

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrittäjyys

2015

Roosa Hannula

INNOSTUS TYÖPAIKAN MENESTYSTEKIJÄKSI



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Roosa Hannula

INNOSTUS TYÖPAIKAN MENESTYSTEKIJÄKSI

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työssä innostumista, ja sen merkitystä, johtamisen ja työn luonteen muutoksen sekä työhyvinvoinnin kautta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää lukijalle, mitä työssä innostuminen tarkoittaa, miksi se on ihanteellinen tila niin työntekijän itsensä kuin työnantajankin kannalta, minkä perusedellytysten tulee olla kunnossa, jotta tähän tilaan voidaan päästä sekä ennen kaikkea, miten tämä on mahdollista: kuinka innostua omasta työstään ja innostaa myös muita. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön työssä innostumiseen ja miten niihin voivat vaikuttaa paitsi yksilö itse, myös niin työyhteisö, esimies kuin koko organisaatiokin.

Tutkimus oli tyypiltään kvantitatiivinen ja se toteutettiin survey-tutkimuksena. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi henkilöstöhallinnon yhdistys. Kysely toteutettiin Webropol kyselyohjelmalla. Linkki lähetettiin sähköpostitse kaikille yhdistyksen jäsenille. Kyselyyn vastasi yhteensä 55 eri aloilla työskentelevää henkilöstöhallinnon ammattilaista ympäri Suomen.

Tutkimustuloksista voidaan nähdä tärkeimpänä huomiona, että työssä innostumiseen liitettävät tekijät ovat sellaisia, joihin jokaisella on mahdollisuus omalta osaltaan vaikuttaa. Parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan kuitenkin kaikkia osapuolia, niin yksilöä itseään, kuin työyhteisöä, esimiestä ja koko organisaatiotakin. Lisäksi tutkimuksesta voidaan nähdä, etteivät toimet työssä innostumisen lisäämiseksi vaadi sen enempää suuria taloudellisia investointeja kuin fyysisiä ponnisteluakaan. Ne, mitä vaaditaan, ovat henkisiä voimavaroja. Työssä innostumisen lisäämisen keskiössä ovatkin vuorovaikutuksellisuus, luottamus sekä kyky ja halu oppia uutta ja kehittyä.

ASIASANAT:

Johtaminen, työhyvinvointi, työterveys, työn imu, positiivinen psykologia, flow-tila.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business Administration | Entrepreneurship

2015 | 58+10

Instructor: Kari Juhala

Roosa Hannula

WORK ENGAGEMENT TO A COMPANY'S SUCCESS FACTOR

This bachelor's thesis studies the importance of work engagement through the changing leadership styles and ways to work nowadays as well as work wellbeing. The aim of this thesis is to find out what work engagement means and why it is important to take into consideration for both to the company and for the employees. In addition, this research shows the basics of having the possibility of creating work engagement. And first of all: what are the tools for both the employers and employees to get enthusiastic. With the research I wanted to find out which factors influence to an individual's work engagement and how not only an individual itself but also a work community, a leader and the whole organization can influence to it.

The research was executed as a questionnaire survey. This thesis was made for the association of human resource management. The research was executed by Webropol survey program. The link to the survey was sent to all members of the association. Overall 55 professionals of human resource from different industries and from different parts of Finland answered to the survey.

As the main point of the final results, we found out the factors related to the work engagement are issues to which everyone within the organization has a chance to affect by themselves. Even though, it is vital to make clear that if the best possible results are requested, we need all parties: not only an individual itself, but also a work community, a leader and the organization. In addition, we can find from the research that the activities which raise work engagement will not require a large financial investment or physical effort. What we need are mental resources. In the heart of work engagement are interaction and trust together with the ability and desire to learn new things and develop.

