteisistä pelisäännöistä sopimalla henkilöstön päivittäinen työ sujuisi helpommin, kun asioista ei tarvitsisi kysyä tai niitä varmistella jatkuvasti työpäivän aikana. Päivittäisen työn sujuvuuden lisäksi myös muun toiminnan omatoimiseen kehittämiseen tähtäävä henkilöstön itseohjautuvuuden vahvistaminen koettiin edistävän, jos asioista keskustellaan enemmän yhdessä ja yksilöinä. Näin henkilöstö voisi toimia omatoimisemmin ja työ olisi sujuvampaa. Tämä lisäisi kaiken kaikkiaan itseohjautuvuutta päivittäisessä työssä ja toiminnan kehittämisessä laajemmin. Säännöllisillä palaute- ja kehityskeskusteluilla saataisiin asioihin selkeyttä ja epävarmuutta poistettua.

Haastatteluissa nousi jossain määrin esiin puutteet henkilöstön itsensä johtamisen ja toimeenpanon taidoissa, esimerkiksi tehtävien aloittamisvaikeuksiin liittyen. Tämän vuoksi johtamisessa tulee jatkossa panostaa henkilöstön **valmentamiseen** tällä saralla enemmän, muun muassa tavoitteiden asettamiseen liittyen.

Teemahaastattelujen tulokset tukivat alkukartoituskyselyn tuloksia, joihin haastatteluilla saatiin laajempi ja syvällisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä ja sen osatekijöistä.

6.3 Kehittämispajan toteutus ja tulokset

Alkukartoituskyselyn ja teemahaastattelujen tulosten perusteella kehittämispajassa käsiteltäviksi aiheiksi valikoitui kolme teemaa sen perusteella, että ne kaipasivat koko työyhteisön yhteistä ideointia tai yhteisen näkemyksen ja päätöksen muodostamista. Nämä teemat olivat kehittymismahdollisuuksien vahvistaminen päivittäisessä työssä, palaute- ja kehityskeskustelukäytänteistä sopiminen sekä osallistavan toimintamallin kehittäminen pelisääntöjen luomiseen ja tehtävien toimeenpanon vahvistamiseen, kuten taulukossa 2 on kuvattu. Lisäksi tavoitteena oli aloittaa pohdintaa siitä, millaiset mahdollisuudet on vaikuttaa ongelmallisiksi koettuihin työaikoihin. Tämä aihe jäi kuitenkin kokonaan nostamatta esiin pajassa ajan puutteen vuoksi. Kehittämispajan ulkopuolelle jätettiin ne esiin nousseet kehittämistarpeet, joiden ratkaisuun tehokkaampi tai mielekkäämpi työkalu on kahdenkeskiset tai pienemmän ryhmän keskustelut. Näihin ongelmiin ratkaisun löytymistä pyrittiin kuitenkin edistämään sopimalla keskustelukäytänteistä.

<ul style="list-style-type: none"> • Kehittymismahdollisuuksien vahvistaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Keskustelukäytänteistä sopiminen
<ul style="list-style-type: none"> • Osallistavan toimintamallin kehittäminen pelisääntöjen luomiseen ja tehokkaan toimeenpanon parantamiseen

Taulukko 2. Kehittämispajan teemat

Kehittämispaja pidettiin maaliskuun 2018 lopussa (28.3.2018) ja siinä käytettiin osallistavia kehittämismenetelmiä. Pajaan oli varattu puolipäivää aikaa ja se kesti noin neljä tuntia. Pajaan osallistui kaikki kuusi kutsuttua, tutkimuksen aiempiin vaiheisiin osallistunutta henkilöstön jäsentä. Tutkijan rooli tämän kehittämispäivän aikana oli toimia fasilitaattorina, mutta osallistua myös jossain määrin käsiteltävien asioiden arviointiin osana työyhteisöä.

Tutkija on osallistujien työnantaja ja koettiin mielekkääksi, että hänen näkemyksensä tulee myös kuulluksi arvioitaessa asioiden merkityksiä ja käytäntöön viemisen mahdollisuuksia. Käytettiin ideointityöpaja -menetelmää eli aivorihtä (brainstorming), jota sovellettiin fasilitaattorin näkemysten mukaan kohdeyrityksen kannalta toimivimmaksi. Näkemys perustui siihen, että ideoinnin aloitus pareittain sen sijaan, että olisi ideoitu vain yhtenä ryhmänä uskottiin tuovan enemmän ideoita esiin ja saavan paremmin jokaisen tuottamaan ideoita. Pelkästään koko ryhmän yhdessä ideointi olisi voinut jäädä muutaman henkilön ideoihin, joita loput ryhmän jäsenistä olisivat tyytyneet myötäilemään. Pajapäivän aikana käytettiin myös tavanomaisempia osallistavia palaverikäytänteitä sellaisten asioiden käsittelyyn, joista yhteisymmärrys ratkaisusta oli jo ilmennyt vahvasti tutkimuksen aiemmissa vaiheissa ja ne kaipasivat enää yhteisiä linjauksia käytännötoteutukseen liittyvissä järjestelyissä.

Kehittämispaja pidettiin kohdeyrityksen toimitiloissa, jossa ei ollut osallistujien lisäksi muita henkilöitä. Pajapäivän aluksi kahviteltiin ja fasilitaattori kertoi mistä pajassa on kysymys. Alustettiin tutkimuksen aiemmissa vaiheissa esiin nousseita kehitystarpeita, ja kerrottiin perustellen, että kyseisiin ongelmiin tulee löytää ratkaisut yhdessä, eli käytiin läpi pajan tavoitteet ja niiden merkitykset. Paja vedettiin läpi ilman häiriötekijöitä siihen saakka, kunnes pajaan varattu aika oli jo käytetty ja joillain henkilöillä alkoi olla tarve lähteä paikalta. asiat, joita pajassa oli tarkoitus käsitellä, ehdittiin kuitenkin käsitellä ja jatkotoimista sopia. Muuten paja sujui hyvässä hengessä ja tunnelma oli ideoinnin kannalta avoin ja suotuisa.

Alkukartoituksessa vahvasti esiin nousi tarve ottaa kehityskeskustelut ja muut yhteiset keskustelut säännölliseksi toimintamalliksi, jonka koettiin olevan lähtökohta useaan kehittämistarpeeseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Alkukartoituksen sekä teemahaastattelujen tuloksista ilmeni, että keskustelujen uskottiin parantavan muun muassa palautteen saamista, joka nostaisi esiin onnistumisen kokemuksia ja mahdollistaisi kyvykkyyden kehittymisen nykyistä paremmin. Keskustelut selventäisivät myös yksilöiden vastuita ja valtuuksia. Keskusteluissa esiin tulevat yksilökohtaiset kehittämistarpeet selkeyttämällä voidaan tehdä suunnitelmat osaamisen kehittämiseen yksilöllisesti. Kehittämispajan tehtäväksi jäi siten sopia, kuinka keskustelukäytänteet otetaan jatkossa vahvemmin mukaan toimintaan. Päätettiin kaikkien osallistujien näkemykset ja tarpeet kuunnellen, kuinka usein ja kenen kanssa keskusteluja käydään ja alustavat aikataulut tuleville keskusteluille. Lisäksi sovittiin, että keskustelujen aikavälejä muokataan tarpeen mukaan ja aina voidaan

sopia tästä aikataulusta poiketen useampia keskusteluhetkiä niin usein, kuin tarvetta koetaan. Vähimmäisrajat kuitenkin määriteltiin, jotta riittävien keskustelujen toteutus varmistettaisiin.

