



Työsuorituksen kehittäminen

Riina Jauhiainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

AMK-opinnäytetyö

2022

Restonomien tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Riina Jauhiainen

Tutkinto

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Työsuorituksen kehittäminen

Sivu- ja liitesivumäärä

31 + 4

Fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi lisäävät yksilön suorituskykyä. Siihen vaikuttavat myös monet muut tekijät. Työyhteisö on yksi näistä tekijöistä. Työyhteisö muodostuu kaikista organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä ja työilmapiirin ylläpito kuuluu kaikille. Hyvä työilmapiiri vahvistaa työhyvinvointia, viihtyvyyttä ja voi nostattaa tuottavuutta. Hyvää työsuoritusta tukee suorituksen johtaminen. Hyvä esimies asettaa työntekijöilleen tavoitteita, seuraa ja arvioi työn suorittamista, antaa palautetta ja ohjaa työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantaja yrityksen työntekijöiden suorituskykyä ja löytää keinoja sen edistämiseksi. Tutkimus jaettiin kolmeen näkökulmaan, joita olivat yksilön näkökulma, työyhteisön näkökulma ja suorituksen johtamisen näkökulma. Päättökäsitelmäksi muodostui: Miten Mehiläinen Ateriaali Oy:n työntekijöiden työstä suoriutumista voitaisiin edistää?

Tämän opinnäytetyön teoriapohja muodostuu yksilön suorituskyvystä ja suorituksen johtamisesta. Suorituskykyä tutkitaan teoreettisen AMO-mallin avulla. AMO-mallissa selitetään suorituskyvyn muodostuvan kyvykkyydestä, motivaatiosta ja mahdollisuudesta suoriutua. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään työn imua ja työilmapiiriä niiltä osin kuin ne vaikuttavat työsuoritukseen.

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Haastattelut pidettiin toimeksiantaja yrityksen työntekijöille 22.2.-10.3.2022. Haastatteluihin osallistui kuusi työntekijää. Tutkimus keskittyi kohdeyrityksen tuotannon työntekijöihin ja yrityksen esimiehet rajattiin pois tutkimuksesta.

Tutkimuksessa selvisi, että yksilön näkökulmasta työstä suoriutumista voitaisiin edistää jakamalla työn kuormittavuutta tasaisemmin. Työpaikalla koettiin kiirettä ja jatkuvaa painetta suoriutumisesta. Työyhteisöllä on suuri vaikutus työssä suoriutumiseen. Kaikki haastateltavat kokivat työilmapiirin melko huonoksi. Tämä vaikutti negatiivisesti työmotivaatioon ja viihtyvyyteen. Kehitysehdotus toimeksiantaja yritykselle on järjestää työntekijöille virkistystoimintaa, joka voisi nostaa työilmapiiriä. Haastateltavat olivat melko tyytyväisiä yrityksen esimiehiin ja suorituksen johtamiseen. Palautteenantoa toivottiin lisää ja kiitoksen merkitystä korostettiin haastatteluisissa. Esimiehiltä saatu palaute voisi kannustaa työntekijöitä parempaan työsuoritukseen.

Asiasanat

suorituskyky, AMO-malli, suorituksen johtaminen, työilmapiiri

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Yksilön suorituskyky.....	3
2.1	Työn imu.....	4
2.2	Kyvykkyys, motivaatio ja mahdollisuus suoriutua työssä.....	6
2.3	Hyvä työilmapiiri.....	9
3	Suorituksen johtaminen.....	12
3.1	Tavoitteet, seuranta ja arviointi.....	13
3.2	Palautteenanto ja kommunikaatio.....	14
3.3	Toiminnan kehittäminen.....	15
4	Tutkimus.....	17
4.1	Toimeksiantaja ja tutkimuksen kohderyhmä.....	17
4.2	Tutkimusmenetelmät ja analysointi.....	18
5	Tutkimustulokset.....	21
5.1	Yksilön näkökulma.....	21
5.2	Työyhteisön näkökulma.....	22
5.3	Suorituksen johtamisen näkökulma.....	23
6	Pohdinta.....	25
6.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	25
6.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	28
6.3	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen.....	29
	Lähteet.....	31
	Liitteet.....	34
	Liite 1. Haastattelukutsu.....	34
	Liite 2. Haastattelurunko.....	35
	Liite 3. Peittomatriisi.....	36
	Liite 4. Kehitysehdotukset.....	37

1 Johdanto

Nykypäivän työntekijältä vaaditaan yhä enemmän tietoa, taitoa ja suorituskyykyä. Aina pitäisi pystyä suoriutumaan työstä paremmin, nopeammin ja tehokkaammin. Tehokkuutta mitataan monissa yrityksissä ja siihen keskitytään enemmän kuin ennen. Työsuoritukseen ja työssä onnistumiseen kuitenkin vaikuttavat monet asiat kuten suorituksen johtaminen, työympäristö tai laitteisto. Toisaalta siihen vaikuttavat myös motivaatio, työilmapiiri sekä ihmisen fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Terveelliset elämäntavat, riittävä palautuminen ja hyvä vireystila auttavat suoriutumaan hyvin ja tehokkaasti. Yksilön suorituskyyky voi vaihdella rajustikin elämän ja työuran aikana. Omaa suorituskyykyä olisi hyvä seurata ja arvioida. Muutoksiin suorituskyyvyssä voi löytyä monia eri syitä. Nämä syyt voivat olla fyysisiä tai henkisiä. Meidän täytyy myös muistaa, että jokainen on yksilö. Kaikilta ei voi vaatia samoja asioita ja koemme asiat eri tavalla.

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi halustani kehittää työpaikkani toimintaa. Halusin tutkia yrityksen työntekijöiden työsuoritusta ja löytää keinoja edistää sitä. Olen työskennellyt toimeksiantaja yrityksessä kaksi vuotta. Tällä hetkellä toimin toimeksiantaja yrityksen tuotannon vastaavana esimiehenä. Vastuu-alueeseeni kuuluu esimerkiksi työn aikataulutus, töiden jako, käytännön ohjaus ja tavoitteiden saavuttaminen työtiiminä. Opinnäytetyön aihe tukee uutta rooliani yrityksessä. Hyppääminen rivityöntekijästä esimieheksi voi olla hankalaa. Uskon tutkimuksen antavan minulle paljon tärkeää tietoa yrityksen toiminnan laadusta, sen työntekijöiden suorituksen tasosta sekä heidän ajatuksistaan suorituskyykyyn ja suorituksen johtamiseen liittyen. Tämän opinnäytetyön tekeminen auttaa minua paremmaksi esimieheksi.

Toimeksiantaja yrityksessä tehdään töitä yhdessä tiiminä. Toimiva työyhteisö ja hyvä työilmapiiri ovat edellytys hyvään tiimityöhön. Työilmapiiri on paljon puhuttu aihe ja sillä on suuri vaikutus työssä viihtymiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Vietämme suuren osan elämästämme työpaikalla ja siksi on tärkeää voida hyvin töissä. Esimiehillä on suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin, mutta kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat siihen.

Tämä on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, joka toteutetaan toimeksiantajalle.

Toimeksiantaja yrityksenä toimii Mehiläinen Ateriaali Oy. Tutkimuksen päämääränä on selvittää mitkä asiat vaikuttavat toimeksiantajayrityksen työntekijöiden työsuoritukseen ja kuinka työsuoritusta voisi edistää. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja työntekijöiden työsuorituksen kehittämiseksi yrityksessä Mehiläinen Ateriaali Oy.

Tutkimuksen alaongelmat on määritetty siten, että ne tukevat pääongelmaa ja auttavat pääsemään tutkimuksen tulokseen. Tutkimuksen pääongelma: Miten Mehiläinen Ateriaali Oy:n työntekijöiden työstä suoriutumista voidaan edistää?

Työn alaongelmat ovat seuraavat:

Miten työntekijät voisivat kehittää omaa suorituskyykyään?

Minkälainen työilmapiiri edistää työntekijöiden työsuoritusta?

Miten Mehiläinen Ateriaali Oy:n työntekijöiden työsuoritusta johdetaan?

Tutkin opinnäytetyössäni suorituskyyvyn muodostumista yksilötasolla ja sitä, kuinka työstä suoriutumista voisi edistää kohdeyrityksessä. Työn tietoperusta koostuu yksilön suorituskyyvyn muodostumisesta sekä suorituksen johtamisesta. Aiempien tutkimusten sekä kirjallisten lähteiden perusteella voidaan todeta suorituskyyvyn olevan moniulotteinen käsite. Seuraavassa kappaleessa kerron erilaisista keinoista, jotka vaikuttavat yksilön suorituskyyvyn ja selvennän, kuinka suorituskyyky määrittyy tässä opinnäytetyössä.

2 Yksilön suorituskyky

Suorituskykyä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista eikä sille löydy yhtä selitys tapaa. Tässä opinnäytetyössä tutkin yksilön suorituskykyä kokovaltaisen hyvinvoinnin, työhyvinvoinnin sekä näihin liittyvien ilmiöiden kautta. Hakasen (2011, 23) mukaan työssä viihtymisestä, työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta puhutaan usein toistensa synonyymeina. Nämä ovat kaikki käsitteitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä suoriutuu työstään. Henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä, mutta yhä useampi ihminen voi huonosti työpaikalla. Jos yksilö kokee voivansa huonosti, hän ei pysty työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta tai tuottamaan uusia innovaatioita. (Viitala 2020, 43). Ihmisten huonovointisuus näkyy myös sairauspoissaoloina, riitatilanteina työpaikoilla sekä enneaikaisina eläköitymisinä. (Pakka & Rätty 2010, 3). Yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat vaikuttavat merkittävästi yksilön hyvinvointiin myös työpaikalla. (Viitala 2020, 43). Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan keskitytä yksilöiden yksityiselämään. Tutkimus haluttiin säilyttää mahdollisimman positiivisena eikä haastateltavilta haluttu kysyä liian henkilökohtaisia asioita.

Viitala (2020, 52) kuvailee suoriutumista laajana käsitteenä, jossa on monta eri osa- aluetta. Hänen mukaansa hyvään suoritukseen tarvitaan vahva osaaminen sekä tehtäviin ja tavoitteisiin liittyvä motivaatio. Lisäksi sitoutuneet ja osallistuvat työntekijät sekä työhyvinvointia rakentavat pohjaa hyvälle työsuoritukselle. Työhyvinvointia kuvaillaan usein vain fyysisen hyvinvoinnin käsitteenä, mutta siihen kuuluu myös henkiset eli psyykkiset tekijät. (Pakka & Rätty 2010, 6). Viitala (2020, 104) myös toteaa fyysisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin olevan suorituskyvyn kulmakiviä. Työntekijöiden voidessa hyvin työpaikalla on heidän työelämänsä laatu korkeampi, he ovat motivoituneita ja tämä lisää työn tuloksellisuutta. (Pakka & Rätty 2010, 3). On selvää, että hyvinvoiva työntekijä myös suoriutuu paremmin työstään. Kuinka yksilö sitten voi tukea omaa hyvinvointiaan ja sen kautta suoriutua hyvin työstään?

Lindholmin (2.12.2020) mukaan ihmisen suorituskykyä voi parantaa monella eri tavalla. Markukselan (2021, luku 2) mukaan yksi vireyttä ja samalla suorituskykyä nostava keino on ylläpitää toimivaa vuorokausirytmää. Hän suosittelee jakamaan työpäivän kahteen osaan, ensimmäiset neljä tuntia ovat parhaat työtunnit suorituskyvyn kannalta ja viimeiset neljä tuntia kannattaa keskittyä helpompiin työtehtäviin. Myöskin Lindholm (2.12.2020) kehottaa yksilöä tarkastelemaan omaa ajankäyttöään ja tekemään huomioita siitä, mitkä asiat vievät itseltä energiavarantoja. Lisäksi ravitsemustilasta huolehtiminen on tärkeää suorituskyvyn ylläpitämisen ja parantamisen kannalta, tämä myös parantaa stressinhallintaa. (Markuksela 2021, luku 2)

Palautuminen on yksi tärkeimpiä keinoja edistää työssä jaksamista ja hyvää suorituskykyä. Heikon palautumisen seurauksena energiatasot laskevat ja suorituskyky heikentyy. (Markuksela 2021, luku 2). Molemmat Lindholm (2.12.2020) sekä Markuksela (2021, luku 2) suosittelevat mindfulness-harjoittelua vireystilan ylläpidon keinoksi. Mindfulness on rentoutus- ja stressinhallintamenetelmä, joka auttaa vähentämään stressiä ja parantaa toiminta- ja keskittymiskykyä. (YLE 30.3.2012.) Myös Lehto (2014, 76) kuvaa mindfulnessia tekniikkana, jolla voi parantaa henkistä hyvinvointia. Palautuminen jää usein työntekijän vastuulle, mutta olisi hyvä, jos tähän saisi tukea myös työnantajan puolelta. Olennaisia keinoja parantaa palautumista ovat lepo, riittävä vapaa-aika ja terveelliset elämäntavat. (Työturvallisuuskeskus).