KEYWORDS:

Leadership, management, work wellbeing, work health, work engagement, positive psychology, flow mode.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHTAMINEN TYÖN LUONTEEN MUUTOKSESSA	8
2.1 Johtamisen määritelmä	8
2.2 Työn luonteen muutos	9
2.3 Uudenlainen, mahdollistava johtaminen	10
3 TYÖHYVINVOINTI	12
3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	12
3.2 Työhyvinvointia yksilön tarpeet huomioimalla	12
3.3 Työhyvinvoinnin eri tilat	14
4 TYÖSSÄ INNOSTUMINEN	16
4.1 Työssä innostumisen määritelmä	16
4.2 Työ psykologisten perustarpeiden tyydyttäjänä	17
4.3 Innostuksen tukeminen työpaikoilla	19
4.3.1 Omaehtoisuuden johtaminen	20
4.3.2 Kyvykkyyden mahdollistaminen	22
4.3.3 Yhteisöllisyyden tukeminen	24
4.4 Tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen	25
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
5.1 Tausta, tavoitteet ja tehtävät	26
5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	29
5.3 Analysointi	32
5.4 Tutkimusaineisto	33
6 TYÖSSÄ INNOSTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	35
6.1 Innostava työ	35
6.2 Työyhteisö yksilön innostuksen tukena	38
6.3 Esimies innostuksen johtajana	41
6.4 Organisaatio henkilöstön innostajana	43
6.5 Yksilö oman innostuksensa mahdollistajana	47

7 YHTEENVETO	50
7.1 Johtopäätökset	50
7.2 Tutkimusprosessin ja luotettavuuden arviointia	53
7.3 Jatkotutkimusehdotukset	56

LÄHTEET	57
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje.
Liite 2. Kyselylomake.

KUVAT

Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli soveltaen (Työturvallisuuskeskus 2015b).	13
Kuva 2. Työhyvinvoinnin eri tilat. (Hakanen 2011, 24; Martela & Jarenko 2014, 18.)	15
Kuva 3. Flow-kanava. (Martela & Jarenko 2014, 30.)	18
Kuva 4. Innostuksen arvoketju: Työssä innostumisen myönteiset vaikutukset. (Martela & Jarenko 2014, 34.)	18
Kuva 5. Teoriamalli osoittaa tutkimuksen paikan. (Hannula 2015.)	27
Kuva 6. Mittausmalli tarkentaa tutkimusongelman. (Hannula 2015.)	31

KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma syntymävuoden mukaan.	34
Kuvio 2. Työn innostavuuteen liittyvät tekijät.	36
Kuvio 3. Työn haasteellisuuteen liittyvät tekijät.	36
Kuvio 4. Työn merkityksellisyyteen liittyvät tekijät.	37
Kuvio 5. Työtehtävien sisältöön liittyvät tekijät.	38
Kuvio 6. Työpaikan ilmapiiriin liittyvät tekijät.	40
Kuvio 7. Työkavereiden osoittamaan arvostukseen, kannustamiseen ja palautteen antamiseen liittyvät tekijät.	41
Kuvio 8. Luottamuksen tunteeseen liittyvät tekijät.	42
Kuvio 9. Esimiehen osoittamaan arvostukseen, kannustamiseen ja palautteen antamiseen liittyvät tekijät.	43
Kuvio 10. Organisaation osoittamaan arvostukseen, kannustamiseen ja palautteen antamiseen liittyvät tekijät.	45
Kuvio 11. Työaikoihin liittyvät tekijät.	45
Kuvio 12. Palkkaan liittyvät tekijät.	46
Kuvio 13. Yrityskulttuuriin liittyvät tekijät.	47
Kuvio 14. Työn kutsumuksellisuuteen liittyvät tekijät.	48
Kuvio 15. Kodin voimavaroihin liittyvät tekijät.	48
Kuvio 16. Elämäntapoihin liittyvät tekijät.	49

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tutkii innostusta työpaikan menestystekijänä. Sen tavoitteena on selvittää lukijalle, mitä työssä innostuminen tarkoittaa, miksi se on ihanteellinen tila niin työntekijän itsensä kuin työnantajankin kannalta, minkä perusedellytysten tulee olla kunnossa, jotta tähän tilaan voidaan päästä sekä ennen kaikkea, miten tämä on mahdollista. Kuinka innostua omasta työstään, ja innostaa myös muita?