Joidenkin teemahaasteluun vastaajien kokemus ammatillisten kehitysmahdollisuuksien vähäisyydestä otettiin kuitenkin kehittämispajassa myös yhteiseen käsittelyyn, jotta siihen saataisiin mahdollisimman paljon ideoita ja näkemyksiä, myös näkemyksiä henkilöiltä, jotka kokivat kehittymismahdollisuuden hyviksi. Ratkaisua kehittymismahdollisuuksien vahvistamiseen haettiin ideointityöpajamenetelmällä. Siten, että ongelman pohjustamisen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen ideointi aloitettiin ensin pareittain, jotta jokaisen ajatukset ja ideat saataisiin paremmin esiin. Fasilitaattori ohjeisti ideointia kieltämällä tässä vaiheessa ideoiden arvioinnin ja painottamalla sitä, että kaikki huonoilta tai mahdottomiltakin tuntuvat ideat kirjataan ylös ja että tässä vaiheessa määrä on laatua tärkeämpää. Fasilitaattori ei osallistunut ideointiin tässä vaiheessa, vaan kaikki kolme paria kirjoittivat ideoitaan paperille.

Ideota tuli hyvin ja ne liittyivät osin suoraan ammatillisen kehittymisen vahvistamiseen työssä ja osin myös siihen, että työpäiviin tulisi uutta sisältöä, uusia mielenkiintoisia tekijöitä ja vaihtelua, jotka voidaan nähdä suoraan myös asiakaslähtöisenä yrityksen toiminnan kehittämisenä ja palvelutarjonnan monipuolistamisena. Vaikka niitä ei listattu kehittämispajan tavoitteisiin, työn vaihtelevuuteen ja uusien tekijöiden työhön tuomiseen liittyvät ideat olivat erittäin tärkeitä, koska aiheet kuuluivat kohdeyrityksen henkilöstön merkityksellisimpiin työmotivaatiota ja innostusta lisääviin tekijöihin.

Sen jälkeen kukin pari kertoi vuorollaan omat ideansa muille, jolloin ideoita kehitettiin edelleen yhdessä koko porukalla. Tässä vaiheessa ideoita yhdisteltiin, jatkojalostettiin ja uusia ideoita syntyi lisää. Fasilitaattori kirjasi kaikki ideat ja niiden kehitellyt versiot ylös. Kun kaikki ideat oli käyty läpi, ryhdyttiin pohtimaan ideoiden hyviä puolia, ja vasta sen jälkeen arvioitiin kriittisesti niiden haasteita ja toteutuskelpoisuutta. Tässä vaiheessa myös fasilitaattori yhtenä työyhteisön jäsenenä kertoi näkemyksiään asioihin. Kun tässä vaiheessa ei annettu mahdollisuutta tyrmätä nopeasti ajateltuna toteuttamiskelvottomilta tuntuvia ideoita, päätettiin loppujen lopuksi alkaa suunnitella ja testata käytännön toimivuutta myös joidenkin aluksi mahdottomalta tuntuvien ideoiden suhteen. Idea kerrallaan päätettiin yhdessä mitkä niistä olivat sellaisia, jotka otamme käyttöön suoraan, mitä aletaan kehittämään lisää ja mitkä eivät olleet syystä taikka toisesta mielekkäitä viedä käytäntöön.

Osa ideoista, jotka päätettiin viedä käytäntöön tai joita päätettiin ryhtyä kehittelemään ja testaamaan liittyvät uusien drinkkilistojen suunnitteluun. Tämä vaatii henkilöstön kehittelemään uusia tuotteita, tuo asiakkaille uutta, erilaista ja vaihtelevaa tuotetarjontaa, tuo päivittäiseen työhön uusia juttuja ja haasteita sekä tuo mahdollisesti monipuolisempia työskentelymenetelmiä, mutta siihen liittyy myös palkitseminen hyvien uusien tuotteiden kehittämisestä.

”Jokaiselle annettaisiin tehtäväksi kehitellä uusi drinkki aina tulevaa sesonkia varten. Tuote tulisi olla tiettyyn sesonkiin sopiva tai lähtökohtana voisi olla jokin yhdessä sovittu sesongin mukainen raaka-aine. Kaikkien kehittämistä drinkeistä valittaisiin paras, joka pääsisi drinkkilistalle sesongin ajaksi.”

Niin sanottujen drinkkilistojen päivitys koettiin vaikuttavan positiivisesti työn haastavuuden lisäämiseen ja itsensä toteuttamisen kokemukseen, mutta myös asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen. Myös käytettävien raaka-aineiden ja tuotteiden valikoiman suurempi vaihtuvuus nähtiin tuovan positiivista haastavuutta tuotteiden valmistukseen ja antavan näin mahdollisuuksia kehittää jatkuvasti uusia tuotteita. Tämä toisi päivittäiseen työhön lisää kehittymismahdollisuuksia ja uutta intoa. Osa osallistujista painotti myös omatoimisen opiskelun merkitystä tuotetuntemukseen ja tuotekehitysideointiin liittyen.

”Netti on täynnä infoa ja ideoita. On täysin itsestä kiinni, haluaako uusia juttuja oppia.”

Ideoissa esiin nousi myös uusia työmenetelmiä, jotka toisivat selvästi haastetta työhön ja loisivat pajaan osallistuvien mielestä merkittävää lisäarvoa asiakkaalle. Niissä nähtiin monia haasteita, joita tulee vielä pohtia ja kehittää kohdeyritykseen sopiviksi. Haasteet liittyvät tulen käsittelyyn asiakastiloissa sekä osaamiseen, joka vaatii erittäin runsasta ja aikaa vievää harjoittelua. Näitä ideoita ei kuitenkaan tyrmätty, vaan päätettiin alkaa kehittämään ja testaamaan ideoita, jotta tiedetään, saadaanko niistä tehtyä toteuttamiskelpoisia.

Lisäksi sovittiin toteutettaviksi ideoita, jotka liittyvät asiakkaiden viihtymiseen ja lisäpalvelutuotteisiin, joiden nähtiin houkuttelevan asiakkaita paikalle ja antavan kohdeyritykselle kilpailuetua. Osaltaan ne lisäävät henkilökunnan uuden oppimista, koska ne tuovat mukanaan tarvetta omaksua uusia käytäntöjä ja uutta informaatiota, jonka avulla asiakasta ohjeistetaan uuden palvelun käytössä. Joitakin konkreettisia koulutustarpeita nostettiin esiin, jotka päätettiin toteuttaa mahdollisimman pian. Nämä tarpeet oli tiedostettu jo aiemmin ja niiden toteutusjärjestelyjä oli jo alettu tässä vaiheessa selvittämään. Tuotteisiin liittyvät ulkopuolisen tahon järjestämät koulutukset nähtiin tärkeinä, mutta koettiin, että niitä on riittävästi nykyisellään eikä näin tarvetta muutoksiin niiden suhteen ole.