Tässä opinnäytetyössä ja siihen liittyvässä tutkimuksessa määrittelen suorituskyvyn sisältämään ihmisen toimintakyvyn ja työkyvyn. Toimintakyky tarkoittaa tasapainotilaa omien kykyjen ja tavoitteiden sekä elin- ja toimintaympäristön kanssa. Toimintakykyä ei ole määritelty lääketieteellisesti, mutta sitä voidaan kuvailla fyysisenä kykyä selviytyä päivittäisen elämän vaatimuksista. Työkyky määritellään kyvyksi suoriutua omasta työstään. Työkyky muodostuu henkilön osaamisesta, motivaatiosta ja työpaikan olosuhteista. (Työeläkevakuuttajat TELA ry.) Viitala (2020, 53) määrittelee hyvän suoriutumisen muodostuvan laadukkaasta suorituksesta, jossa päästään tavoitteisiin ajallisesti. Työntekijä selviytyy työstä, kun työ on mitoitettu oikein ja tavoitteet on määritetty siten, että työntekijä pystyy niihin pääsemään. (Viitala 2020, 53.) Tässä opinnäytetyössä määrittelen suorituskyvyn kokonaisvaltaisena hyvinvointina, johon kuuluu henkinen ja fyysinen puoli. Hyvään työsuoritukseen vaaditaan osaamista, motivaatiota sekä mahdollisuus onnistua.

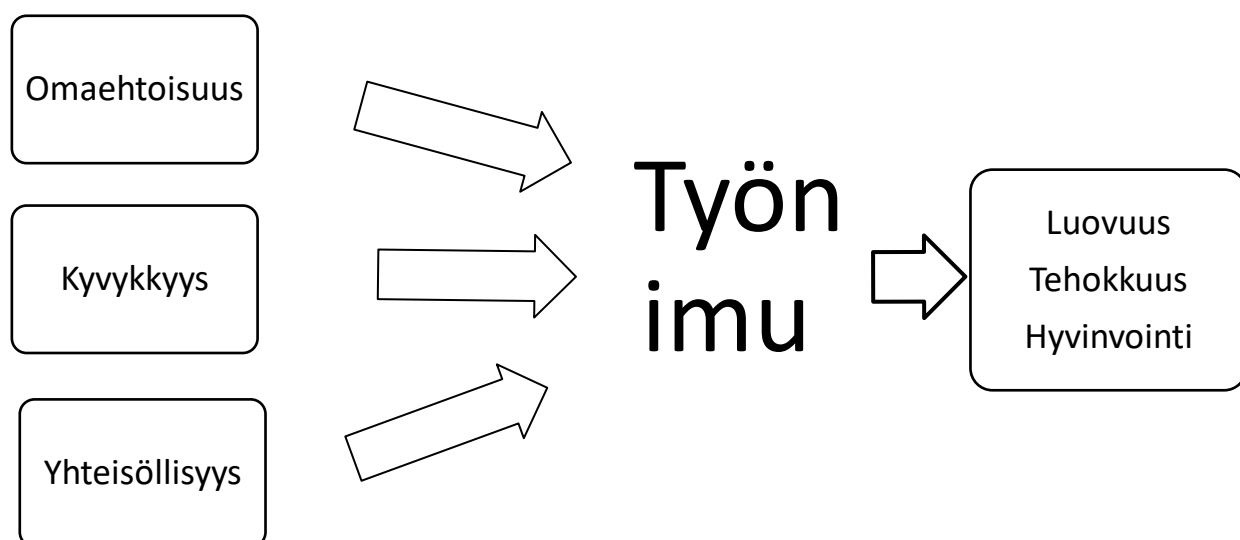
2.1 Työn imu

Työn imu on yksi keskeisistä työhyvinvoinnin käsitteistä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työn imua ja sen vaikutuksia työskentelyyn yksilön suorituskyvyn näkökulmasta. Termin työn imu ovat kehittäneet hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker. (Hakanen 2011, 38). Työn imu on tunne- ja motivaatiotila. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen kuvaavat työn imua. Se on myönteinen työhyvinvoinnin ulottuvuus, jota koetaan kaikenlaisissa ammateissa ja eri aloilla. (Hakanen 2011, 38-39.)

Työn imulla on paljon myönteisiä seurauksia. Työntekijä, joka kokee työn imua, on oma-aloitteinen, uudistushaluinen ja tuottava. Hän on myös työkykyisempi, onnellisempi ja hänellä on vähemmän sairauspoissaoloja. (Martela & Jarenko 2014, 33.) Hän on sitoutunut työpaikkaansa ja haluaa olla työelämässä pitkään. Työn imulla on myös

vaikutuksia tiimissä työskentelyyn. Työn imu on tarttuvaa ja se nostattaa koko työtiimin suoritusta. Työn imua kokeva ihminen säteilee ympärilleen positiivisuutta ja elämän myönteisyyttä työpaikalla sekä vapaa-ajalla. (Hakanen 2011, 41-42.) Viitalan (2020, 44) mukaan työn imua voi kokea työpaikassa, jossa työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Hakanen (2011, 46) korostaa esimiesten ja johdon tärkeyttä työn imun toteutumisessa. Esimiehiltä saatu tuki ja valmennus edistävät työntekijän työskentelyä ja oppimista. Parhaimmillaan esimies itsekin kokee työn imua, hän säteilee sitä ympärillään oleville työntekijöille ja osoittaa esimerkkiä muille.

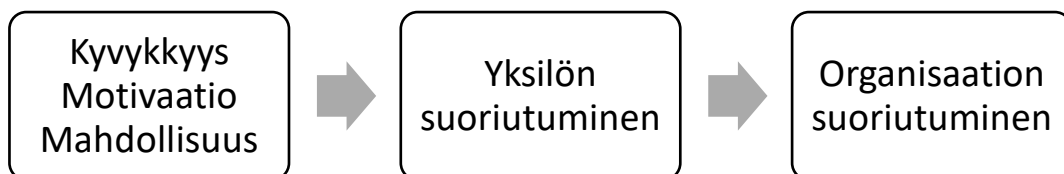
Työn imuun liittyy myös yksi työorganisaatiopsykologian ydinkäsitteistä nimeltä itsemääräytymisteoria. Tämän teorian mukaan ulkoiset motivaatio tekijät, kuten raha tai palkkiot eivät ole niin motivoivia tekijöitä. Sen sijaan sisäiset tekijät, kuten työn haasteellisuus ja psykologisten tarpeiden täyttyminen ovat välttämättömiä ihmisen motivaatiolle, psyykkiselle kasvulle ja hyvinvoinnille työelämässä. (Deci & Ryan 2000, 229.) Ihminen kaipaa itsenäisyyttä ja kokemusta siitä, että hän toimii vapaa-ehtoisesti omasta halustaan. Ihmisen itsenäisyyden tarvetta tyydyttää työ, jossa voi toteuttaa omia vahvuuksiaan ja vapaus tehdä omia valintoja. (Hakanen 2011, 31.) Itsensä toteuttaminen, vastuu ja työn merkityksellisyyden tunne lisäävät myös työntekijän motivaatiota. (Perttula 2012, 61). Edellä mainitut asiat lisäävät myös työn imun kokemusta ja toisin päin. Positiivinen ilmapiiri heijastuu kaikkiin elämän osa-alueisiin ja se ruokkii itseään. Itsenäisyys ja omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys lisäävät työn imua. Työn imun tunne lisää työntekijän luovuutta ja hyvinvointia sekä se vaikuttaa merkittävästi tehokkuuteen. (Martela & Jarenko 2014, 33-34.) Martela ja Jarenko kuvaavat tätä seuraavalla kuviolla. Kuva 1.



Kuva 1. Innostuksen arvoketju: Kuinka sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin (mukaillen Martela & Jarenko. 2014. 34)

2.2 Kyvykkyys, motivaatio ja mahdollisuus suoriutua työssä

Teoreettinen AMO-malli tarkastelee yksilön suorituskykyä. Mallin on kehittänyt Thomas R. Bailey vuonna 1993, tämän jälkeen kehitystyötä on jatkanut muun muassa P. Purchell. AMO-malli on kehitetty selittämään yksilön suorituskyvyn muodostumista. Alun perin malli kehitettiin selittämään henkilöjohtamisen vaikutusta yrityksen menestymiseen. (Viitala, 2020, 19.) AMO-mallissa selitetään yksilön suorituskyvyn muodostumista kolmesta eri ulottuvuudesta. Nämä ovat kyvykkyys (ability), motivaatio (motivation) ja mahdollisuus suoriutua (opportunity). Teoreettinen kaava suoriutumisen muodostumiselle on siis $A \times M \times O = P$ eli suoriutuminen (performance). (Viitala 2020, 19-20.) Jos jokin näistä muuttujista ei ole läsnä työpaikalla, teoriassa suorituskykyä ei voi esiintyä. Suorituskyky ei myöskään voi parantua keskittymällä vain yhden muuttujan kehittämiseen. (Cafferkey, Kellner & Townsend, 2019.)



Kuva 2. AMO-malli (mukaillen Viitala 2020, 20)

Viitala kuvaa AMO-mallia seuraavalla kuvalla. (kuva 2.) Työntekijän kyvykkyydellä, motivaatiolla ja mahdollisuudella suoriutua työstä on merkittävä vaikutus hänen työsuoritukseensa. Edellä mainittujen asioiden ollessa hyvällä tasolla voi yksilö suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvä yksilön suoriutuminen taas nostaa koko organisaation tasoja. Ideaalilanteessa koko henkilöstö on kyvykäs, motivoitunut ja heille mahdollistetaan hyvä työsuoritus ja näin koko organisaatio suoriutuu paremmin. Seuraavaksi kerron jokaisesta AMO-mallin muuttujasta ja siitä, kuinka ne vaikuttavat yksilön kykyyn suoriutua työstä.

Kyvykkyys tarkoittaa AMO-mallissa henkilön osaamista. Henkilön osaamista voidaan kuvailla myös inhimillisenä pääomana ja siihen liittyy aineeton kompetenssi ja kyvykkyys. Inhimillinen pääoma on yksi yritysten voimavaroista. (Kesti 2014, 10.) AMO-teorian mukaan ihminen tarvitsee tietyt tietotaidot, jotta hän pystyy tekemään tuloksellista työtä. (Viitala 2020, 19). Viitala (2020, 36) sanoo kokemuksen ja koulutuksen luovan osaamista eli tätä tarvittavaa tietotaitoa.

Henkilöstön osaaminen on yrityksen kilpailuvaltti. Kestin (2014, 74) mukaan ihmisen kyvykkyys on paljon koneiden laatua merkittävämpää. Ihmisten kyvykkyuden kehittämiseksi ei ole rajoja, kun taas koneiden kapasiteetin lisäämisessä voi tulla raja vastaan eikä sen tehokkuutta voida enää parantaa. Jos osaamisen taso on korkealla, nostaa se ratkaisevasti työn sujumista ja tuloksia. (Viitala 2020, 40.) Kestin (2014, 107) mukaan kyvykkyuden ollessa korkea, haasteiden kohtaamiseen ja niiden voittamiseen on hyvät mahdollisuudet. Haasteiden voittaminen nostaa onnistumisen tunnetta ja onnistuminen voi motivoida useimpia yksilöitä. Oikeiden ihmisten asettaminen oikeisiin työtehtäviin on tärkeää jokaisessa yrityksessä. Työvoiman kohdentaminen on merkityksellistä yrityksen suorituskyvyn kannalta. (Viitala 2020, 37).