Lähtökohtana opinnäytetyölleni oli, että halusin selvittää henkilöstön hyvinvoinnin vaikutusta työn tuloksellisuudelle. Uskon itse, että näillä kahdella tekijällä on vahva yhteys toisiinsa. Myös sosiaali- ja terveysministeriön (2015) mukaan työhyvinvoinnin lisääntyessä lisääntyy myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen samalla, kun sairauspoissaolojen määrä vähenee. Pidän lisäksi työhyvinvointia merkittävänä tekijänä ihmisen yleisen hyvinvoinnin kannalta. Aikuinen työssäkäyvä ihminen kun työskentelee noin kolmasosan valveillaoloajastaan.

Materiaaliin tutustuessani törmäsin muutamaankin otteeseen väittämään ”innostus on parasta työhyvinvointia”. Aihe herätti minussa paljon ajatuksia. Kuinka innostua tai saada ihmiset innostumaan yhteiskunnassa, jossa moni on varmasti kerran, jos toisenkin kuullut varoituksen: ”Älä nyt vaan innostu liikaa!”? Innostusta voidaan kuitenkin pitää yhtenä ihmisen keskeisimmistä elämäntaidoista ja onnistumisen ja onnellisuuden tunteen edellytyksenä (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 13). Miksi siis välttää innostumista, saatikka väittää sitä mahdottomaksi? Uskon itse vahvasti siihen, että jokaisella meistä on mahdollisuus olla innostunut työssään, ja että se todella on työhyvinvointia parhaimmillaan.

Olin itse lapsena lahjakas hiihtäjä, mutta teini-ikään tullessani innostukseni lajiin lopahti. Samaan aikaan lopahti myös menestykseni. Vaikka olisi siis kuinka lahjakas ja pätevä siinä mitä tekee, ei se johda menestykseen, mikäli innostus tekemiseen puuttuu. Innostuneet työntekijät eivät olekaan yrityksille vain keino rekrytoida parhaita osaajia. Nykyaikaisessa, uusiutumiskykyä edellyttävässä taloudessa, on se yrityksen menestyksen elinehto. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Tämän päivän Suomi ei pärjää maailmalla hintakilpailussa, eikä omista erityisiä raaka-aineita tai sijaintia, millä menestystä rakentaisi. Suomi voi kuitenkin erottua markkinoilla osaamisen tasollaan, joka nykypäivänä mitataan kyvyssä innovoida ja luoda uutta. (Martela & Jarenko 2014, 34.) Innovaatioiden syntyyn ja uuden luomiseen työpaikoilla tarvitaan mahdollistavaa johtamista, joka luo perustan osaavalle ja hyvinvoivalle henkilöstölle. Nämä tekijät yhdessä mahdollistavat työssä innostumisen. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 7.) Innostuneet työntekijät tarkastelevat asioita laajemmasta näkökulmasta, ovat avoimempia uudelle tiedolle sekä löytävät asioihin luovempia ratkaisuja. Tulevaisuuden työelämässä voittajia ovatkin ne yritykset, jotka saavat vapautettua työntekijöidensä innostuksen tuottamaan työhön. (Martela & Jarenko 2014, 10.)

Tämän tutkimuksen tavoite on saada selville, kuinka lisätä omaa työssä innostumistaan ja innostaa myös muita. Tutkimuksen tarkoitus on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Minkälaisia tekijöitä voidaan liittää yksilön työssä innostumiseen? Miten yksilö voi vaikuttaa omaan työssä innostumiseensa? Miten työyhteisö, esimies tai organisaatio voivat vaikuttaa yksilön työssä innostumiseen?

Tutkimuksessa tutkitaan suurta tutkittavien joukkoa, joten se on tyypiltään määrällinen eli kvantitatiivinen. Se toteutettiin survey-tutkimuksena. Kyselyn toteutus- alustaksi valittiin Internet, jonka kautta kohderyhmä tavoitettiin parhaiten. Kysely toteutettiin Webropol kysely- ja tiedonkeruusovelluksen avulla. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi henkilöstöhallinnon yhdistys, joten kyselyyn vastasi yhteensä 55 eri aloilla työskentelevää henkilöstöhallinnon ammattilaista ympäri Suomen.