Ideointi eli aivoriihityöskentely toi ideoita myös siitä, että henkilöstö voisi palkita toisiaan. Ehdotettiin leikkimielistä kuukauden työntekijä äänestystä, jonka voittaja saisi rahanarvoisen palkinnon. Valinnalle ei haluttu asettaa kriteerejä, mutta ajatuksena kuitenkin, että äänestettävä henkilö on jollain tavalla ansainnut kyseisen tittelin vaikkapa kohentamalla toimillaan työyhteisön ilmapiiriä tai jakamalla paljon osaamistaan työkavereille kuluneen kuukauden aikana.

Teemahaastatteluissa nousi esiin usean haastateltavan näkemys siitä, että työnantajan olisi ikään kuin määrättävä henkilöstö tekemään tietyt asiat tiettyyn aikaan ohjelistojen ja muiden määräysten muodossa, jotta asiat toimeenpantaisiin tehokkaammin. Työnantaja eli fasilitaattori perusteli haluttomuuttaan tällaisten määräysten antamiseen. Perusteluna se, että ensinnäkin muu henkilöstö tietää paremmin mitä tekijöitä päivittäisen työn sujuvuuteen liittyy ja toiseksi he myös havaitsevat itse nämä asiat. Joten ei olisi ketteryden kannalta mielekästä, että henkilöstö kertoo työnantajalle näistä asioista joita he havaitsevat, jonka jälkeen työnantaja määrää henkilöstön hoitamaan ne asiat kuntoon. Työnantajan rooli on hyvin turha tuossa välissä ja hidastaa merkittävästi asioiden toimeenpanoa. Lisäksi tämän luonteinen määräyksiin perustuva toimintatapa ei edesauta itseohjautuvan yrityskulttuurin kehittämisessä, koska se heikentää kokemusta omaehtoisuudesta. Näiden seikkojen vuoksi oli perusteltua kehittää toimintamalli, jossa henkilöstö yhdessä omatoimisesti saa asiat tapahtumaan jatkossa ketterästi.

Yhteisten pelisääntöjen sopimiseen liittyen keskusteltiin siitä, kuinka henkilöstö voisi, ilman työnantajan puuttumista asiaan, sopia jatkossa omatoimisesti yhdessä näistä pelisäännöistä. Ja kuinka asiassa edetään, jotta pelisäännöt tiettyjen asioiden hoitamisessa olisi yhdessä sovittuja ja niistä vallitsisi yhtenäinen näkemys. Näin epäreiluuden kokemuksista päästäisiin eroon. Keskusteltiin siitä, miten tehtävät saataisiin organisoitua järkevästi, jotta niiden toteutumiselle olisi riittävästi aikaa ja niiden tekeminen saataisiin sovittua työvuorosunnittelussa mielekkäästi ja ilman, että syntyy epäreiluuden tuntemuksia. Tässä keskustelussa fasilitaattori toimi puheenjohtajana varmistuen, että jokaisen näkemykset tulevat esiin, ja johti keskustelua kysymyksiä esittäen, sen sijaan, että olisi esittänyt suoraan omia näkemyksiään asioihin.

Yhteisten pelisääntöjen tavoitteena oli epäreiluuden kokemusten poistamisen lisäksi myös edistää tehtävien tehokkaampaa toimeenpanoa. Pelisäännöt loisivat yhteisen toimintamallin siihen, kuinka asioita hoidetaan ja viedään eteenpäin ja näin ne vahvistaisivat henkilöstön mahdollisuuksia toimia itseohjautuvammin. Itseohjautuvuuden vahvistuminen perustuu siihen, että toimintamalli antaisi tarvittavan informaation asioiden hoitamiseen.

Riittävän informaation kautta jokainen tiedostaisi hyvin omat valtuutensa asioiden hoidossa, sekä jokaiselle olisi selvää, kuinka missäkin tilanteessa tulee viedä asiaa eteenpäin. Kun yhteisessä keskustelussa oli asiaa pohdittu monelta kantilta, kysymyksiä esittäen ja näkemyksiä arvioiden, päästiin yhteisymmärrykseen siitä, miten asioita tulisi organisoida ja kuinka tässä asiassa edetään. Keskustelun lopputulemana sovittiin, että asiaa ryhdytään viemään eteenpäin siten, että aluksi jokainen listaa mielestään oleellisia, muuhun kuin asiakaspalveluun liittyviä päivittäiseen tai vaikkapa kuukausittaiseen työhön kuuluvia tehtäviä. Tämän jälkeen tehtävät käydään läpi ja sovitaan yhdessä, kuinka ne tulee kohdeyrityksessä hoitaa. Seuraavaksi näiden sopimusten pohjalta tehdään niin sanottuja ”to do listoja”, joiden avulla on helpompi pitää mielessä mitä asioita tulisi hoitaa, ja joista näkee, milloin asia on viimeksi hoidettu ja milloin se tulisi jälleen hoitaa. Tämän uskottiin tehostavan monien tehtävien ajantasaista toteutusta ja toimeenpanoa yleensäkin.

Yhdeksi pajan tavoitteeksi asetettiin osallistavan toimintamallin kehittäminen pelisääntöjen luomiseen ja tehokkaan toimeenpanon parantamiseen. Tässä pyritään siihen, että henkilöstölle kehitettäisiin työkalu osallistavaan ja omatoimiseen asioista sopimiseen, mikä auttaisi tulevaisuudessa heitä kehittämään omaa työtään ja yrityksen toimintaa itsenäisesti ja ketterästi, luonnollisena osana päivittäistä työtä. On selvää, ettei toimintamallia saada käytäntöön hetkessä ja se vaatii aluksi paljon työnantajan ohjausta ja läsnäoloa, mutta ajan myötä siitä voi olla suurta etua sekä henkilöstön motivaatiolle, että yrityksen menestymiselle.

Koska teemahaastattelujen tuloksista ilmeni, että työajat koettiin eniten työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi, ei tätä asiaa voitu sivuuttaa. Kehittämispajan aika ei kuitenkaan riittänyt tähän, mikä oli jo ennakkoon odotettavissa. On kuitenkin pohdittava, onko työaikoihin mahdollista vaikuttaa ja kuinka kohdeyrityksen tulisi toimia, jotta työajat eivät muuttuisi tulevaisuudessa huonompaan suuntaan. Työaikoihin vaikuttaminen jätettiin kuitenkin pois tästä opinnäytetyöstä rajallisten aikaresurssien vuoksi, ja sille varataan oma tulevaisuusverstaas -tyyppinen ongelmanratkaisumenetelmänsä myöhemmässä vaiheessa.