Jotta työpaikoilla saadaan osaamista, tarvitaan koulutusta ja henkilökunta, joka haluaa oppia. Työntekijä voi oppia uutta, jos hän on innostunut, kyvykäs ja energinen. (Viitala 2020, 54.) Kuten aikaisemmin tässä työssä on mainittu, voidaan osaaminen ja kyvykkyys liittää läheisesti myös työhyvinvoinnin käsitteeseen. Työelämässä osaamisenkompetenssit voidaan jakaa yleisiin-, ammattikohtaisiin- ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisiin työelämäkompetensseihin kuuluu tarvittavat työelämän valmiudet, kuten sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisutaidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kompetenssit määrittyvät tietyn ammattialan taitoihin. Tiettyyn tehtävään vaadittavat taidot ovat tehtäväkohtaisia kompetensseja. (Viitala 2020, 40.)

Yksi AMO-mallin mukainen suoriutumisen ulottuvuus on motivaatio. Motivaatio on laaja käsite ja siitä löytyy monia erilaisia tyyppejä. Tässä opinnäytetyössä perehdytään motivaatioon vain niiltä osin, jotka on koettu tarpeellisiksi. Motivaatiota käsitellään siitä näkökulmasta, kuinka se vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Motivaation latinan kielinen sana *movere* tarkoittaa liikkumista. Motivaatiolle voi olla monia lähteitä ja niitä kutsutaan motiiveiksi. Yksilöitä voi olla hankala motivoida, koska eri asiat motivoivat eri ihmisiä. Tämä vaikeuttaa myös henkilöstöjohtamista. (Viitala 2020, 42.) Motiivi voi olla halu, vietti, palkkio, rangaistus tai muu psykologinen tarve. (Ruohotie 1998, 36). Motiivit antavat ihmisen käyttäytymiselle suuntaa ja ne ovat syy ihmisen ajatuksille ja toiminnalle. (Mayor, & Risku 2015, 37). Aina ihminen ei kuitenkaan tunnista omia motivaation lähteitään. Tämä johtuu siitä, että motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie 1998, 36.) Motiivit siis luovat motivaation. Ruohotie (1998, 37) kuvailee motivaatiota tietynlaiseksi vireyden tilaksi, joka ajaa ihmisen käyttäytymään innokkaasti tavoittelemaansa asiaa kohtaan.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tämä jaottelu erottelee motivaation lähteet. Sisäinen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään. Vahvaa sisäistä motivaatiota kokeva ihminen saa tyydytystä työstään ja aikaansaannoksistaan. (Viitala 2020, 42.) Henkilö hakeutuu itseään innostavien asioiden pariin. Hän ei kuormitu, vaan voi jopa saada näistä asioista energiaa. Sisäisestä motivaatiosta tuleva innostus ja menestys ovat onnellisuuden lähde. (Mayor & Risku 2015, 35.) Sisäinen motivaatio synnyttää myös työn imua. (Mayor & Risku 2015, 37). Työn imuun perehdytään kappaleessa 2.1. Ruohotie (1998, 38) esittää sisäiselle motivaatiolle lähteeksi myös pätemisen tarvetta. Sisäisenä motivaationa voi olla halu nostaa itseään jalustalle tai halu olla voittaja. Vaikka sisäistä motivaatiota pidetään parempana kuin ulkoista, voi siinäkin olla negatiivisia puolia.

Ulkoinen motivaatio perustuu palkkioiden tavoitteluun. Palkkiot saadaan muulta taholta kuin itseltään ja palkkio voi olla korkeampi palkka, muu taloudellinen hyöty tai etuus. Joillekin ihmisille tällainen lyhytaikainen palkkio voi olla motivoivampaa kuin pysyvä motivaation lähde. (Ruohotie 1998, 38.) Martela ja Jarenko (2014, 14) kuvaavat ulkoista motivaatiota vertauskuvallisesti keppi- ja porkkanamotivaatioksi. Ihminen tarvitsee joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa, jotta se motivoituu liikkeelle. Ulkoinen motivaatio saatetaan tuntea myös pakottavana tai vastenmieliseltä. Tällöin motivaationa voi olla pelko rangaistuksesta, ryhmäpaine tai yllytys. (Mayor & Risku 2015, 35.)

Viitala (2020, 119) esittää työmotivaation syntyvät kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä tekivät ovat työ itsessään, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus. Työn tulisi olla palkitsevaa ja miellyttävää. Työntekijän kokiessa työnsä tarpeeksi haastavaksi ja omia kykyjään vastaavaksi, on hänellä suurempi motivaatio sen tekemiseen. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei jokainen työtehtävä voi olla motivoiva. Työn sisällöllinen kehittäminen voi olla tarpeellista, jos yritys haluaa nostaa pysyvästi työntekijöiden motivaatiota. (Viitala 2020, 121.) Työympäristö voi vaikuttaa motivaatioon positiivisesti ja negatiivisesti. Huono ilmapiiri, eriarvoinen kohtelu tai huonot fyysiset tilat tai laitteisto voivat syödä motivaatiota. (Viitala 2020, 42.) Yhdessä tekeminen ja myönteinen tunnelma työpaikalla nostaa kaikkien työmotivaatiota. (Järvinen 2021, 91). Martela ja Jarenko (2014, 31) esittävät motivaation keskeiseksi elementiksi toisten auttamisen ja kokemuksen siitä, että pystymme tekemään hyvää toisille. Työntekijöiden persoonallisuudet ja käytös työpaikalla voivat tuoda hyvää työilmapiiriä ja näin nostattaa työmotivaatiota.

AMO-mallin viimeinen ulottuvuus viittaa yksilön mahdollisuuteen suoriutua työstään. Tähän ulottuvuuteen kuuluu työympäristö, laitteisto sekä mahdollisuudet muotoilla työtehtäviä. Työtehtävien tulisi olla sellaisia, että ne ovat tekijälleen mielenkiintoisia ja niitä voi kehittää. Työntekijälle tulee myös mahdollistaa valintojen tekeminen. (Viitala 2020,

19.) Myös Mayor & Risku (2015, 164) toteavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön tärkeänä motivaation lähteenä ja heidän mukaansa se myös parantaa työhyvinvointia. Hyvät työtilat, työskentely-ympäristö sekä hyvin suunnitellut työ- ja tuotantomenetelmät antavat työntekijöille mahdollisuuden hyvään ja turvalliseen työsuoritukseen. (Työturvallisuuskeskus).

Yksi mahdollistamisen keino on urasuunnittelu. Urasuunnittelussa on kyse yksilön tulevaisuuden tehtävistä ja toiveista yrityksessä, mutta myös yrityksen tarpeista ja siitä, mitä mahdollisuuksia sillä on tarjota työntekijöilleen. (Sydänmaanlakka 2000, 112.) Yksilön urapolku on aina hänen omista valinnoistaan kiinni, mutta organisaatio voi ja sen tulisi tarjota erilaisia mahdollisuuksia. Tällaisia mahdollisuuksia on esimerkiksi työn muotoilu, työkierto ja sijaisuudet. (Viitala 2020, 143.) On tärkeää, että yksilö kokee hänellä olevan mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa työstä ja kehitysmahdollisuuksista. Työntekijän kanssa tulee käydä kehityskeskustelu vähintään kerran vuodessa. (Viitala 2020, 127). Sydänmaanlakan (2000, 120) mukaan tunne oman osaamisensa kehittämisen mahdollisuudesta parantaa myös yksilön suorituskykyä.

2.3 Hyvä työilmapiiri

Työpaikan ilmapiiristä puhutaan paljon ja usein hyvä työilmapiiri nostetaan merkittäväksi asiaksi työssä viihtymisen tai organisaatioon sitoutumisen kannalta. Työilmapiiriä myös mitataan monissa yrityksissä. Hyvä työilmapiiri on yksi tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. (Suomalaisen työn liitto 23.10.2017). Toimeksiantaja yrityksessä työn tekeminen on suureksi osaksi tiimityötä ja siksi hyvään työilmapiiriin perehtyminen nähdään tärkeäksi tässä opinnäytetyössä.

Työilmapiiri määritellään useissa eri lähteissä samankaltaisesti. Yksinkertaisesti sanottuna se on työyhteisössä vallitseva tunnetila. (Sanastokeskus TSK.) Viitalan (2020, 175) mukaan ilmapiiri liittyy vahvasti tunteisiin ja on jokaisen yksilöllisesti kokema asia ja siksi, se on se hauras ja vaihteleva ilmiö. Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot ovat keskeinen työväline nykypäivän esimiehille ja työilmapiiri muodostuu paljolti keskinäisestä kanssakäymisestä. Vuorovaikutus on jatkuvaa ja sen täytyy olla vastavuoroista eli kaikkien osapuolten täytyy osallistua. (Perttula, 2012, 66.)

Useissa yrityksissä työn tekeminen voi olla suureksi osaksi yhteistyötä. Tekemällä yhteistyötä voi tiimin tehokkuus lisääntyä. Usein syynä tehokkuuden kasvuun on yksilöiden voimavarojen ja vahvuuksien yhdistäminen. Voimavaroja voi olla esimerkiksi osaaminen tai tieto. Lisäksi yhteistyöllä voidaan löytää uusia toimintatapoja. (Perttula 2012, 64.) Tyytyväiset työntekijät ovat tuottavimpia ja tuottavimmat työntekijät ovat

tyytyväisimpiä. (Suomalaisen työn liitto 23.10.2017). Tiimityössä tarvitaan yhteiset säännöt. Ensimmäisenä on tehtävä tavoitteet kaikille selkeiksi. Toiseksi täytyy jakaa vastuut sekä roolit työpaikalla. Kolmanneksi tarvitaan yhteiset pelisäännöt ja aikataulut. (Järvinen 2020, 104-105.) Vuorovaikutuksellinen ryhmätyö ja osallistuminen päätöksentekoon ovat osa modernia työyhteisöä. Nykypäivän työpaikassa vaaditaan myös monipuolisempaa osaamista sekä enemmän oma-aloitteisuutta kuin aikaisemmin. (Perttula 2012, 63.)

Työilmapiiri muodostuu monista eri tekijöistä ja se muokkaantuu jatkuvasti. Tärkeimpinä ovat ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla, arvot, viestinnän laatu ja määrä, tavoitteiden, työroolien sekä prosessien mielekkyys ja selkeys. (Aro 2018, 39). Yhteisöllisyyden tunne on ratkaiseva työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin kannalta. Se muodostuu yksilöiden välisestä yhteistyöstä sekä vuorovaikutuksesta. (Perttula 2012, 77.)

Myönteisen ilmapiirin piirteet on määritelty seuraavasti:

- varmuus tulevaisuudesta
- yhteiset tavoitteet
- työtehtävien ja vastualueiden selvyys
- kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat
- oppiva ja kehittyvä työyhteisö
- henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostava yhteisö
- käyttöön otetut henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus
- sujuva yhteistyö
- aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle
- usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin (Työturvallisuuskeskus)

Työilmapiiriin tulisi olla terve. Tällöin organisaatiossa on positiivinen, tukea-antava ja kannustava ilmapiiri. (Aro 2018, 41.) Osaamisen ja tiedon jakaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö kertovat hyvin toimivasta työyhteisöstä. (Työturvallisuuskeskus 2012, 10). Hyvässä työyhteisössä nostetaan esille puutteita tai kehitystä tarvitsevia asioita. Erimielisyyksistä keskustellaan ja niitä ollaan valmiita käsittelemään ja ratkomaan. (Järvinen 2020, 128.) Luottamus on myös erittäin tärkeää työilmapiirin kannalta ja se on yksilöiden, että koko työyhteisön ilmiö. (Työturvallisuuskeskus 2012, 11).

Ilmapiiri ei kuitenkaan voi olla vain sopuisa ja ongelmaton. Tämä on usein merkki syvällä olevista ongelmista, joista ei haluta tai ei uskalleta puhua. Ihmisten väliset yhteentörmäykset, ristiriidat ja konfliktit ovat tavallisia jokaisella työpaikalla. (Työturvallisuuskeskus, 2012, 11.) Tässä opinnäytetyössä perehdytään syvällisemmin työilmapiiriin liittyviin aiheisiin kuten palautteenantoon, ristiriitoihin ja kommunikaatioon kohdassa 3.2.