Tässä työssä tarkastellaan työssä innostumista työn luonteen ja johtamisoppien muutoksen sekä työhyvinvoinnin kautta. Jälkiteolliseen yhteiskuntaan siirtyminen on vaatinut muutosta tavassa ajatella työtä, sillä tulevat työpaikat eivät enää synny yksinkertaisille, mekaanisille aloille, vaan innovatiivisille, luovuutta ja asiakaspalvelutaitoa vaativille aloille. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Tämä vaatii uudenlaista omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä mahdollistavaa johtamista.

2 JOHTAMINEN TYÖN LUONTEEN MUUTOKSESSA

2.1 Johtamisen määritelmä

Johtaminen käsitteenä tarkoittaa kaikkea ohjaavaa ja arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään päämäärien ja tavoitteiden tarkentamiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja tavoitteiden mukaisen toiminnan ohjaamiseksi. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle kaikissa olosuhteissa. Nykytilan lisäksi johtamisella pyritään vaikuttamaan myös siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muotoutuu. Johtaminen määrittää toiminnalle suunnan, johon hakeudutaan, ei ajauduta, sekä tarkoin harkitut keinot päämäärien saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Työpaikoilla johtaminen voidaan jakaa kahden kohteen mukaan asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamiseen sisältyy organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Tarkoitus on saada ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään, miten on toimittava organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Ilman organisaatiota ei ole esimiestä, eikä toimivaa organisaatiota ilman hyvää esimiestä.

Ihmisten johtamisessa keskeisessä roolissa ovat osaaminen ja sen kehittäminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet, luottamus ja sitoutuminen, muutosten hallinta, innovaatioiden tukeminen ja innostaminen (Työturvallisuuskeskus 2015). Seeck (2012) näkeekin ihmisten johtamisen palvelutehtävänä, jonka tulee tuottaa hyvät olot työn tekemiselle sekä auttaa ihmisiä saamaan parhaat puolensa esille. Seeckin mukaan hyvä johtaminen ilmenee henkilöstön ahkeruutena, luottamuksena johtoa kohtaan, henkilöstön motivaationa, haluna tehdä parhaansa työssään sekä avoimena ilmapiirinä, joka tukee tavoitteiden mukaista työntekoa ja jossa sekä asiat että ihmiset voivat hyvin. (Seeck 2012, 68.)

2000-luvulla on alettu laajemmin puhua myös kolmannesta osa-alueesta, valmentavasta johtamisesta. Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän käyttöön (Ristikangas 2014, 13). Valmentava johtaja on siis valmentaja, joka luo oppivaa organisaatiota. Näiden kolmen osa-alueen ei nähdä kuitenkaan sulkevan toisiaan pois, vaan ne menevät osittain päällekkäin. Johtajan on itse omien vahvuuksiensa ja arvojensa pohjalta muodostettava toimintatapansa kussakin roolissa. (Lahtiluoma ym. 2008, 32–34.) Myös Golemanin (2000) mukaan tehokaimmat johtajat käyttävät useampia eri johtamistyytlejä. Olennaista on, että niitä käytetään juuri oikeassa määrin, tilanteesta riippuen. (Goleman 2000, 78.)

2.2 Työn luonteen muutos

Työelämä on käynyt läpi murrosta teollisen ajan rakenteista kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutaloutta. Sata vuotta sitten johtamista hallitsivat klassisen koulukunnan opit, jotka perustuivat prosessien ja tuotannon tehostamiseen hyvin yksinkertaisissa ja mekaanisissa työtehtävissä. Tässä tuotantoketjussa ihmiset olivat kuin koneen osia, jotka kaipasivat voimakasta kontrollia. (Seeck 2012, 31–33.)