Alkukartoituksen, teemahaastattelujen ja kehittämispajan tulosten sekä kohdeyrityksen strategian pohjalta, ilmiön teoreettista viitekehystä tukena käyttäen, rakennettiin kohdeyritykseen uusi itseohjautuvuutta tukeva palkitsemisjärjestelmä (liite 4).

7 POHDINTA

Tämän tutkimus- ja kehittämistehtävän **tarkoituksena oli selvittää**, kuinka kohdeyrityksen tulee palkita henkilöstöään, jotta se tukisi henkilöstön itseohjautuvaa työskentelyä. Lähtökohdiana kysymykset: Mitkä ovat kohdeyrityksen henkilöstön merkittävimmät motivaatiotekijät työssä?, Kuinka palkitsevaksi työ kohdeyrityksessä koetaan?, Kuinka palkitsevuutta tulisi kehittää?, Kuinka toimeenpanon tehokkuutta voidaan kohdeyrityksessä parantaa?, Onko kohdeyrityksessä muita itseohjautuvuuden tiellä olevia haasteita?

Itseohjautuvuuden vahvistumisen tuomat hyödyt yritykselle olivat yksi tämä **kehitystehtävän tavoitteista**, työn palkitsevuuden kokemuksen vahvistumisen lisäksi. Tavoite ei pohjautu siihen, etteikö kohdeyrityksen henkilöstö saisi asioita ajoittain hyvinkin omatoimisesti aikaan, vaan siihen, että henkilöstössä on potentiaalia hyvinkin itseohjautuvaan työskentelyyn ja tämä potentiaali halutaan saada valjastettua yrityksen käyttöön tehokkaasti. Sen lisäksi, että vahvempi itseohjautuvuus parantaisi yrityksen kilpailukykyä, se myös vapauttaisi yrittäjän aikaa niin sanottuihin johtotehtäviin, kun päivittäiset yrityksen pyörittämiseen liittyvät asiat hoituisivat henkilöstön toimesta. Näin nuo päivittäiset toimet tulisi hoidettua myös tehokkaammin, koska niin sanottua suorittavaa työtä tekevä henkilöstö tietää yrittäjää paremmin, mitä heidän työnsä sujuvuus vaatii. On ymmärrettävä, että henkilöistä, joille vahva itseohjautuvuus ei sovi, ei voida muokata erinomaisellakaan johtamisella hyvin itseohjautuvia. Kyse on enemmänkin siitä, että persoonaltaan innokkaan omatoimisia ja itseohjautuvuuteen pyrkiviä henkilöitä tuetaan poistamalla itseohjautuvuuden esteet heidän työstään.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui itseohjautuvuuden kehittämisen, motivaation johtamisen ja strategisen palkitsemisen teorioista. Kokonaisteoreettinen viitekehys muodostuu siten, että itseohjautuvuuden edellytys on henkilöstön vahva sisäinen motivaatio, joka muodostuu työn palkitsevuuden kokemuksesta.

Työ lähti liikkeelle käytännön tarpeesta, ja se oli vahvasti sidoksissa työelämään ja sen kehittämiseen. Työssä tehtiin **kolmivaiheinen konstruktivinen tutkimus**, tavoitteena kehittää kohdeyritykseen uusi itseohjautuvuutta tukeva palkitsemisjärjestelmä. Tutkittiin siten kohdeyrityksen henkilöstön kokemusta työn palkitsevuudesta ja tehokkaan toimeenpanon esteistä alkukartoituksen ja teemahaastattelujen avulla, sekä ratkaistiin niihin liittyviä ongelmakohtia kehittämispajassa. Tutkimusaineisto kerättiin alkukartoituskyselylomakkeella, josta saatua aineistoa täydennettiin ja syvennettiin teemahaastattelujen

avulla. Näiden tulosten pohjalta järjestettiin kehittämispaja, jossa haettiin yhdessä ratkaisuja esiin nousseisiin ongelmiin osallistavilla ongelmanratkaisumenetelmillä. Tutkimusaineistojen analysoinnissa käytettiin muun muassa teoriaohjaavaa sisällön analyysiä, joka rakentui ilmiön teoreettisen viitekehyksen teemojen ympärille.

Tuloksista voidaan tehdä **johtopäätökset**, että tietyn asteinen itseohjautuva kulttuuri oli kohdeyrityksessä jo olemassa, ennen kehittämistehtävän aloittamista. Henkilöt, joilla oli vahvemman työkokemuksen tuoma osaaminen tukenaan, kykenivät työskentelemään hyvinkin itseohjautuvasti. Vähäisemmällä työkokemuksella varustetut henkilöt joutuivat varmistelemaan asioita ja kaipasivat enemmän tukea ja ohjausta. Kehittämisen lähtökohdat olivat yleisesti katsoen suotuisat itseohjautuvan kulttuurin vahvistamiselle.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kohdeyrityksen henkilöstön kokeman työn palkitsevuuden todeta olleen suhteellisen hyvällä tasolla, mutta ongelmaksi koetut työajat ovat monelle merkittävä haaste. Ravintola-alalla henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja onkin syytä uskoa, että juuri työajat ovat alalle sitoutumisen esteenä. Usein alan vaihtoa ryhdytään pohtimaan viimeistään perhettä perustettaessa. Ilta-, yö- ja viikonloppupainotteisella alalla ei useinkaan ole mahdollista järjestellä työvuoroja samaan rytmiin, kuin muilla aloilla. Tulee kuitenkin pohtia, voitaisiinko tilanteen edelleen vaikeutumista estää jollain ennakkointitoimilla, nyt kun aukioaloajat ovat käytännössä vapautuneet täysin. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on niin merkittävä asia, että yksilön elämäntilanne ja toiveet pitäisi joka tapauksessa pyrkiä huomioimaan mahdollisuuksien mukaan.

Työ itsessään koettiin hyvin mielekkääksi ja merkitykselliseksi, mikä yllätti hieman tutkijan ennakkokuvitelmat ihmisten näkemyksistä. Usein matalapalkka-alojen suorittava työ nähdään ulkopuolisen silmin vähempi mielekkäänä. Lisäksi kohdeyrityksen tarjoamien palvelujen merkitys voidaan helposti nähdä negatiivisena. Työllä nähtiin kuitenkin olevan suuri merkitys positiivisen sisällön tuottamisena asiakkaiden elämään. Nähtiin, että ihmisten elämänlaatu olisi heikompaa ilman kohdeyrityksen kaltaisten yritysten tuottamia palveluja. Kokemus työn positiivisesta merkityksellisyydestä vaikutti olevan henkilöstölle ikään kuin itsestään selvyys, eivätkä he jääneet sitä enempää pohtimaan haastatteluissa.

Itseohjautuvuuteen työn palkitsevuuden lisäksi vaikuttaa myös itsensä johtamisen ja toimeenpanon taidot. Tuloksista on havaittavissa, että näissä taidoissa on kohdeyrityksessä kehitettävää, jotta henkilöstön itseohjautuvuus voisi olla kokonaisvaltaisempaa. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella, voidaan väittää, että näitä taitoja voidaan kehittää luomalla yritykseen valmentava johtamiskulttuuri.