3 Suorituksen johtaminen

Tämän opinnäytetyön viimeinen teoreettinen osio käsittelee suorituksen johtamista. Suorituksen johtaminen on jatkuvaa suunnittelu- ja valmennustyötä, jonka tavoitteena on ohjata työntekijä hyvään työsuoritukseen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään suorituksen johtamista niiltä osin kuin se on nähty tarpeelliseksi suorituskyvyn kannalta. Kun yrityksessä tai työyhteisössä toteutetaan hyvää suorituksen johtamista, on sen toiminta tehokasta, yritys saavuttaa tavoitteita ja pysyy aikatauluissa tai on jopa niitä edellä. Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteet, osaamisen, ohjauksen ja palautteenannon. Yritys voi kehittää suoritustaan, kun henkilöstö tietää omat tehtävänsä ja he suoriutuvat niistä hyvin, saavat ohjausta, tietävät henkilökohtaiset- sekä yrityksen strategiset tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2000, 17.) Viitala esittää suorituksen johtamisen elementtejä seuraavalla kuvalla. Kuva 3.



Kuva 3. Suoriutumisen elementit (mukaillen Viitala 2020, 104)

Kuva 3. kuvaa aikajanallisesti suorituksen johtamisen elementtejä. Aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on perusteltu, että suorituskyky muodostuu osaamisesta, työkyvystä, ominaisuuksista ja asenteista. Osittain näihin elementteihin voidaan vaikuttaa henkilöstövalinnoilla. Henkilöstövalinnat on kuitenkin rajattu pois tästä työstä. Tavoitteiden asettaminen on työjohdon ensimmäinen tehtävä. Tavoitteet tulisi määrittellä mahdollisimman tarkkaan ja niiden tulee olla saavutettavissa. Seuraavana on toiminnan seuranta. Suorituksen johtamisen kannalta on tärkeää arvioida, kuinka työtä tehdään ja miten suoriutumista voitaisiin edistää. Tulosten arviointi ja palkitseminen ovat viimeiset elementit. Viitalan mukaan näin muodostuu suorituksen johtamisen kokonaisuus. (Viitala 2020, 104.)

Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja moninaistuneet, joka on myös kasvattanut esimiestyön tarvetta. (Järvinen 2020, 18). Esimiestyö on haastavaa, koska ihmisten johtamiseen ei ole selviä sääntöjä tai onnistumiskaavoja. (Järvinen 2020, 20). Hyvä esimies osaa lukea työyhteisön tai yksilöiden tarpeen ja muokkaa suorituksen johtamistyyliään tilanteen mukaan. Neljä suorituksen johtamisen perusotetta ovat valtuuttava ote, sparraava ote, ohjaava ote sekä neuvova ote. Valtuuttavaa otetta johtamisessa voidaan toteuttaa silloin, kun tavoitteet, toimintatavat ja raamit ovat selkeät. Sparraavassa otteessa nimensä mukaisesti sparrataan suorituskykyistä henkilöä

onnistumiseen. Ohjaavassa otteessa seurataan toimintaa tarkasti ja annetaan tukea melkein jokaisessa työn vaiheessa. Viimeinen taso on neuvova ote. Tässä otteessa lähdetään aivan perus asioista, perehdytetään ja annetaan selkeitä ohjeita. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2021, 189.) Mitä itseohjautuvaisempi työyhteisö on, sitä enemmän esimies voi toteuttaa valtuuttavaa johtamisotetta.

Vaikka henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä elementtejä, ei saa unohtaa esimiestyötä ja johtamista. Esimiehellä voi olla suuri vaikutus työyhteisön onnistumisessa. Hyvältä johtajalta löytyy älykkyyttä, itseluottamusta ja tavoitteellisuutta. Muita tärkeitä ominaisuuksia ovat paineensietokyky, tunneäly, positiivisuus sekä oma henkinen hyvinvointi. Lisäksi tärkeitä arvoja johtamisessa ovat avoimuus, luottamuksellisuus, kommunikaatio, sitoutuminen, osallisuus ja joustavuus. Näiden arvojen tulisi myös tukea toisiaan. (Perttula 2012, 200-206.)

3.1 Tavoitteet, seuranta ja arviointi

Suorituksen johtaminen pitää sisällään neljä elementtiä. Ne ovat tavoitteiden asettaminen, toiminnan seuranta, palautteenanto sekä toiminnan kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2000, 77-79.) Seuraavaksi keskityn syvällisemmin jokaiseen suorituksen johtamisen elementtiin.

Suoriutumisen johtamisen lähtökohta on tavoitteiden asettaminen. (Viitala 2020, 102). Työn johdon sekä esimiesten tulisi asettaa työlle ja työntekijöille erilaisia tavoitteita. Tavoitteet voivat olla tuloskeskeisiä strategisia tavoitteita, jotka liittyvät koko yrityksen toimintaan tai yksilökohtaisia tavoitteita työntekijöille, jotka liittyvät esimerkiksi työntekijän urakehitykseen. Tässä opinnäytetyössä keskityn ainoastaan työntekijöille asetettuihin suoritusavoitteisiin. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa, että kaikki työntekijät ovat yksilöitä eikä kaikilta voi odottaa samanlaista työsuoritusta. Hyvä esimies tuntee alaisensa sekä heidän vahvuutensa. Ruohotien (1998, 57) mukaan tavoitteiden asettaminen määrittää hyväksyttävän suoritusavon. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää ja niiden tulee olla selkeitä. Tavoitteiden tulee olla myös mitattavissa tai arvioitavissa. (Viitala 2020, 102.) Se edistää työntekijän itsesääätelyä sekä itseohjautuvuutta. (Ruohotie 1998, 57). Tavoitteita kohtaan tarvitaan myös motivaatiota. Vahva motivaatio nostaa suoritusavon, joka tekee tavoitteiden saavuttamisesta helpompaa. (Järvinen, ym. 2021, 205.)

Jotta toimintaa voidaan kehittää ja työstä voi antaa palautetta, tulee toimintaa myös seurata. Seuranta voidaan tehdä muun muassa määrällisesti tai laadullisesti. Toiminnan seuranta kertoo johdolle esimerkiksi, onko työskentely tehokasta eli mitä on saatu aikaan

ja onko jossain epäonnistuttu. Yritysten on hyvä seurata myös palkkakustannuksia ja sairaslomien määriä. (Viitala 2020, 212.) Mittausten tulee olla oikeudenmukaisia ja hyväksytyjä. (Viitala 2020, 102). Arvioinnin tapa vaihtelee riippuen alasta ja työn tyypistä. Jokaisen organisaation täytyy päättää, minkälaisilla mittareilla ja miten se arvioi yrityksen tai siinä työskentelevien yksilöiden työsuoritusta ja tavoitteiden saavuttamista. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 22.) Viitalan (2020, 102) mukaan arvioinnin mittarit tulee valita tarkkaan, sillä ihmiset keskittyvät asioihin, joita seurataan ja arvioidaan. Usein näistä asioista myös palkitaan, joka motivoi entisestään tietynlaisia suorittajia. Toimintaa tulee myös seurata siitä syystä, että se saattaa kaivata muutoksia. Viitalan (2020, 101) mukaan suorituksen johtaminen jää kuitenkin vajaaksi, jos se perustuu vain suoritusten seurantaan ja arviointiin.

3.2 Palautteenanto ja kommunikaatio

Palautteenanto on yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista. (Järvinen 2020, 172). Ihminen hakee palautetta kaikesta toiminnastaan koko elämänsä ajan. Ennen työelämää palautetta saadaan vanhemmilta, koulusta tai ystäviltä. Joskus palaute on toivottua, mutta se voi olla myös epämiellyttävää ja ei-haluttua. Työpaikalla palautteen tulisi antaa työntekijälle ymmärrystä siitä, miten hän suoriutuu ja miten voisi kehittyä. (Ashdown 2014, 117-145.) Järvisen, Rantalan ja Ruotsalaisen (2021, 75) mukaan ihminen tarvitsee sekä vahvistavaa että korjaavaa palautetta. Tällainen palaute motivoi, kehittää ja vahvistaa suoritusta.

Miksi palautteenanto ja avoin kommunikaatio koetaan vaikeiksi aiheiksi työpaikalla? Sydänmaanlakka (2000, 59) esittää, että suomalaiseen kommunikaatiokulttuuriin ei kuulu luonnollisesti kehuminen eikä myöskään haukkuminen. Osittain kommunikaation puutetta saatetaan perustella kiireellä. Omien kokemuksieni perusteella kommunikaation avoimuus on yksi tärkeä kehittämisen kohde suomalaisilla työpaikoilla ja olisi tärkeää järjestää yhteisiä kokouksia tai keskusteluhetkiä työyhteisön kesken. Järvisen (2020, 82) mukaan ihminen hakee palautteesta hyväksytyyn tulemisen tunnetta sekä arvostusta. Positiivinen palaute vahvistaa työntekijän itseluottamusta, joka vaikuttaa positiivisesti hänen suoriutumiseensa. (Järvinen ym. 2021, 205). Palautteen saaminen saattaa aiheuttaa voimakkaitakin tunnereaktioita joillekin ihmisille. Ihmiset, jotka tarvitsevat paljon hyväksyntää kokevat positiivisen palautteen motivoivana, kun taas negatiivinen tai kehittävä palaute koetaan todella vahvasti ja voi jopa musertaa. Tällaisilla ihmisillä on korkea hyväksynnän tarve ja se vaikuttaa käyttäytymiseen työpaikalla, kouluelämässä ja vapaa-ajalla. (Mayor & Risku 2015, 78-79.) Turvallinen ristiriita kuvaa avoimen kommunikaation ilmapiiriä. Tällainen ilmapiiri syntyy esimiehen luomasta kulttuurista,

jossa asioista voidaan keskustella avoimesti. Erimielisyydet tulee kuitenkin perustella ja muiden mielipiteitä tulee arvostaa. (Järvinen ym. 2021, 207.)

3.3 Toiminnan kehittäminen

Johtamalla suoritusta pyritään kehittämään toimintaa. Suorituksen johtamisessa on parhaimmillaan ennakoiva ote. Kehittyminen edellyttää kuitenkin sitä, että huolehditaan osaamisesta, työhyvinvoinnista ja hyvistä työolosuhteista. Lisäksi tavoitteet pitää pystyä saavuttamaan ja työn tulee olla mielekästä. (Viitala 2020, 101.) Yritykset, jotka pystyvät jatkuvasti kehittämään toimintaansa pärjäävät muuttuvissa toimintaympäristöissä. Sydänmaanlakan (2000, 21-25) mukaan toimintaympäristöt ja kilpailijat muuttuvat nopeasti, mutta organisaatioiden on muututtava nopeammin pärjätäkseen. Edellä mainittujen muuttujien lisäksi asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti, joka luo paineita monille eri aloille.

Hiljainen tieto perustuu työntekijän keräämään tietotaitoon ja kokemukselliseen osaamiseen. (Kesti 2014, 62). Henkilökunnan hiljaista tietoa tulisi hyödyntää jokaisessa yrityksessä ja sen jakaminen voi auttaa toiminnan kehittämisessä. Hiljainen tieto on ehtymätön yhteisöllinen voimavara. (Perttula 2012, 174). Jokaisella työyhteisöön kuuluvalla yksilöllä on jonkinlaista hiljaista tietoa, jota hän voisi jakaa. Esimiehen tehtävä on kuunnella työntekijöitä ja pyrkiä avoimeen vuorovaikutukseen. Yhdessä kehitetyt parannukset työpaikalla parantavat me-henkeä ja helpottavat työn sujuvuutta. (Kesti 2014, 62). Työntekijöiden näkemys kehitystä vaativista asioista voi erota paljon organisaation johdon näkemyksistä. Hiljaisen tiedon jakaminen on helpompaa, jos työilmapiiri on avoin ja vastaanottava. Perttula (2012, 176) kuvaa hiljaista tietoa kuin jäävuoren alaosana. Pinnan yläpuolella näkyvä osa kertoo vasta pienen osan siitä tiedosta, joka työyhteisöllä olisi käytettävissä.