Yksinkertaiset ja mekaaniset työtehtävät, huonot työolosuhteet ja voimakas kontrolli kuitenkin aiheuttivat tyytymättömyyttä ja levottomuuksia työpaikoilla. Myöhemmin esiin nousivatkin ihmissuhdekoulukunnan kannattajat, jotka uskoivat, että tuloksen maksimointi ei tapahdu tuotantoa tehostamalla, vaan työoloihin panostamalla ja työtehtäviä monipuolistamalla. Koulukunnan mukaan yhteistyö on ihmisille luontaista. Työntekijöitä ohjaavat psykososiaaliset tarpeet, normit ja tunteet. Heitä ei tule vain määrätä ja kontrolloida, vaan johtaa ja opastaa. (Seeck 2012, 31–33.)

Yhä 2010-luvulla yrityksissä on nähtävissä niin klassisen kuin ihmissuhdekoulukunnankin tunnuspiirteitä. Työtehtävät ja suhtautuminen työhön ovat kuitenkin merkittävästi muuttuneet sadassa vuodessa, eikä työ ole enää kuin ennen. Yksinkertaiset, mekaaniset työtehtävät vähenevät vähenemistään ja tilalle syntyy

luovia, asiakaspalvelutaitoa vaativia työtehtäviä. Ratkaisevaa ei enää ole aika, jossa työ tehdään, vaan sen sisältö ja lopputulos. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 5.) Tämän vuoksi perinteiset ulkoiset palkitsemisjärjestelmät eivät enää riitä kannusteiksi. Ulkoiset palkkiot toimivat nimenomaan yksinkertaisissa työtehtävissä. (Martela & Jarenko 2014, 47.)

Martelan & Jarengon (2014) mukaan ne ajat, jolloin viennin laskua paikattiin markan devalvoinnilla, ovat ohitse. Se, jolla Suomi voi tänä päivänä markkinoilla erottua, on osaamisen taso, jota mitataan kyvyssä innovoida ja luoda uutta. (Martela & Jarenko 2014, 34.) Myös Seeckin (2012) mukaan innovaatioiden tuottaminen kuvataan yrityksille elintärkeäksi. Luovaa ajattelua ei kuitenkaan synny pakottamalla ja käskyjä jakamalla. (Seeck 2012, 273.)

Työ onkin muuttunut virheettömästi toimivista prosesseista kokeiluihin, joustavuuteen ja epämuodollisuuteen. Arvon tuottaminen ei voi enää perustua pelkkään kontrollinalaisuuteen ja loogisuuteen. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 5.) Innovaatiivisuus vaatii vapautta ja innostavan työyhteisön (Seeck 2012, 273). Innovaatiot eivät synny organisaation rakenteita, vaan ihmisiä johtamalla (Työterveyslaitos 2010). On pyrittävä vapauttamaan inhimillisiä resursseja intohimoisempaan ja innostuneempaan tekemiseen. Tämä muutos vaatii uudenlaista johtamista – mahdollistavaa johtamista. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 5.)

2.3 Uudenlainen, mahdollistava johtaminen

Mahdollistava johtaminen luo pohjan osallistumiselle ja yhteisöllisyydelle. Se on jaettava johtamista. Mahdollistava johtaminen mahdollistaa henkilöstön oman ajattelun ja antaa tilaa luovuudelle. Se luo rakenteita, jotka mahdollistavat yhteistä vastuunottoa ja yhdessä luomista. Jaettu johtajuus ja toimintavapauden antaminen henkilöstölle vahvistavat itseohjautuvaa ja autonomista ilmapiiriä. (Lerssi-Uskelin 2011, 10.)