Tuloksista ilmeni, että suunnitelmalliset palaute- ja kehityskeskustelut on otettava käyttöön, jotta ongelmakohdat tulisivat ilmi ja niihin voitaisiin puuttua. Myös kannustavan, positiivisen palautteen antamista tulee yrityksessä kehittää. Kehittävällä palautteella ja keskustelulla voidaan vaikuttaa moniin tutkimuksessa esiin nousseisiin ongelmakohtiin yrityksessä. Entistä rakentavampi vuorovaikutteinen keskustelukulttuuri auttaisi merkittävästi yritystä itseohjautuvamman yrityskulttuurin kehittämisessä.

Palkitsemisjärjestelmää laadittaessa on oleellista huomioida yrityksen strategisten tavoitteiden lisäksi se, että palkitsemisen perusteet tukevat itseohjautuvaa toimintaa. Palkitsemisen perusteita ja palkitsemiskeinoja pohdittaessa on pidettävä kirkaasti mielessä fakta, *sitä saat, mitä mittaat*. Vastaus kysymykseen **kuinka tulisi palkita, jotta itseohjautuvuus vahvistuisi**, löytyy siitä, että työntekijöiden motivaatioon liittyvät psykologiset perustarpeet saadaan tyydytettyä työssä mahdollisimman hyvin, palkitsemisen keinoin. Ne on huomioitava palkitsemisen perusteissa. Kyseisten tarpeiden tukeminen on myös itsessään palkitsemiskeino. Itseohjautuvuutta tukevaa palkitsemista on työntekijän sujuvan, itseohjautuvan työskentelyn mahdollistaminen poistamalla tietoisesti sen tiellä olevat esteet.

Verratessa tutkimuksen tuloksia ilmiön teoreettiseen viitekehykseen, voidaan todeta niiden olevan yhteensopivat. Lähtökohtana tutkimukselle oli ilmiön teoreettisesta viitekehystä johdetut teemat, ja tulokset pysyivät hyvin pitkälti teoriassa esiin tulleiden ilmiön osa-alueiden sisällä. Teemahaastattelut olivat hyvin avoimia, joten haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan vapaasti ja laajasti. Haastattelija pyrki välttämään tarkkoja kysymyksiä teemoihin liittyen, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys esiin. Lisäkysymyksillä voitiin tarkentaa haluttuja asioita, mikäli sille oli tarvetta sen jälkeen, kun haastateltavan näkemys oli tullut vapaasti ilmaistua. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodosti ilmiöstä hyvin kokonaisvaltaisen käsityksen.

Joitain **kriittisiä huomioita** tulee nostaa esiin. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli keskittyä enemmän työn aineettomiin palkitsevuustekijöihin ja aineellinen palkitseminen on tarkoituksella jätetty vähemmälle huomiolle. On kuitenkin selvää, että puhuttaessa ansio-työstä, on henkilön saatava työstään riittävä rahallinen korvaus selvitäkseen elämisen vaatimista menoista. Vaikka työn aineeton palkitsevuus olisi kuinka suurta tahansa, on ihmisen tyydytettävä ensisijaisesti fyysiset perustarpeensa. Lisäksi liian pieni rahallinen korvaus suhteessa henkilön työpanokseen heikentää väistämättä sisäistä motivaatiota, koska se johtaa kokemukseen, ettei työpanosta arvosteta. Tämän vuoksi myös rahan merkitys työn palkitsevuuden mittarina on väistämättä erittäin tärkeä, eikä sen merkitystä

pyritä tässä opinnäytetyössä vähättelemään. Johdantoluvussa on perusteltu, miksi tässä kuitenkin haluttiin keskittyä aineettomaan palkitsemiseen. Jos tässä opinnäytetyössä olisi selvitetty työn kokonaispalkitsemista, olisi siitä joko tullut liian laaja ja raskas tutkimus toteutettavaksi opinnäytetyölle varatuilla resursseilla, tai sitten tutkimuksesta saatu tieto olisi voinut jäädä selvästi pinnallisemmaksi.

Tämän **opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä** pohdittaessa voidaan todeta, että tutkija on noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä muun muassa kiinnittämällä erityistä huomiota tutkimukseen liittyvien asioiden informoinnissa osallistujille. Vaikka tämä tutkimus- ja kehitystehtävä oli yrityksen ja työyhteisön kehittämistä, tehtiin siihen osallistuvalla henkilöstölle selväksi muun muassa se, mihin tutkimus niin sanotun päivittäisen kehittämisen lisäksi liittyi, mitä asioita siinä oli tarkoitus selvittää, kuinka tutkimuksen tulokset tullaan esittämään ja tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus.

Tässä tutkimuksessa tutkija oli tutkimukseen osallistujien työnantaja ja esimies, joten on otettava huomioon se tosiasia, että tämä on voinut jonkin verran vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Vaikutus voi näkyä siinä, mitä asioita vastauksissa on korostettu ja mitkä asiat ovat jääneet kenties todellista pienemmälle huomiolle. Tulosten voidaan kuitenkin väittää olevan luotettavia, koska ristiriitaisuuksia yksilökohtaisten vastausten ja henkilöstön aiemasta käyttäytymisestä tutkijalle muodostuneen näkemyksen välillä ei juurikaan havaittu.

Tutkimusongelmana oli kysymys, kuinka työn palkitsevuutta tulisi kehittää, jotta itseohjautuvuus vahvistuisi. Ongelmaan liittyvän teoreettisen viitekehyksen mukaan itseohjautuvuuteen vaikuttaa työn palkitsevuuden kokemuksen lisäksi toimeenpanon taidot, jotka liittyvät osittain myös samoihin tekijöihin työn palkitsevuuden kanssa. Tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksen henkilöstön kokemusta työn palkitsevuudesta sekä mahdollisia muuhun, kuin palkitsevuuden kokemukseen liittyviä itseohjautuvuuden esteitä. Tutkimuksen tulokset kertoivat, kuinka palkitsevaksi työ kohdeyrityksessä koetaan ja mitä kehittämistarpeita sillä saralla on. Tuloksista ilmeni myös mistä ajoittaiset ongelmat tehtävien toimeenpanossa pohjimmiltaan johtuvat. Siten voidaan todeta, että **tutkimusongelmaan on saatu vastaus**. Joten tutkimuksessa selvitettyt asiat ovat olleet juuri niitä asioita, joita ongelman ratkaisemiseksi on täytynyt selvittää. Saatujen tulosten avulla pystyttiin rakentamaan kohdeyritykseen uusi palkitsemisjärjestelmä, jolla tämän kehittämistehtävän tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Tämän opinnäytetyö **hyöty kohdeyritykselle** on merkittävä. Yritykseen kehitettiin uusi palkitsemisjärjestelmä, jota lähdetään viemään käytäntöön testattavaksi ja arvioitavaksi.

Palkitsemisjärjestelmää tullaan arvioinnin myötä tarvittaessa kehittämään edelleen, aina muuttuvien tilanteiden niin vaatiessa.