Osa toiminnan kehittämistä on henkilöstön osaamisen kehittäminen ja koulutus. Henkilöstön kehittäminen tarkoittaa jo hallussa olevan osaamisen kehittämistä. (Viitala 2020, 121). Kesti (2014,140) kehottaa organisaatioita panostamaan uuden oppimiseen. Esimiehellä on tärkeä rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Hän kartoittaa ja tunnistaa osaamista sekä tarjoaa ja mahdollistaa kehityksen. Joskus hyvä keino henkilöstön kehittämiseen ovat ulkopuoliset koulutukset. (Järvinen ym. 2021, 206). Tämän tueksi on luotu yhteistoimintalaki. Henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat yhteistoimintalain perimmäiset tarkoitukset. Se velvoittaa jokaista vähintään 20 henkilöä työllistävää yritystä tekemään vuosittaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Yhteistoimintalaki tukee avoimuutta työyhteisössä ja sen mukaan tulevista muutoksista tulee neuvotella koko henkilöstön tai sitä edustavien luottamushenkilöiden kanssa. Tällaisia ovat kaikki muutokset, joilla on

henkilöstövaikutuksia. (Viitala 2020, 69.) Nykyisen henkilöstön perehdytys on yhtä tärkeää kuin uusien työntekijöiden perehdytys eikä sitä saa unohtaa. Työntekijän perehdytys tulee tehdä huolellisesti, sillä se myös parantaa työhyvinvointia. (Työhyvinvointikeskus)

4 Tutkimus

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Kerron tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä analysointimenetelmät ja perustelen, miksi juuri nämä menetelmät valittiin. Seuraavaksi esittelen tutkimuksen toimeksiantajan sekä tutkimuksen kohderyhmän. Tutkimuksen kohderyhmän jäsenet pidetään anonyymeina eikä heidän taustatietojansa esitellä tässä opinnäytetyössä.

4.1 Toimeksiantaja ja tutkimuksen kohderyhmä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Mehiläinen Ateriaali Oy. Mehiläinen on yksityinen sosiaali- ja terveystalouden tuottaja Suomessa. Ateriaali on osa Mehiläinen konsernia ja se tunnetaan myös Kotipalvelu Mehiläinen nimellä. Mehiläinen Ateriaali Oy tuottaa ateriapalveluja vanhuksille. Toimeksiantaja yritys toimii Helsingin Kalasatamassa Tukutorin alueella. Mehiläinen on toimittanut ateriapalveluita jo yli 25 vuotta ja niitä toimitetaan jopa yli 120 000 kuukaudessa. (Mehiläinen Oy)

Ateriaalin tuotanto työllistää tällä hetkellä seitsemän henkilöä sekä viisi esimiestä. Jokainen esimies on päävastuussa yhden osaston toiminnasta. Lisäksi yrityksessä on käytetty vuokratyöntekijöitä työvoimapulan vuoksi. Tuotannon lisäksi samassa toimipaikassa toimii erillinen osasto, joka vastaa puhelimesta toimivasta asiakaspalvelusta, kauppakassipalvelusta sekä aterioiden kuljetuksesta. Tämä osasto työllistää yhteensä noin 30 henkilöä. Tämä osasto on rajattu pois tästä tutkimuksesta.

Yrityksen toiminta koostuu kylmäpakatuista kotiaterioista ja hoivakotiaterioista. Ateriaali myös valmistaa ja toimittaa ateriapalveluja päiväkoteihin. Mehiläinen Ateriaalin tuotanto voidaan jakaa kolmeen eri osastoon. Toimipaikan keittiö, hoivakotiateriat sekä yksittäin pakatut kotiateriat. Keittiötä ja sen toimintaa voi kuvailla suurtalouškeittiöksi. Keittiössä valmistetaan suuria eriä erilaisia ruokatuotteita. Lisäksi keittiö valmistaa eriä erilaisista erikoisruokavalioidista. Tämä vaatii keittiön henkilökunnalta paljon tietotaitoa sekä ymmärrystä eri ruokavalioidista ja allergioista. Hoivakotiateriaosastolla pakataan suurempia eriä ruokatuotteita isoihin rasioihin ja työhön kuuluu rasioiden jakaminen kuljetusta varten. Jakaminen on kuluttavaa, sillä siihen kuuluu kurottelua ja nostelua. Kotiateriaosastolla pakataan pienempiä annoskokonaisuuksia. Tällä osastolla valmistetaan myös erikoisruokavaliannonoksia. Lisäksi työhön kuuluu annosten jakaminen kuljetusta varten.

Kaikilla osastoilla on tietyt aikatavoitteet, joiden puitteissa työstä täytyy suoriutua. Työ toimeksiantaja yrityksessä on nopeatahtista pakkaustyötä. Työ on fyysisesti rankkaa, sillä siihen kuuluu paljon suurien kuormien purkua sekä muuta kuluttavaa toimintaa. Lisäksi työ

on psyykkisesti kuormittavaa jatkuvan kiireen ja aikapaineiden vuoksi. Työaika yrityksessä on useimpina päivinä 6.30-15. Aikaiset herätykset ja pitkät vuorot lisäävät osittain myös työn kuormittavuutta.

Toimeksiantaja yrityksellä on tarve tällaiselle tutkimukselle. Tutkimus antaa toimeksiantaja yritykselle tärkeää tietoa sen työntekijöiden työsuorituksesta sekä keinoja sen kehittämiseksi. Toimeksiantaja yrityksen henkilökunta on ikääntyvää ja työ on fyysistä. Tämän takia yritykselle on tärkeää tarkkailla työntekijöiden suorituskykyä. Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin Mehiläinen Ateriaali Oy:n tuotannossa työskentelevät henkilöt ja tässä tutkimuksessa haastatellaan kaikkien osastojen työntekijöitä. Vaikka tuotanto on jaettu osastoihin ja työntekijät työskentelevät pääosin aina samalla osastolla, on henkilökunta silti samaa työtiimiä ja kaikki työtehtävät kuuluvat kaikille. Esimiehet rajattiin pois tutkimuksesta, sillä tutkimuksen aihe käsittelee osittain heidän työpanostaan ja tutkimuksessa haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia suorituksen johtamisesta. Tutkimuksen kannalta on tärkeää saada tietoa kaikkien osastojen työntekijöiltä, jotta saadaan muodostettua kokonaisvaltainen ymmärrys työntekijöiden suorituskyvystä.

Kohderyhmälle jaettiin haastattelukutsut 4.2.2020. (Liite 1.) Kohderyhmälle kerrottiin tietoja haastattelun aiheesta sekä keskeinen tavoite. Osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista. Vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumisesta on osa tutkittavien suojaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 256). Haastattelut toteutettiin työpaikalla 22.2-10.3.2020. Haastatteluiden aikataulu venyi talvilomien takia. Työpäivistä oli hankalaa löytää vapaata aikaa tutkimushaastatteluiden toteutukseen. Haastatteluihin osallistui 6 henkilöä. Tutkimukseen haastateltiin yhtä henkilöä lukuun ottamatta koko Ateriaalin tuotannon henkilökunta. Esimiehet eivät osallistuneet tutkimukseen. Tutkimuksen otanta oli siis hyvä. Toimeksiantaja yrityksen toiveesta haastateltavien taustatietoja ei kerätty tai julkaistu. Kohderyhmä on pieni ja intiimi työyhteisö, jonka takia tutkimuksessa haluttiin pitää täysi anonymiteetti.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja analysointi

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällisessä tutkimuksessa tavoitetaan isompi joukko tyypillisesti lomakekyselyllä. Kyselyllä kerättyä tietoa analysoidaan tilastollisin menetelmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.) Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna, avoimena haastatteluna tai havainnoimalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-93).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Tässä opinnäytetyössä päätettiin käyttää laadullista tutkimusta, koska kohdeyrityksen tutkimusjoukko on pieni. Lisäksi tarvittiin syvempää tietoa suoraan toimeksiantaja yrityksen työntekijöiltä, jotta tutkimusongelmiin saataisiin vastauksia.

Tutkimusmenetelmäksi harkittiin myös havainnointia. Havainnointi on yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93). Havainnointia ei valittu, sillä tutkimusjoukon suorituskyvyn yksilöllistä arvioimista ei koettu eettiseksi. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta havainnointi ei olisi sopiva tutkimusmenetelmä. Tutkimusjoukko saattaisi käyttäytyä epänormaalisti havainnointitilanteissa eikä tutkimukseen tällöin saataisi luotettavaa tietoa.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka toimeksiantaja yrityksen työntekijöiden työstä suoriutumista voitaisiin edistää ja mitkä asiat työpaikalla vaikuttavat työsuoritukseen. Tutkimuksessa haluttiin saada laadukasta tietoa suoraan kohderyhmältä. Heidän vastauksistaan saatu tieto on tärkeää tämän tutkimuksen kannalta sekä toimeksiantaja yritykselle. Lisäksi haluttiin saada lisää tietoa siitä, miten työntekijät kokevat suorituksen johtamisen toimeksiantaja yrityksessä. Työtiimissä on useampi esimies, joiden työtavat saattavat erota toisistaan.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut. Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan jättää tarvittaessa soveltumattomat kysymykset pois tai vastaavasti haastattelun kuluessa voidaan tehdä lisäkysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 108). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tämä menetelmä valittiin, jotta kaikilta kohderyhmän jäseniltä saadaan vastaukset samoihin kysymyksiin, mutta haastatteluihin jäisi tilaa tarkentaville kysymyksille. Puolistrukturoitu haastattelu pitää aineiston yhtenäisenä ja auttaa aineiston vertailussa. Tietoperustan avulla laadittiin haastatteluita varten haastattelurunko. (Liite 2.) Haastattelurunkoon kirjattiin vain kysymysteemoja. Haastattelurunkoon on jokaisen teeman kohdalle merkitty mihin tietoperustan osaan kysymys liittyy. Haastattelijalla oli erillinen lomake kokonaisille kysymyksille. Haastattelut haluttiin pitää mahdollisimman rentoina keskusteluhetkinä, joissa kysymysten muoto saattoi vaihdella. Tämä antoi haastattelijalle vapauksia muokata puhettaan ja se auttoi pitämään haastattelut vapaana puheena. Tilanteesta ei haluttu tehdä tenttaavaa.

Haastattelurunko jaettiin kolmeen teemaan, jotka olivat yksilön näkökulma, työyhteisön näkökulma ja suorituksen johtamisen näkökulma. Haastatteluteemat sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tähän opinnäytetyöhön on liitetty peittomatriisi (Liite 3.) kuvaamaan haastatteluteemojen ja tutkimuksen alaongelmien suhdetta. Kysymykset

pidettiin mahdollisimman yksinkertaisina, jotta niihin olisi helppo vastata omin sanoin. Haastattelurunkoa testattiin toimeksiantaja yrityksen työntekijällä, joka ei osallistunut tutkimukseen. Näin varmistettiin, että kysymykset ovat helposti ymmärrettäviä ja niistä voidaan saada tarvittua tietoa. Haastattelut videoitiin Zoom- sovelluksen avulla. Samalla Microsoft Word- sovellus litteroi haastattelut tekstiksi. Tutkimuksen toteuttaja tarkisti tekstin ja korjasi mahdolliset virheet nauhoituksen avulla. Litteroinneista otettiin pois ylimääräiset täytesanat ja teksti pelkistettiin helppolukuisemmaksi. Litterointi tehtiin valmiiksi samana päivänä kuin haastattelu oli käyty. Näin käyty keskustelu oli vielä hyvin muistissa.

Tutkittua aineistoa voidaan analysoida eri tavoilla. Tämän tutkimuksen analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Kaikki haastattelut analysoitiin anonymisti. Jokaisen teeman vastauksista pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia vastaajien välillä sekä yhteyksiä tietoperustan aiheisiin. Tämä vaatii analysoijalta ymmärrystä teoriapohjasta sekä haastateltavien ajatusmaailmasta ja työympäristöstä. Ojansalo ym. (2015, 105) korostaa laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan ilmiön ymmärtämistä. Tutkimuksen toteuttaja työskentelee osana kohderyhmää, tämä auttaa tekemään tulkintoja haastatteluiden pohjalta sekä ymmärtämään ilmiötä. Koska toteuttajalla on omat mielipiteensä tutkittavista asioista ja hän on osa työtiimiä, on tärkeää pysyä puolueettomana. Analysoidessa haastatteluja pyritään ymmärtämään vastaajien kertomia asioita ilman, että omat ennakoasenteet tai mielipiteet vaikuttavat tutkimuksen raportointiin.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi haastatteluista saatuja vastauksia. Kohderyhmän vastauksista pyrittiin löytämään analysointivaiheessa yhteneväisyyksiä. Haastattelurunko oli jaettu kolmeen teemaan, jotka olivat yksilön näkökulma, työyhteisön näkökulma ja suorituksen johtamisen näkökulma. Kunkin teeman kysymyksiin saadut vastaukset analysoidaan sitä käsittelevässä luvussa.