Lerssi-Uskelin ym. (2011) selittävät työn luonteen murroksen synnyttämää mahdollistavaa johtamista käyttäen vertauskuvana liikennevaloista liikenneympyröihin siirtymistä. Liikenneympyrät ovat valoja joustavampia ja toimivampia. Valot

vain määräävät, milloin voi mennä ja milloin ei. Liikenneympyrät puolestaan antavat mahdollisuuden omaan ajatteluun. Niidenkin sujuvuuden parantamiseksi on kuitenkin luotu säännöt, kuten työpaikoillakin, joissa esimiehen rooli onkin luoda ja mahdollistaa toiminnalle resurssit ja ihanteelliset olosuhteet töiden sujuumiseksi. (Lerssi-Uskelin 2011, 13.)

Mahdollistavan johtajuuden näkökulmasta esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on luoda rakenteita, jotka mahdollistavat yhdessä luomista ja yhteistä vastuunottoa. Tämä vaatii esimieheltä vuorovaikutustaitoja, kykyä olla läsnä ja kuunnella vuorovaikutustilanteissa sekä kykyä mahdollistaa uusien ajatusten ja ideoiden esilletuloa. Mahdollistava johtaja ymmärtää, ettei hänen tarvitse tietää kaikkea. Työyhteisöissä on eri alojen asiantuntijoita, jotka omaavat tietoa, osaamista ja ammattitaitoa omalta alaltaan. Esimiehen tulee tunnistaa työntekijöiden kyvyt ja osaaminen sekä jakaa vastuuta. Valta syntyy vastuuta jakamalla. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 10–11.)

Työterveyslaitoksen toteuttamassa työssä innostumisen hankkeessa (2011) uudellinen, hyvä esimies kuuntelee jokaista ja reagoi henkilöstön lähettämiin signaaleihin. Hän ottaa vastuun omasta tekemisestään vastaamalla sanoistaan ja lupauksistaan. Hän toimii esimerkkinä työyhteisölle. Hän antaa suuntaviivat sille, mihin ja miten kuljetaan. Omalla työllään hän mahdollistaa tarvittavat perusedellytykset ja kehityksen yksilöiden potentiaalin ja kiinnostuksen kohteet huomioiden. Hyvän esimiehen ominaisuudet lähtevät hänen persoonastaan sekä tavasta kohdata erilaisia ihmisiä ja heidän tarpeitaan. (Lerssi-Uskelin 2011, 12.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Sosiaali- ja terveysministeriön (2015) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on terveellistä, turvallista ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät esimerkiksi motivoiva johtaminen, hyvä työilmapiiri ja työntekijöiden oma ammattitaito. Työhyvinvoinnin toteutumiseen vaikuttavat siis niin yksilö itse kuin työyhteisö, esimies ja koko organisaatiokin. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin lisääntyessä lisääntyy myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen samalla, kun sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Työturvallisuuskeskus (2015b) korostaa työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä tekijänä yksilöiden elämäntilanteiden ja terveydentilan huomioimista työuran eri vaiheissa. Työhyvinvointia tukee avoin, arvostava, luottamuksellinen ja vastuullinen työilmapiiri. Organisaation yhteinen osaaminen ja yksilön oma ammattitaito vahvistavat yrityksen kilpailukykyä ja toimivat tukena muutosten ja työkuormituksen hallinnassa. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on luoda työtä, joka on paitsi tuottavaa, myös ihmisen hyvinvointia tukevaa. (Työturvallisuuskeskus 2015b.)

Työhyvinvointi siis vähentää sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä parantaa motivaatiota ja työpaikan ilmapiiriä. Lisäksi se tukee innostusta ja sitoutumista. Tämä taas parantaa yrityksen imagoa yhteistyökumppanina ja työnantajana. (Rauramo 2006.)

3.2 Työhyvinvointia yksilön tarpeet huomioimalla

Työturvallisuuskeskus kuvaa työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä Työhyvinvoinnin portaat -mallilla, joka perustuu Maslowin tarvehierarkiaan (ks. Kuva 1). (Työtur-

vallisuuskeskus 2015b.) Malli auttaa ymmärtämään yksilön tarpeita työhyvinvoinnin kannalta. Se opastaa työpaikkoja luomaan ihanteelliset olosuhteet työhyvinvoinnin toteutumiseksi porrastetulta portaalta.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaattomalli soveltaen (Työturvallisuuskeskus 2015b).