Uusien itseohjautuvuutta tukevien palkitsemiskäytänteiden tavoite on vahvistaa henkilöstön kokemusta työn palkitsevuudesta sekä ohjata työntekijöitä kehittymään itseohjautuvimmiksi työssään. Nämä asiat vaikuttavat merkittävästi sekä työntekijöiden hyvinvointiin, että yrityksen menestymiseen. Lisäksi itseohjautuvuudella vapautetaan yrittäjän aikaa enemmän johtotehtäviin, jonka kautta edellä mainitut hyvinvointi ja menestyminen voivat vahvistua edelleen. Henkilöstön itseohjautuvampi työskentely vaikuttaa positiivisesti myös yrittäjän hyvinvointiin, kun hänen työtaakkansa kevenee.

Kehittämistehtävä on tuonut jo tässä vaiheessa uusia osallistavia toimintamalleja työyhteisöön. Myös johtamisen suunta on väistämättä alkanut jo käytännössä muuttua tämän kehittämistyön aikana tavoitteiden mukaiseen suuntaan.

Vaikka tämä opinnäytetyö on tehty kohdeyrityksen näkökulmasta, **voidaan tulokset mielestäni yleistää** sekä muihin pieniin palvelualan yrityksiin, että hyvin pitkälti myös muidenkin alojen pk-yrityksiin. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui aiemmasta asiantuntija- ja tutkimustiedosta, joka käsitteli ilmiötä hyvin laajasti alaan tai yrityksen kokoon katsomatta. Tämän tutkimuksen tulokset olivat hyvin yhteensopivat teorian kanssa, joten siitä voidaan päätellä, että tutkittavaan ilmiöön liittyvät tekijät ovat suuressa määrin samat työssä kuin työssä. Lähtökohtaisesti työn palkitsevuuden kokemukseen vaikuttavat samat asiat työskenneltiinpä minkä tyyppisessä työssä, tai minkä kokoisessa organisaatiossa tahansa. Käytännössä voidaan uskoa, että työn palkitsevuuden johtaminen on kuitenkin pienessä yrityksessä helpompaa. Tämä johtunee siitä, että ihmisten kohtaaminen yksilönä on pienessä työyhteisössä mutkattomampaa, jolloin jokainen työyhteisön jäsen saa oman äänensä paremmin kuuluville.

Yleensä ymmärretään, että itseohjautuva työskentely on mahdollista vain luovaa asiantuntijatyötä tekevän henkilöstön keskuudessa. Näen asian kuitenkin hieman toisin. Itseohjautuvakulttuuri on mahdollista juurruttaa myös niin sanottua suorittavaa työtä tekevään työyhteisöön, kunhan rekrytoidaan henkilöstöä, joka on halukas työskentelemään itseohjautuvasti ja kunhan johtamisella varmistetaan henkilöstölle olosuhteet, joilla itseohjautuva työskentely mahdollistuu. Tällöin voidaan väittää, että suorittavan työn tekijöistä kehittyy oman alansa tai tehtävänsä asiantuntijoita, jotka tekevät myös luovaa työtä kehittäessään yrityksen toimintaa omaehtoisesti.

On kuitenkin selvää, että valmennuksen sekä osaamisen kehittämisen tarve on suurempi suorittavaa työtä tekevässä työyhteisössä, kuin niin sanotussa asiantuntijaorganisaatiossa. Ero johtuu siitä, että niin sanotuilla suorittavan työn aloilla kokemuksen ja osaamisen taso on usein lähtökohtaisesti matala, kun taas asiantuntijatyössä ollaan yleensä asiantuntijoita jo rekrytointivaiheessa.

Tämän opinnäytetyön myötä **olen kehittynyt asiantuntijana** ja se on pakottanut minut pohtimaan syvällisesti, millaista on hyvä johtajuus. Minulle on muodostunut ymmärrys siitä, mihin suuntaan minun tulee yritykseni johtamiskulttuuria viedä, jotta saavutettaisiin parhaiten yritykseni visio, sekä yrittäjyyteen liittyvät henkilökohtaiset tavoitteeni. Olen ymmärtänyt entistä syvällisemmin, kuinka merkityksellistä on työntekijälähtöisen kulttuurin luominen ja kuinka se on käytännössä saavutettavissa. Olen oppinut kuinka voin asioihin vaikuttaa. Olen oppinut myös käyttämään uusia menetelmiä yritystoiminnan kehittämisessä, ja ymmärrän nyt menetelmien valinnan merkityksen muun muassa henkilökunnan osallistamisen näkökulmasta. Opintojeni myötä olen saanut vahvat valmiudet yritystoiminnan sekä käytännön työelämän monipuoliseen kehittämiseen. Ymmärrän, kuinka kehittämistarpeita selvitetään ja kuinka kehittäminen käytännössä tapahtuu.

Tämän opinnäytetyön myötä olen voinut konkreettisesti hyödyntää kaikkea tässä koulutuksessa oppimaani, sillä minulle on selkeytynyt hyvin koko yritystoiminnan johtamiseen liittyvien asioiden yhteys ja vaikutus toisiinsa. Ymmärrän siten nyt paremmin yrityksen johtamisen kokonaisuutena ja strategialähtöisenä toimintana.

Aineellisen palkitsemisen vaikutuksia kohdeyrityksessä tulee **jatkossa selvittää** enemmän, vaikka sen vaikutuksista onkin paljon negatiivisia tutkimustuloksia. Tuoreiden tutkimusten valossa voidaan epäillä, että rahapalkkioilla onkin suurempi vaikutus, kuin aiemmin on uskottu. Rahapalkkiot merkitsevätkin ehkä enemmän, kuin ääneen uskalletaan sanoa. Ei ole sopivaa kertoa tavoittelevansa rahapalkkioita tai leimautuu ahneeksi ja työnsä sisällöstä kiinnostumattomaksi (Ylikorkala et al. 2018, 53). Voisiko jonkinlainen bonus, osuus hyvästä taloudellisesta tuloksesta olla motivaation kannalta mielekästä ja johtaa henkilöstön kehittämään yrityksen toimintaa yhä itseohjautuvammin. Tai pitäisikö ideoista, jotka viedään käytäntöön ja joiden positiiviset vaikutukset yrityksen taloudelliseen tulokseen on havaittavissa, palkita jakamalla ideasta kumpuavaa parantunutta taloudellista tulosta idean kehittäneen henkilön kanssa.

Olisi mielenkiintoista saada tutkimustuloksia myös siitä, kuinka merkittävästi palkitsemisella voidaan vaikuttaa sitoutumiseen ravintola-alan työhön. Missä alalle ja yritykseen sitoutumisen kannalta kulkee raja, jossa työn palkitsevuustekijöiden paino on suurempi, kuin työaikojen haastavuus.