5.1 Yksilön näkökulma

Haastatteluiden ensimmäinen osio käsitteli yksilön suorituskykyä. Tässä haastatteluosuudessa pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten toimeksiantajayrityksen työntekijät voisivat kehittää omaa suorituskykyään. Työn imu, motivaatio ja työstä palautuminen ovat tärkeitä tekijöitä yksilön suorituskyvyn kannalta. Haastatteluiden ensimmäisen osion kysymykset liittyivät edellä mainittuihin teemoihin.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin minkälaisista työtehtävistä he kokevat suoriutuvansa tehokkaimmin ja kuinka työtä voisi kehittää, jotta työsuorituksesta saataisiin tehokkaampaa. Kaikki vastaajat kokivat kaikki työtehtävät yhtä mielekkäiksi itselleen eivätkä he osanneet erotella työtehtäviä, joissa olisivat erityisen tehokkaita. Tehokkuutta ei yrityksessä mitata, joten se käsitteenä saattaa olla vieras. Haastattelu tilanteessa ei avattu tehokkuuden tai suorituskyvyn käsitteitä. Haastateltavilta kysyttiin myös heidän mieltymyksistään työtehtäviä kohtaan. Kaikki vastaajat olivat avoimia kaikille työtehtäville. Monipuolinen osaaminen ja uuden oppiminen koettiin tärkeiksi.

”Sanotaan kaikki työtehtävät mitkä kohtaa semmoista omaa ammatillista osaamista.”

Haastateltavilla oli kuitenkin ideoita, kuinka työskentelystä voisi saada tehokkaampaa. Ideat liittyivät suurimmaksi osin työtehtävien jakamiseen. Työn kuormittavuuden jakaminen tasaisemmin nousi esille useammassa haastattelussa. Muutama haastateltava koki, etteivät kaikki työntekijät suoriudu fyysisesti työn vaatimuksista. Useampi haastateltava koki tekevänsä itse enemmän kuin muut.

”Mä koen, että mä panen aina enempi ja enempi likoon tuohon työtahtiin”

”Mä toivoisin, että siinä olisi semmoisia tyyppejä töissä, jotka kykenee suoriutuu kaikista tehtävistä.”

Haastateltavilta kysyttiin tuntevatko he työn imua. Heille kerrottiin tarmokkuuden, omistautumisen, innostumisen ja työhön uppoutumisen kuvaavan työn imua. Neljä

vastaajaa kertoi kokevansa työn imua. Haastatteluissa kysyttiin minkälaisella fiiliksellä he tulevat töihin aamuisin ja millä fiiliksellä lähtevät kotiin. Samat neljä työntekijää kertoivat tulevansa hyvällä fiiliksellä töihin ja pitävänsä työstään. Kaksi vastaajaa ei kokenut tällä hetkellä työn imua. He kuitenkin kertoivat tunnistavansa työn imun käsitteenä ja kokeneensa sitä jossain vaiheessa työurallaan kohde organisaatiossa. Nämä vastaajat kokivat olevansa myös väsyneitä. He kertoivat tulevansa töihin valmiiksi väsyneenä.

”Semmoinen tietynlainen työmoraali on kehittynyt vuosien aikana, että käytännössä ihan sama mikä fiilis tai että, mitä ulkona tapahtuu tai mitä yksityiselämässä on. Työaikana tehdään töitä ja keskitytään siihen ja pyritään suoriutumaan mallikkaasti.”

”Kun minä tulen töihin niin laitan 100% siihen.”

Ammattilypeys, työmoraali ja halu tehdä parhaansa nousi esille motivaation lähteinä. Vapaus tehdä asiat omalla tyylillä koettiin tärkeäksi motivaation kannalta. Laadukkaiden ruokatuotteiden valmistaminen ja asiakkaiden tyytyväisyys koettiin palkitsevaksi. Työntekijät, jotka eivät kokeneet työn imua eivät kokeneet myöskään korkeaa motivaatiota työtä kohtaan. Toiselle työmotivaationa toimi raha ja toinen haastateltava toivoi työpaikalle parempaa ilmapiiriä, joka todennäköisesti loisi hänelle enemmän motivaatiota.

Haastateltavilta kysyttiin palautumisesta ja kuinka palautumista voisi edistää. Vastaukset olivat vaihtelevia. Osa koki palautuvansa tarpeeksi, mutta osa ei. Harrastukset, unen tarve, lihashuolto ja lepo listattiin tärkeiksi palautumisen keinoiksi. Työ on fyysistä ja kuormittavaa. Lisäksi työvuorot alkavat aamuisin kello 6.30, tämä vaikuttaa myös uneen. Osa työntekijöistä tekee sunnuntaisin töitä, tällaisina viikkoina saattaa olla kuusi päiväinen työviikko eivätkä työntekijät silloin ehdi palautumaan tarpeeksi. Haastateltavilta kysyttiin voisiko Mehiläisen organisaatio jotenkin edistää työntekijöiden palautumista. Osa työntekijöistä koki palautumisen riippuvan täysin omasta toiminnastaan. Työporukan virkistystoimintaa ja kehonhuollon palveluiden tarjoamista ehdotettiin toimiksi, joita organisaatio voisi toteuttaa työntekijöiden palautumisen hyväksi.

”Kun sä vedät viikolla täällä hirveällä vauhdilla, sitten sunnuntaivuoro tuntuu siltä, että oho nyt taas töitä”

”Tehdään ruumiillista työtä niin kaikki tauko siitä auttaa palautumaan.”

5.2 Työyhteisön näkökulma

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen ilmapiiri heidän mielestään työpaikalla on. Kaikkien vastaajien mielestä ilmapiiri voisi olla parempi. Työpaikan ilmapiiri koettiin työmotivaatiota

laskevana. Ihmisten mielentilalla koettiin olevan vaikutusta ilmapiiriin ja tiimissä työskentelyyn. Työkavereiden huonotuulisuus koettiin tarttuvana sekä yleisen sosiaalisen käyttäytymisen koettiin vaikuttavan työilmapiiriin negatiivisesti.

”Väsynyt ilmapiiri niinkun henkisesti.”

”Jos joku siinä koko päivän narisee jotain ja on huonotuulinen, kyllä se vähän väkisinkin alkaa tarttumaan.”

Työntekijöiden välistä keskustelua ei pidetty kovinkaan avoimena ja tiedon jaossa nähtiin ongelmia. Työkavereiden kanssa tultiin kuitenkin melko hyvin toimeen. Hyväntuulisuus ja yhdessä tekeminen koettiin mukaviksi työpaikalla. Työkavereiden negatiivisuuden kerrottiin vaikuttavan työsuoritukseen, kun taas rauhallisuuden ja iloisuuden kerrottiin nostavan tehokkuutta. Työntekijät, jotka tulivat toimeen kaikkien kanssa, kokivat tiimihengen paremmaksi. Kaikki haastateltavat kertoivat työpaikalla olevan ajoittain tiimihenkeä ja he kokivat yhteisiä onnistumisen hetkiä. Niitä kerrottiin olevan vaihtelevasti tai melko vähän.

”Se aina riippuu vähän päivästä ja ihmisten fiiliksistä. Mutta lähtökohtaisesti ainakin omassa tiimissä ihan hyvin sujuu se yhteispeli.”

Eri osastot nähtiin leiriytyneinä ja toisten työntekijöiden toimintaan ei oltu tyytyväisiä. Toisten työntekijöiden toiminnan ja työmotivaation koettiin vaikuttavan heidän omaan toimintaansa. Osa vastaajista kertoi ulkopuolisten tekijöiden vaikuttavat vähän omaan toimintaansa. Tuotannon lisäksi kohdeyrityksen toimintaan kuuluu ruokatuotteiden kuljetus. Nämä kaksi osastoa nähtiin toisistaan irrallisina. Tuotannon työntekijät kokivat, ettei kuljetusosasto tiennyt tarpeeksi heidän työstään. Tämä nähtiin negatiivisena ja sen koettiin aiheuttavan tarpeettomia virheitä ja epävarmuutta työn suorittamiseen.

”Jos toiset löysää, niin kyllä siitä tulee itsellekin olo, että kyl mäkin sitten teen löysästi.”

”Meillä on valitettavasti pesiytynyt tänne kaksi firmaa. Niin se syö osittain sitä fiilistä, niin tuotannossa kuin kuljetuksessa.”

5.3 Suorituksen johtamisen näkökulma

Kaikki haastateltavat kokivat työn tavoitteet itselleen selkeiksi sekä niihin pääsyn melko helpoksi. Tätä kuitenkin edellytti kaikkien työntekijöiden paikalla olon ja täyden

osallistumisen. Tavoitteiden saavuttamisen koettiin helpottuneen. Syynä tähän esitettiin kaikkien työntekijöiden lisääntynyt vastuunotto. Yhden haastateltavan mielestä oman työskentely tehon lisääminen ei saisi olla säännöllinen tapa korvata poissaoloja.

”Mun mielestä se ei ole ratkaisu, et sit vaaditaan paikalla olevilta ihmisiltä enemmän sitä työtehokkuutta.”

Haastateltavilta kysyttiin miten työnjohto voisi edistää tuotannon työsuoritusta. Muutama haastateltava toivoi sähköllä nostettavia työpöytiä. Työergonomia herätti huolestuneisuutta, sillä työntekijät ovat eri pituisia ja pöytien tasoja ei pysty säätämään. Työergonomia vaikuttaa myös yksilön suorituskykyyn. Työolojen ja työympäristön kehittäminen on osa työhyvinvointia ja se kuuluu organisaatiolle. (Pakka & Rätty 2010, 31). Esimiehiltä toivottiin parempaa suunnittelua ja ennakointia. Työtehtävien rytmittäminen ja ajoissa valmistuminen riippuu paljon siitä, milloin esimies saa hänelle kuuluvat toimistotyöt tehtyä. Puolet haastateltavista toivoi työpaikalle enemmän työvoimaa. He kokivat alimiehityksen luovan kiirettä ja stressiä.

”Vaikka meitä olisi yksi enemmänkin niin ei varmaan kenenkään tarvitse olla ilman töitä.”

Viisi haastateltavaa kertoi harvemmin saavansa palautetta tai kiitosta työstään. Vain yksi haastateltava koki saavansa tarpeeksi kiitosta. Kiitoksen merkitystä korostettiin. Palautetta pidettiin myös tärkeänä. Negatiivistakin palautetta toivottiin ja useampi haastateltava kertoi haluavansa saada tietää virheistä. Koko työtiimin yhteinen tsemppaaminen koettiin harvinaiseksi ja sitä toivottiin lisää esimiesten puolelta, mutta myös tiimin sisäisesti.

”Se on sellainen mikä varmasti yleisesti sitä työn suorittamista parantaisi.”

Haastateltavilta kysyttiin heidän toiveistaan esimiesten toimintaan tai johtamiseen liittyen. Yksi vastaaja kertoi, ettei edes tiedä mitä esimiehet tekevät. Muutama työntekijä koki, ettei korkeampi johto tiedä mitä tuotannossa oikeasti tehdään ja kuinka asiat siellä toimivat. Yksi haastateltava toivoi organisaation johtoryhmän kiertävän toimipaikassa kuukausittain. Johtamiseen toivottiin myös tiukempaa otetta. Esimiesten toivottiin puuttuvan virheisiin ja antavan niistä tiukempaa palautetta.

6 Pohdinta

Tässä luvussa analysoin tutkimuksessa ilmi tulleita asioita, liitän niitä työn teoriapohjaan ja esitän johtopäätöksiä. Lisäksi esitän tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajaryitykselle kehitysehdotuksia siitä, kuinka työntekijöiden työstä suoriutumista voisi edistää. Kehitysehdotukset toimeksiantajaryitykselle ovat työssä liitteenä (Liite 4). Pohdin tämän tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi pohdin omaa oppimistani tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

Tämän työn tavoitteena oli tutkia miten Mehiläinen Ateriaali Oy:n työntekijöiden työstä suoriutumista voidaan edistää. Tätä tavoitetta lähdettiin selvittämään etsimällä vastauksia työn alaongelmiin, jotka ovat seuraavat:

Miten työntekijät voisivat kehittää omaa suorituskyykyään?