Ensimmäinen porttas on Maslowin tarvehierarkian mukaan psykofysiologiset perustarpeet. Se sisältää hyvinvoinnin perusedellytykset, kuten vapaa-aikaa, riittävästä ravinnosta ja liikunnasta sekä terveydestä huolehtimisen. (Työturvallisuuskeskus 2015b). Arjen hyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmasta oleellisia tekijöitä ovat riittävä lepo, oikeanlainen ravitsemus sekä arkiaktiivisuus. Kun näitä keinoja tehostetaan kuntoa ja mielihyvää kohottavalla liikunnalla, voidaan edistää kiistatta fyysistä hyvinvointia, mutta myös henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. (Aalto & Seppänen 2014, 11.)

Toinen porttas, turvallisuuden tarve, sisältää tunteen työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta, turvallisuudesta sekä oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta työssä. Kolmas porttas, liittymisen tarve, sisältää yhteishengen tukemisen, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimisen sekä sisäisen ja ulkoisen yhteistyön tukemisen. (Työturvallisuuskeskus 2015b.)

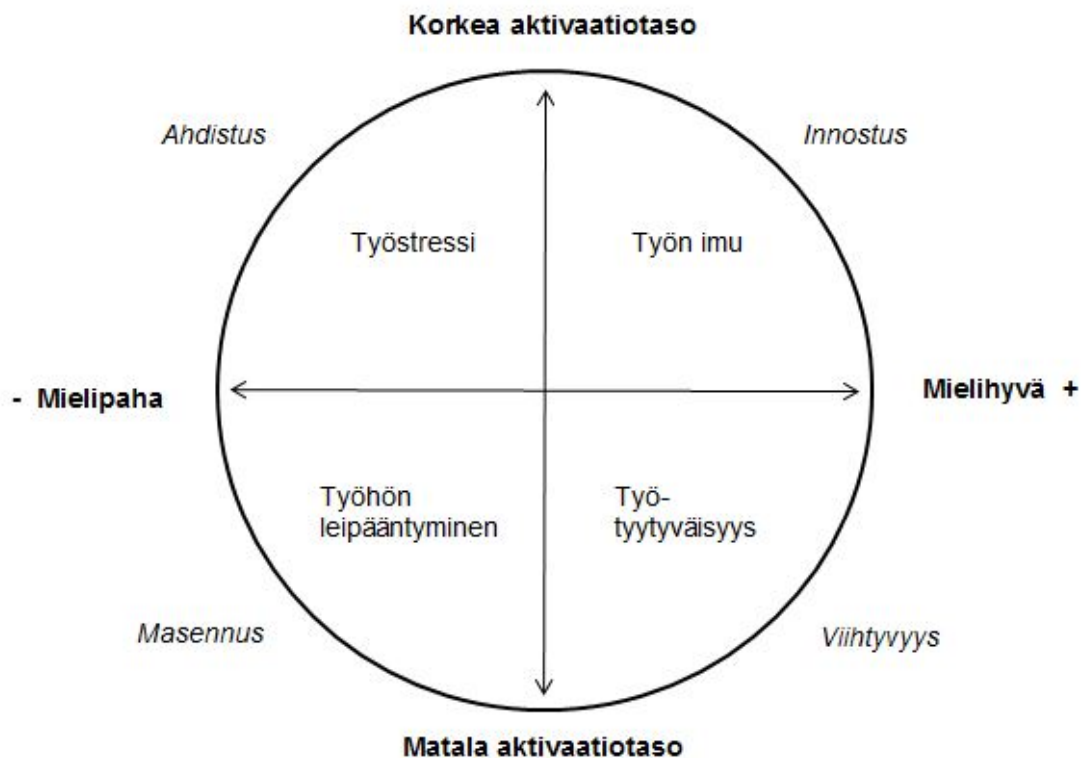
Neljäs porras, arvostuksen tarve, sisältää eettisten arvojen, hyvinvointia ja tuottavuutta tukevan mission, vision ja strategian, oikeudenmukaisen palkitsemisen sekä arvioinnin ja kehittämisen toteutumisen. Viides porras, itsensä toteuttamisen tarve, sisältää uuden tiedon tuottamisen, omien edellytysten täysipainoisen hyödyntämisen ja esteettisten elämysten toteutumisen tukemisen. (Työturvallisuuskeskus 2015b.)