LÄHTEET

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 6. painos. Kogan Page.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), s. 627-668.
- Elo, A.L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. (2009). Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
- Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelulaitos.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Ylikorkala, A. & Hulkko, K. (2005). Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Sanoma Pro.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.
- Hakonen, A., Nylander, M. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen vaikuttavuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. s. 231-246.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Ikävalko, H. (2015). Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. S. 105-120.
- Jarenko, K. (2018). Mistä työelämässä puhutaan vuonna 2018? Filosofian Akatemia. FA Blogi 85. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mista-tyoelamassa-puhutaan-vuonna-2018>

- Kananen, J. (2017). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansanen, O. & Cannon, F. (1997). Esimies valmentajana – Yhteistyöllä tuloksiin. WSOY.
- Laloux, F. (2016). Reinventing Organization - Illustrated. Nelson Parker.
- Ledford, G.E., Heneman, R.L. & Gresham, M.T. (2000). The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery. Teoksessa Rynes, S.L. & Gerhard, B. (toim.) Compensation in Organizations. Jossey Bass.
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. (2016). Reilu palkitsemisjärjestelmä – pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Teknologiainfo Teknova.
- Linna, A. (2008). "Se on niin väärin!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatioissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima.
- Lukka, K. (2014). Konstruktiivinen tutkimusote. Verkkolähde, Viitattu 7.3.2018. metodix.fi <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. S. S. 123-134.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent.
- Martela, F. (2017). Itseohjautuvuus - Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Filosofian akatemia FA Blogi 53. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohshyjjimmiltaan-on-kyse>
- Martela, F. (2014). Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihenmika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>

Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Verkkolähde. Wikipedia.org. Viitattu 2.10.2017. Akuperäinen julkaisu: Psychological Review, 50, 370-396.

McClelland, C.D. (1961). The Achieving Society. D. Van Nostrand.

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. (2009). Palkitseminen ja innovatiivisuus – Tutkimustuloksia ja havaintoja palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys 47/2009 http://www.tem.fi/files/24455/TEM_47_2009_tyo_ja_yrit.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Osa johtamisjärjestelmää. Aalto yliopisto. Viitattu 8.1.2018. http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/osa_johtamisjarjestelmaa/

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY.

Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. S. 33-48.

Palkitseminen. Aalto yliopisto. N.d. Viitattu 8.1.2018. <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/>

Palkitsemisen kehittäminen. Aalto yliopisto. N.d. Viitattu 8.1.2018. http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/palkitsemisen_kehittaminen/

Palkitsemisstrategia. Aalto yliopisto. N.d. Viitattu 8.1.2018. <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/palkitsemisstrategia/>

Palkitsemistapoja. Aalto yliopisto. N.d. Viitattu 8.1.2018. <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/palkitsemistapoja/>

Parpei, R. (2018). Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent.

- Peltola, H. (2013). Kohti ihmistenvälisyyttä - Esa Saarisen johtamisfilosofian kehitys. Teoksessa Martela, F., Järvilehto, L., Kenttä, P. & Korhonen, J. (toim.). Elämän filosofi. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 7/2013, 243–252.
- Quigley, N.R. & Tymon, W.G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International* 11(6), 522.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Sanoma Pro.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2002). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita Prima.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol* 55(1): 68-78.
- Sistonen, S. (2008). Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media
- Summa, T. & Tuominen, K. (2009). Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa.
- Sundholm, L. (2000). Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Väitöstutkimus. Jyväskylän yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting.
- Sydänmaanlakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum.
- Taipale, T. & Janhonen, M. (2017). Johtotähti – Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Työterveyslaitos.
- Toimiva palkitseminen. Aalto yliopisto. Viitattu 8.1.2018. http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/toimiva_palkitseminen/
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Vartiainen, M. (2002). Tulokselliset palkitsemistavat uuden ajan työorganisaatioissa, Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen globaalissa Suomessa. Sanoma Pro.

Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä.

Viitala, R. (2013). Henkilöstö johtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing.

Vilkkä, H. (2005). Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

OVET-Aikukartoitus

OVET - Osallistamisella hyvinvointia ja tuottavuutta työelämään -hanke on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama hanke, jonka toiminta sijoittuu välille 1.2.2017-31.8.2019. Tällä kyselyllä kartoitetaan kehittämistoiminnassa mukana olevien yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin sekä osallisuuden tilaa.

Vastauksia hyödynnetään työpaikkasi hyvinvoinnin parantamiseen.
Aineistoa voidaan myöhemmin käyttää tutkimustarkoituksiin.

Lisätietoja OVET-hankkeesta antaa Kirsi Saloniemi, kirsi.saloniemi@lapinamk.fi, p. 050 314 6486

1. Yritystunniste *

Lisää tähän yrityksesi tunnistenumero

2. Oman työn hallinta *

	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Saan työskennellä itsenäisesti, esim. tehdä itsenäisiä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vastata työkokonaisuudestani, toisin sanoen pystyn hoitamaan työni alusta loppuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työaikaani, esim. työvuorot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työtehtävieni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Miten haluaisit parantaa oman työsi hallintaa?

4. Vaikutusmahdollisuudet *

	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Voin vaikuttaa työni tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa menetelmiin ja välineisiin, joilla teen työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa oman työni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin osallistua yrityksen toiminnan kehittämisen ideointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Millä tavalla työyhteisössäsi voitaisiin parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia?**6. Työn arvostus ja merkitys ***

	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Koen, että työni on arvokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen itseni tarpeelliseksi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että muut arvostavat työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Milloin tai missä yhteydessä koet onnistumisen tunnetta työssäsi?**8. Työmotivaatio ***

	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Lähden yleensä mielelläni töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työni on mielekästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työn imua työssäni vähintään viikottain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan tehdä työtehtäväni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mitkä tekijät motivoivat sinua työhösi?

--

10. Yhteistyö ja vuorovaikutus *

	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Työyhteisöni työntekijät toimivat yhteistyössä keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni voin keskustella avoimesti esimiehen/yrityksen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni työntekijät keskusteleavat avoimesti keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni uskalletaan puhua ongelmista avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitä muutoksia toivoisit yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössäsi?

--

12. Työyhteisön toimivuus *

	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Työyhteisöni työntekijöillä on yhteiset tavoitteet eli ns. puhalletaan yhteen hiileen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on selkeä työnjako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on selkeä vastuunjako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutuvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Millaisin muutoksin työyhteisösi voisi olla nykyistä toimivampi?

14. Osaaminen ja työssä kehittyminen *

	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Hallitsen hyvin työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin käyttää työssäni erityisosaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan edelleen kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Miten haluaisit kehittää osaamistasi?

16. Esimiestyö ja johtaminen *

	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi kehittäväää palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että johtaminen on oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman roolini yrityksen tavoitteiden toteutumisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni jakaa vastuuta työntekijöilleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mitä toiveita ja odotuksia sinulla on esimiestyön kehittämiseksi?

18. Fyysinen työympäristö *

	Samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Työympäristö on turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet pidetään kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristön siisteydestä pidetään huolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet ovat ajanmukaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Miten fyysistä työympäristöä voisi mielestäsi parantaa?