Minkälainen työilmapiiri edistää työntekijöiden työsuoritusta?

Miten Mehiläinen Ateriaali Oy:n työntekijöiden työsuoritusta johdetaan?

6.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyössäni haluttiin selvittää, miten työntekijöiden suorituskyykyä voitaisiin edistää Mehiläinen Ateriaali Oy:ssa. Tutkimuksessa oli kolme näkökulmaa. Nämä olivat yksilön näkökulma, työyhteisön näkökulma ja suorituksen johtamisen näkökulma. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuksen alaongelmiin.

Ensimmäisenä tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka kohdeyrityksen työntekijät voisivat kehittää omaa suorituskyykyään. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden työsuoritusta voisi edistää jakamalla työn kuormittavuutta tasaisemmin. Työn kuormittavuutta voidaan ennaltaehkäistä ennakkoinnilla ja suunnittelulla. Riittävät resurssit ja suunnittelu on työnantajan ja esimiesten vastuulla. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Työntekijät kokivat suoriutuvansa hyvin työn vaatimuksista, mutta tuntevansa töissä kiirettä ja jatkuvaa painetta suoriutua. Jatkuva stressi ja kiireen tunne aiheuttavat psyykkistä kuormitusta. Lisäksi virheiden ja tapaturmien mahdollisuus on suurempi. (Työturvallisuuskeskus). Haastatteluiden perusteella työntekijät kokivat suoriutuvansa yhtä tehokkaasti kaikista työhön liittyvistä tehtävistä eivätkä he osanneet erotella itselleen mieluisinta työtehtävää. Haastateltavat olivat myös avoimia kaikille työtehtäville ja halusivat oppia lisää.

Tämän opinnäytetyön teoriapohjassa esitetyn AMO-mallin mukaan hyvään työsuoritukseen tarvitaan osaamista, jota haastateltavat kokivat omaavansa. Toinen AMO-mallin ulottuvuus on motivaatio. Haastatteluiden perusteella työntekijöiden motivaation taso oli melko hyvä. Hyvästä motivaatiosta kertoi työntekijöiden halu parantaa

työskentelyn tehokkuutta. Suurin osa haastateltavista koki sisäistä motivaatiota ja vain yksi haastateltava kertoi motivaationsa olevan raha.

Työstä palautuminen vaikutti etäiseltä käsitteeltä haastateltaville eivätkä he olleet hirveästi miettineet palautumista. Työn kuormittavuuden takia työntekijöiden fyysisestä hyvinvoinnista tulee pitää huolta. Palautuminen on jokaisen omalla vastuulla, mutta työnantaja voisi edistää työntekijöiden palautumista esimerkiksi tarjoamalla kehonhuollon palveluja. Toimeksiantaja yrityksen tulee huolehtia myös riittävästä vapaa-ajasta. Tutkimuksen pohjalta kehitysehdotukseni työntekijöiden suorituskyvyn edistämiseksi on ottaa kokeiluun työntekijöiden ehdotuksia työn jakamisesta tasaisemmin. Tähän opinnäytetyöhön on koostettu haastateltavilta kerätyt konkreettiset kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle. Kaikki kehitysehdotukset ovat liitteessä 4.

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli selvittää minkälainen työilmapiiri edistää työstä suoriutumista. Haastatteluissa keskityttiin paljon työpaikan ilmapiiriin ja tämä nousi yhdeksi suurimmista ongelmista työpaikalla. Tutkimustulokset osoittavat, että kohdeyrityksen ilmapiiri koettiin huonoksi. Ilmapiiri nähtiin negatiivisena ja työkavereiden mielialalla oli suuri vaikutus työn sujuvuuteen ja töissä viihtymiseen. Ilmapiirillä on paljon vaikutusta koko työtiimin suoritukseen sekä kunkin työntekijän yksilölliseen työsuoritukseen. Työssä onnistuminen riippuu yksilön omasta toiminnasta, mutta myös muiden työntekijöiden työpanoksesta ja keskinäisestä kanssakäymisestä. (Järvinen 2020, 90-91).

Työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa olisi parantamisen varaa eikä sitä nähty kovinkaan avoimena. Puhumattomuus nähtiin työtä vaikeuttavana asiana eikä tieto aina kulje kaikille työntekijöille. Työntekijät eivät olleet tyytyväisiä toistensa työpanokseen. Tämä voi kertoa myös tiimin sisäisistä luottamusongelmista. Tiimityöskentelyssä luottamus on merkittävä asia. Luottamus toiseen työntekijään helpottaa näkyvän ja hiljaisen tiedon jakamista. (Mayor & Risku 2015, 156-157.) Luottamuksen rakentaminen on hidasta ja se vaatii työtä. Toimeksiantajayritys voisi määrittää työntekijöiden vastuut ja roolit selkeämmin. Tämä saattaisi vähentää työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Tutkimushaastatteluissa selvisi että, työntekijät toivoivat yhteistä virkistystoimintaa. Kehitysehdotuksena kohdeyritykselle olisi järjestää työntekijöille virkistysiltoja tai jonkinlaista hauskaa yhteistä toimintaa. Tämä voisi parantaa työilmapiiriä ja samalla edistää työsuoritusta. Työilmapiirin parantaminen olisi erittäin tärkeää koko työyhteisön toimivuuden kannalta.

Työsuorituksen johtaminen oli tutkimushaastatteluiden viimeinen osio ja tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka työntekijät kokivat työsuorituksen johtamisen kohdeyrityksessä.

Haastatteluissa selvisi, että suorituksen johtamiseen oltiin melko tyytyväisiä. Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on perusteltu, kuuluu suorituksen johtamiseen tavoitteiden asettaminen, niiden seuranta, käytännön ohjaus sekä palautteenanto. Tavoitteet olivat selkeitä kaikille haastateltaville. Yksi haastateltava oli epätietoinen esimiehille kuuluvista töistä.

Esimiehiltä toivottiin tiukempaa ohjausta ja epäkohtiin puuttumista. Kohdeyrityksessä on useampi esimies ja heiltä haluttiin selkeää ja avointa kommunikaatiota. Tämä koskee esimiesten välistä kommunikointia sekä sitä, kuinka he kommunikoivat työntekijöille. Palautteenanto koettiin vähäiseksi ja sitä toivottiin enemmän. Haastateltavat toivoivat positiivista, mutta myös rakentavaa palautetta. Esimiehiltä saatu kannustus ja tsemppaaminen voisi nostaa motivaatiota sekä parantaa työsuoritusta. Haastateltavat kokivat myös saavansa vähän kiitosta esimiehiltä sekä työkavereilta. Kehitysehdotuksena kohdeyritykselle on selventää esimiesten rooleja ja vastuualueita, jotta ne olisivat selkeitä myös työntekijöille.

Tätä tutkimusta tehdessä nousi esille muita kohteita, joita tässä yrityksessä voitaisiin tutkia. Työntekijöiden suorituskyvystä voitaisiin tehdä lisätutkimuksia. Tutkimuksen voisi kohdistaa jonkin tietyn osaston työntekijöihin ja toimintaan. Työsuoritukseen käytettyä aikaa voisi mitata ja eri työtehtäviin kuluva aikaa voisi vertailla. Tällainen tutkimus antaisi tietoa yritykselle siitä, minkälaiset tuotteet ovat tehokkaimpia tuottaa. Työtehtäville voisi luoda viiteajan, jossa se tulisi saada valmiiksi. Näin työntekijöiden tarvetta voisi suunnitella tarkemmin.

Työpaikan ilmapiiristä tulisi tehdä lisätutkimuksia. Tämän tutkimuksen tuloksissa tuli ilmi, että työpaikan ilmapiiri on huono. Muutokset kohdeyrityksen työvoimassa saattaisivat aiheuttaa muutoksia työilmapiiriin. Kommunikoinnin lisääminen, työntekijöiden uudelleen järjestäminen eri työtehtäviin ja virkistystoiminnan lisääminen voisivat muuttaa työpaikalla vallitsevaa ilmapiiriä. Ilmapiiriä voi kehittää monilla eri tavoilla ja sitä tulisi mitata säännöllisesti. Johto, esimiehet ja henkilöstö ovat kaikki vastuussa ilmapiiristä ja sen kehittämisestä. (Pakka & Rätty 2010, 12.)

Tätä tutkimusta varten toteutetuissa haastatteluissa nousi ilmi työntekijöiden mieltävän myös koko organisaation tehokkuutta. Ruokahävikki oli yksi huolta aiheuttava asia ja haastateltavilla oli ideoita siitä, kuinka hävikkiä voitaisiin vähentää. Hävikillä on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. (Päivittäistavarakauppa ry, 3.) Hävikkiä ei ole mitattu kohdeyrityksessä. Yritykselle olisi hyödyllistä tutkia hävikin määrää ja syitä mistä hävikkiä syntyy. Työntekijöiden mielipiteiden ja huolien kuuntelu edistää hyvää työilmapiiriä.

(Työterveysliitto 2018.) Työilmapiirin kehittäminen nousi tärkeäksi toimenpiteeksi toimeksiantaja yrityksessä.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteiden avulla. (Juuti & Puusa 2020, 167). Validiteetti on osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Validiteetti kuvaa onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 160). Tämän tutkimuksen tavoite oli tutkia mitkä asiat vaikuttavat toimeksiantajayrityksen työntekijöiden työsuoritukseen ja kuinka työsuoritusta voisi kehittää. Tutkimusta varten koottu teoriapohja käsitteli yksilön suorituskykyä ja suorituksen johtamista. Teoria kerättiin monipuolisesti erilaisista kriittisesti valituista lähteistä. Teoriapohja koottiin tukemaan tutkimuksen tavoitteen saavuttamista. Lisäksi tässä tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantaja yrityksen työntekijöitä. Haastattelemalla yrityksen työntekijöitä, saadaan tietoa suoraan kohderyhmältä. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kuitenkin tutkimalla työntekijöiden taustoja ja työtapoja olisi tutkimukseen voinut saada parempaa tietoa heidän suorituskyvystään. Työntekijöiden suorituskykyä ei haluttu tutkia liian yksilöllisesti eikä heidän yksityiselämästään haluttu kerätä tietoa. Tämä on yksi syy siihen, että suorituskyvyn osa jäi tutkimuksessa hieman vajaaksi.

Tutkimukseen valittiin kolme näkökulmaa, jotka olivat yksilön näkökulma, työyhteisön näkökulma ja suorituksen johtamisen näkökulma. Tämän opinnäytetyön aihe oli laaja ja tutkimus jäi hieman pinnalliseksi. Työn aihetta olisi voinut rajata tiukemmin. Tutkimukseen olisi voinut valita vain yhden näistä näkökulmista. Tällöin tutkimukseen olisi voinut saada syvällisempää tietoa. Yhdestä näkökulmasta olisi jo saanut tarpeeksi kattavan aiheen opinnäytetyöhön ja tällöin toimeksiantaja yritys olisi saanut tutkimuksesta enemmän yksityiskohtaista tietoa.