Lähetä

Esimerkki teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä

Tiedossa oli jo etukäteen tutkimusongelman kannalta merkitykselliset asiat. Nämä asiat litteroitiin tallenteista tekstiksi, eikä tutkimusongelman kannalta merkityksettömiä asioita kirjoitettu ylös. Litteroitu haastatteluaineisto pelkistettiin melko hyvin jo litterointivaiheessa. Pelkistämistä ohjasi teorialähtöisesti eri teemojen osatekijät. Eli aineisto abstrahoitii teoriaohjaavasti teemoittelemalla se tutkittavan ilmiön osa-alueiden mukaisesti. Teemoittelussa kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan, ideana etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä.

Esimerkissä haastattelukysymys: *Mikä saa sinut tuntemaan onnistuneesi työssäsi?*

Aineiston litteroinnissa pelkistettiin jo suoraan vastaukset seuraavasti:

Tyytyväinen asiakas
 Hankalan tilanteen hyvin hoitaminen
 Illan hyvä myynti
 Päivästä selviytyminen
 Kaikki on tyytyväisiä
 Tyytyväinen asiakas
 Ilmapiiri, että asiat on menneet hyvin
 Tyytyväinen asiakas
 Tyytyväinen asiakas
 Hankalan tilanteen onnistunut hoito
 Tyytyväinen asiakas
 Onnistuminen ja aikaansaaminen näky myyntiraportissa
 Kaikki on tyytyväisiä

Näistä maininnoista saatiin teemoittelulla seuraavat kolme teemaa:

- Asiakkaan tyytyväisyys
- Hyvä myynti
- Työyhteisön yleinen tyytyväisyys asioiden onnistumiseen

Tämän pohjalta aineistosta tehtiin seuraava tulkinta:

”Onnistumisen kokemus syntyy asiakkaan tyytyväisyydestä, eli positiivisesta asiakaspalautteesta. Näin kertoi lähes kaikki haastateltavat. Asiakaspalautteen ei tarvitse olla suoraa, vaan onnistumisen tunnetta tuo myös esimerkiksi tieto siitä, mitä ”puskaradiossa” puhutaan. Puolet vastaajista kertoi myös sen, että kaikki työyhteisössä ovat tyytyväisiä, muodostavan onnistumisen tunteen. Tällä tarkoitetaan yleistä ilmapiiriä, joka luo tunteen siitä, että kaikki on mennyt hyvin. Onnistumisen kokemuksesta ja tunnetta aikaansaamisesta joidenkin haastateltavien mielestä synnytti myös hyvä myynti.”

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemat:

MIKÄ MOTIVOI SINUA TYÖSSÄ (eli miten merkityksellisiä eri tekijät ovat sinun työmotivaatiossasi)?

MITEN NÄMÄ ASIAT MIELESTÄSI MEILLÄ TOTEUTUVAT?

MITKÄ OVAT TOTEUTUMISTA ESTÄVÄT TEKIJÄT? – NIIDEN PERIMMÄISET SYYT?

MITÄ MUITA ESTEITÄ ON ASIOIDEN TEHOKKAALLE TOIMEENPANOILLE JA TOTEUTUMISELLE?

Teemojen osa-alueet:

- Tavoittelemiemme asioiden mielekkyys
 - Onko tavoitteet mielestäsi sellaiset, joita haluat tavoitella

- Työn mielekkyys ja mielenkiintoisuus, merkitys
 - Saatko tehdä itseäsi kiinnostavia asioita?

 - Koetko, että työlläsi on merkitystä?

- Vapaus päättää kuinka työn hoitaa / ohjeistukset tehtävien hoitamiseen
 - Koetko voitavasi tehdä tehtävät siten kuin se on järkevää vai tuleeko noudattaa ohjeita?

- Vaikuttamismahdollisuudet yrityksen toimintaan?

- itsenäinen päätöksenteko

- Koetko voitavasi tehdä itsenäisesti päätöksiä, vai tuleeeko varmistella/kysyä lupa?

- Tehtäväkuvan selkeys, tiedän mitä minulta odotetaan työssä
 - Onko epäselvyyksiä omassa tai muiden vastuissa?

- Vastuun merkitys, luottamus
 - Onko sinulle annettu vastuuta? Kuinka paljon?

 - Kuinka tärkeää vastuun saaminen on?

 - Koetko, että sinun osaamiseesi ja harkintakykyysi luotetaan?
Miten se näkyy? Mitkä ovat mielestäsi syyt ongelmiin?

- Työn haastavuus
 - Onko tehtävät haastavia?

 - Pääsenkö toteuttamaan osaamistani? (osaamistasoa vastaavia tehtäviä)

 - Onko liikaa paineita/haasteita?
Tai liian helppoja tehtäviä? (tylsistyminen)

- Kehittymismahdollisuudet työssä

Kehittykö osaamisesi työssä tällä hetkellä? Tuletko paremmaksi ammatissasi koko ajan?

Mikä estää?

Haluaisitko kehittää osaamistasi nykyistä enemmän/nopeammin?

- Kokemus aikaansaamisesta ja työssä onnistumisesta

Koetko saavasi jotain aikaan työssäsi? Kuinka näet työsi tulokset?

Näkevätkö muut työsi tulokset? Huomioidaanko ne?

Mikä saa sinut tuntemaan onnistuneesi työssäsi?
Kuinka usein koet onnistumisen tunnetta?

- Ongelmat asioiden tehokkaassa toimeenpanossa ja loppuun viemisessä
 - Koetko, että saat asiat nopeasti aloitettua ja vietyä loppuun?

Mitkä tekijät voisivat mahdollisesti haitata asioiden etenemistä sinun kohdallasi?

Saavatko muut hoidettua asiat tehokkaasti? Mistä tämä mielestäsi johtuu?

- Työsi yhteensopivuus muun elämän kanssa
 - Onko yhteensovittamisessa ongelmia? (mistä ne johtuu?)
- Työilmapiiri
 - Avoimuus, arvostus, välittäminen, luotettavuus, oikeudenmukaisuus

Joidenkin ihmisten kanssa ei koeta työtä yhtä mukavaksi tai sujuvaksi kuin toisten.
Mistä nämä ”kitkat” johtuvat?

- Työn aineellinen palkitsevuus (palkka, edut jne.)
 - Miten koet palkkasi suuruuden suhteessa antamaasi työpanokseen?
 - Tuletko toimeen palkallasi?
 - Syyt: vähäiset tunnit, liian pieni tuntipalkka, isot menot?
 - Onko varaa toteuttaa itsellesi merkityksellisiä asioita elämässä?

- Miten koet saamasi työsuhde-edut? Toivoisitko niihin jotain muutoksia? Työterveys-huolto, työvaatteet, virike-edut tms.

- Tasapuolisuus ja reiluus tehtävien jakamisessa/tekemisessä (alkukartoituksessa siivous ja miljööstä huolehtiminen koettiin jäävän enemmän toisten harteille kuin toteutuvan tasapuolisesti. Mistä tämä johtuu?)

Mistä mielestäsi nämä johtuu?

- Muita mahdollisia aiheita, joiden kehittämistä voitaisiin pohtia

Liite on salattu