On tärkeää arvioida tutkimuksen eettisyyttä ja puolueettomuutta. Eettisyys tarkoittaa sitä, että koko tutkimus on toteutettu noudattaen eettisiä periaatteita. Tutkimus ei saa aiheuttaa tutkimuksen kohdejoukolle tai muille tutkimukseen liittyville tahoille minkäänlaista haittaa. (Juuti & Puusa 2020, 167.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa pidettiin toimeksiantajan toiveesta täysi anonymiteetti. Tämä tehtiin, koska tutkimus toteutettiin pienelle tutkimusjoukolle ja taustatietojen avulla he olisivat helposti tunnistettavissa. Kohderyhmän taustatietoja ei kerätty ja henkilöllisyydet pysyivät salassa. Haastatteluiden avulla saatiin laadukasta tietoa suoraan kohderyhmältä, pitäen kuitenkin täysi anonymiteetti

Tutkimuksen puolueettomuutta on tärkeää arvioida varsinkin, kun tutkija on näin lähellä kohderyhmää. Tutkijan tulee pyrkiä ymmärtämään ja kuuntelemaan kohderyhmää eikä suodattaa saatua tietoa oman kehyksen läpi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 160). Vaikka

havainnointia ei käytetty tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä, tutkijan tekemät havainnoinnit saattoivat hieman vaikuttaa tutkimustulosten analysointiin sekä luoda ennakko olettamuksia. Pyrin parhaani mukaan keskittymään vain haastatteluissa saatuihin vastauksiin enkä analysoida kohderyhmän käytöstä työpaikalla. Jälkeenpäin ajateltuna olin todennäköisesti liian läheisessä kosketuksessa tutkimusjoukon kanssa. Opinnäytetyö prosessin aikana toimenkuvani yrityksessä muuttui ja aloin toimimaan tuotannon esimiehenä. Esimiehen rooli saattoi vaikuttaa varsinkin suorituksen johtamiseen liittyvien kysymysten vastauksiin. Tutkimuskysymyksiä olisi voinut hioa hieman enemmän, jotta haastatteluista olisi saatu parempaa tietoa. Haastatteluissa olisin voinut haastaa työntekijöitä enemmän, sillä käydyt haastattelut jäivät hieman pinnallisiksi enkä saanut niistä kovinkaan syvällistä tietoa. Työ toimeksiantajayrityksessä on hyvin käytännönläheistä, joten haastateltavien vastaukset olivat myös käytännönläheisiä. Sain haastatteluista paljon hyviä käytännön ideoita, joiden avulla kohdeyrityksen toimintaa voitaisiin kehittää. Käydyt haastattelut olivat hyödyllisiä ja olin iloinen, että kaikki kohderyhmän jäsenet halusivat osallistua ja olivat avoimia vastauksissaan.

6.3 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Aloitin opinnäytetyöprosessini syksyllä 2021 ja tein tarkan aikataulun opinnäytetyön valmistumisesta. Aiheen valinta oli itselleni melko helppoa, mutta tutkimuskysymysten muodostaminen vei paljon aikaa. Lopulta tutkimuskysymyksistä ja tietoperustan käsitteistä muokkaantui järkevä kokonaisuus, jossa oli kolme näkökulmaa. Nämä olivat yksilön näkökulma, työyhteisön näkökulma ja suorituksen johtamisen näkökulma. Nämä näkökulmat pitivät työn johdonmukaisena. Teoriaosuuden koostaminen oli pitkä prosessi, mutta pääosin se valmistui ajallaan. Haastatteluiden toteutusta hankaloitti koronaepidemia, kiire työpaikalla ja talvilomat. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin melko nopealla aikataululla. Halusin, että haastattelut olivat vielä hyvin mielessä analysointi vaiheessa. Työn pohdintaosio vei hieman enemmän aikaa. Koen tarvitsevani enemmän aikaa asioiden käsittelyyn ja halusin prosessoida jokaista työn vaihetta rauhassa. Suurin riski työn valmistumisen kannalta oli se, että tein töitä kokoaikaisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan. Uusi esimiehen rooli ja lisääntynyt vastuu vaikeuttivat hieman kirjoitustyötä. Toisaalta se myös motivoi, sillä opin prosessin aikana paljon suorituksen johtamisesta ja sain intoa tulevaisuuden työhaasteisiin. Kokonaisuutena opinnäytetyö oli pitkä prosessi, mutta se valmistui suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Opinnäytetyön on tarkoitus olla yhtenäinen kokonaisuus, jossa punainen lanka kulkee selkeästi koko työn läpi. Koen vaikeuksia hahmottaa kokonaisuuksia, joka vaikeutti monia työn vaiheita. Valitut kolme näkökulmaa kuitenkin pitivät työn selkeänä ja helpottivat työn hahmottamisessa. Tieteellisen tekstin kirjoittaminen oli minulle uutta enkä ole ennen

tehnyt vastaavanlaista tutkimusta. Opin paljon lähteiden hakemisesta, aineiston analysoinnista ja tieteellisen tekstin kirjoittamisesta. Opinnäytetyöohjaajaltani saadut ohjeet ohjasivat minua eteenpäin epävarmuuksista huolimatta ja tein työn loppuun huolellisesti.

Tiesin heti haluavani tehdä opinnäytetyöni toimeksiantajalle. Minulle oli selvää, että haluan työlläni tehdä jotain, joka voisi hyödyttää työpaikkaani. Olen aina ollut kiinnostunut suorituskyvystä ja tietoperustan kokoaminen oli mielenkiintoista. Tämän työn tekeminen lisäsi tietoisuuttani ja sai pohtimaan oman toimintani lisäksi koko työyhteisön toimintaa. Koen oppineeni paljon opinnäytetyöprosessin aikana ja se lisäsi haluani kehittyä esimiehenä.

Kirjoittaessani opinnäytetyöni tietoperustaa luin Pekka Järvisen teoksen nimeltä, Miten johtaa ihmistä 102 ohjetta esimiehelle. Mieleepi jäi lause: olet osa toisten ilmapiiriä. (Järvinen 2020, 100). Olen pohtinut yhä enemmän oman käyttäytymisen vaikutuksia toisiin niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Ilmapiiri on yksi merkittävimpiä asioita ihmisten työpaikkaviihtyvyyden, yritykseen sitoutumisen ja motivaation kannalta. Pysin jatkossa keskittymään tutkimushaastatteluissa ilmenneisiin asioihin kuten palautteenantoon, kiittämiseen ja vuorovaikutukseen työpaikalla. Nämä ovat asioita, jotka koen myös omiksi vahvuuksikseni ihmisenä ja esimiehenä. Tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, että ilmapiiri on tärkeä koko Mehiläisen Ateriaali Oy:n henkilökunnalle ja pyrin omalta osaltani parantamaan sitä parhaani mukaan.

Lähteet

Arajärvi, P. & Thesleff, P. 2020. Suorituskyvyn psykologia: tieto- ja taitokirja korkeaa suorituskykyä ja hyvinvointia rakentaville. VK-Kustannus oy. Lahti.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Ashdown, L. 2014. Performance Management. Kogan Page Ltd. Iso-Britannia.

Cafferkey, K., Kellner, A. & Townsend, K. 2019. Ability, Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance? Luettavissa:

https://www.researchgate.net/publication/333405972_Ability_Motivation_and_Opportunity_theory_a_formula_for_employee_performance. Luettu: 3.12.2021.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "what" and "why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11, 4, s. 227-268. Luettavissa:

<https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>. Luettu: 21.12.2021.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2021. Johda suoritusta. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 24.11.2021.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki.

Kesti, M. 2014. Henkilöstönvoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.1.2022.

Lehto, J. 2014. Mindfulness – tiedostava ja hyväksyvä läsnäolo. Teoksessa Positiivisen psykologian voima. 75-100. PS-kustannus. Jyväskylä.

Lindholm, T. 2.12.2020. Mistä optimaalinen suorituskyky syntyy? 5 vinkkiä energian lisäämiseen. Brik Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Luettavissa:

<https://brik.fi/brik-lehti/mista-optimaalinen-suorituskyky-syntyy/>. Luettu: 30.10.2021.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. Luettu: 1.12.2021.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu: 30.10.2021.

Markuksela, H. 2021. Suorituskyvyn salaisuus. Vireystilan säätelyn avulla huipputuloksiin. Tammi. Helsinki. Äänikirja. Kuunneltu: 18.12.2021.

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

Mehiläinen Oy. Ateriapalvelut kotiin. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/ateriapalvelut-kotiin>. Luettu: 2.3.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf. Luettu: 11.1.2022.

Päivittäistavatakaty ry PTY, Kauppa vähentää ruokahävikkiä – Esimerkkejä toimenpiteistä yrityksissä. Luettavissa: <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/09/Kauppa-vahentaa-ruokahavikkia-esite-2016.pdf>. Luettu: 11.4.2022.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 23.3.2022.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Sanastokeskus TSK. Työilmapiirin määritelmä. Luettavissa: <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/tyoilmapiiri>. Luettu: 18.12.2021.

Suomalaisen työn liitto. 23.10.2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Luettavissa: <https://suomalainentyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>. Luettu: 19.02.2022.

Sydänmaanlakka, P. 2020. Älykäsorganisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari OYJ. Helsinki.

Tuomi J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Työeläkevakuuttajat TELA ry. Työkyky ja sen merkitys. Luettavissa: <https://www.tela.fi/oelakejarjestelma/tyokyky-ja-sen-merkitys/> Luettu: 23.11.2021.

Työturvallisuus keskus 2018. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan#lisatieto_8. Luettu: 25.11.2021.

Työturvallisuuskeskus. Toimiva työyhteisö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_ tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso#86dfc3ff. Luettu: 18.12.2021.

Työturvallisuuskeskus. Turvallinen ja terveellinen työympäristö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_ tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoymparisto#86dfc3ff. Luettu: 8.1.2022.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! – Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Luettavissa: http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun.pdf. Luettu: 25.11.2021

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Yle. 30.3.2012. Mindfulness – mitä se on? Päivitetty 11.5.2012. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2012/03/30/mindfulness-mita-se>. Luettu: 11.1.2022.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Olen Riina Jauhiainen ja opiskelen hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutuksessa ammattikorkeakoulu Haaga-Heliassa. Työstän opinnäytetyötäni ja haluaisin haastatella sinua työtäni varten. Työn toimeksiantajana toimii Mehiläinen Ateriaali Oy. Haastattelut toteutetaan työaikana työpaikalla. Haastattelut videoidaan ja litteroidaan Zoom ja Microsoft Word- sovellusten avulla. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti sekä anonymisti eikä videoita jaeta haastattelijan lisäksi muille.

Tutkimuksen aiheena on selvittää kuinka Mehiläinen Ateriaali Oy:n työntekijöiden työstä suoriutumista voitaisiin edistää. Haastatteluiden teemoina ovat yksilön suorituskyky, työilmapiiri ja suorituksen johtaminen.

Haastatteluiden kesto on 15-30 minuuttia. Toivottavasti haluat osallistua tähän tutkimukseen.

Yhteistyöterveisin,

Riina Jauhiainen

Liite 2. Haastattelurunko

Yksilön näkökulma

Tehokkain työtehtävä	2
Muutoksia työhön	2
Työn imu (Tarmokkuus, omistautuminen, innostuminen, työhön uppoutuminen)	2.1
Motivaatio	2.2
Palautuminen	2

Työyhteisön näkökulma

Ilmapiiri työpaikalla	2.3
Työtiimin motivaatio	2.2, 2.3
Ryhmähenki	2.3
Vuorovaikutus	2.3, 3.2

Suorituksen johtamisen näkökulma

Tavoitteet	3.1
Työnjohto	3
Palaute	3.2
Kehitysehdotuksia	3.3

Liite 3. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (mitkä luvut, otsikot)	Kyselylomakkeen kysymykset tai haastattelurungon teemat tai kysymykset	Tulokset (missä luvussa)
Miten työntekijät voisivat kehittää omaa suorituskykyään?	2 2.1 2.2	Kyvykkyys Motivaatio ja työn imu	5.1
Minkälainen työilmapiiri edistää työntekijöiden työsuoritusta?	2.3 3.2	Työilmapiiri ja kommunikaatio	5.2
Miten Mehiläinen Ateriaali Oy:n työntekijöiden työsuoritusta johdetaan?	3 3.1 3.2 3.3	Suorituksen johtaminen Tavoitteiden asettaminen Palautteenanto	5.3

Liite 4. Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle työntekijöiden työsuorituksen edistämiseksi

1. Hoivatuotteiden jakaminen viikko kerrallaan yhden työntekijän vastuulla
2. Pakattavien tuotteiden/tarrojen jakaminen tasaisesti työntekijöiden kesken
3. Kaksi työntekijää suorittamaan jatkuvasti vain pakkaustyötä
4. Viikon työtuntien kevennys ja perjantaihin muutama työtunti lisää
5. Tiistaina keittiölle erikoisruokavalioannosten pakkaus
6. Tiistaina raskaampien hoivatuotteiden pakkaus ja keskiviikkona kevyiden hoivatuotteiden pakkaus
7. Ei yhden vapaapäivän viikkoja
8. Sähkötyöpöydät
9. Yhteistyön lisääminen kuljetuksen kanssa
10. Virkistystoiminnan lisääminen
11. Pienempien ruokapakkausten tilaaminen hävikin vähentämiseksi
12. Hierontapalveluiden tarjoaminen
13. Johtajien tarkastuskierrokset tuotannossa