Kaikkien näiden portaiden toteutuminen tukee myös työssä innostumista. Tulevaisuudessa henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisen merkitys tulee kasvamaan entisestään. Nuorisobarometriin vuonna 2014 vastanneista 15–29-vuotiaista nuorista yli kolme viidestä kertoi olevansa huolissaan omasta jaksamisestaan työelämässä tulevaisuudessa (Nalbantoglu 2014).

3.3 Työhyvinvoinnin eri tilat

Hakanen (2011) jaottelee tunnepohjaisen työhyvinvoinnin mahdolliset tilat vireystason ja mielihyvän asteen mukaan neljään ulottuvuuteen (ks. Kuva 2). Ihminen voi kokea töissä korkean aktivaatiotason vireystilaa ja silti samaan aikaan mielihyvää. Tällöin ihminen voi olla esimerkiksi hermostunut tai ärtynyt. Nämä tunnetilat ilmentävät työstressin kokemuksia ja voivat olla myös merkki alkavasta työuupumuksesta. Silloin ihminen kokee sekä mielihyvää että matalan aktivaatiotason vireystilaa. (Hakanen 2011, 21.)

Matalan aktivaatiotason vireystilaa työssä voi kokea myös samanaikaisesti, kun työ ainakin jonkin verran tuottaa mielihyvää. Tällöin työ ei välttämättä juurikaan haasta voimavaroja, mutta se voi silti tyydyttää työntekijän esimerkiksi hyvien työolojen vuoksi. Ihminen on siis tyytyväinen työhönsä ja viihtyy siinä. Tyytyväisyys on kuitenkin matalan aktivaatiotason vireystila. Olemassa on myös korkean aktivaatiotason vireystila, jossa ihminen kokee mielihyvää työssä. Tällöin ihminen on innostunut työssään. Hakanen kutsuu tätä tilaa työn imuksi. (Hakanen 2011, 21–22.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin eri tilat. (Hakanen 2011, 24; Martela & Jarenko 2014, 18.)

Työn tuloksellisuuden kannalta tarkasteltuna työtyytyväisyys on siis toki parempi tila kuin työhön leipääntyminen. Pitkällä aikavälillä se on myös kestävämpi tila kuin stressi. Tämä toki johtaa hetkelliseen tehokkuuteen, mutta lopulta myös maldaltuneeseen työssä suoriutumiseen sekä rutiininomaisiin työskentelytapoihin ja ratkaisuihin. Tyytyväinen työntekijä luultavasti suoriutuu työstään tyydyttävästi, muttei välttämättä pyri parantamaan toimintaansa, koska on tyytyväinen nykytilanteeseen. Työn imua kokeva työntekijä haluaa tehdä työssään parhaansa, sillä hän on innostunut siitä. (Hakanen 2011, 22–23; Martela & Jarenko 2014, 18–19.)

Työntekijälle mahdollisuus olla innostunut on merkittävä hyvinvoinnin lähde. Vain hyvinvoiva yksilö tai työyhteisö voi kokea työssä innostumista. Paremman elämänlaadun myönteiset vaikutukset säteilevät myös vapaa-ajalle. Innostunut työntekijä voi hyvin ja on lisäksi myös tuottavimmillaan. Tässä tilanteessa voittavat sekä työntekijä että työnantaja. (Martela & Jarenko 2014, 19.)

4 TYÖSSÄ INNOSTUMINEN

4.1 Työssä innostumisen määritelmä

2000-luvulla psykologian tutkimuksessa tapahtui murros, kun positiiviseksi psykologiaksi kutsuttu suuntaus nousi tietoisuuteen kansainvälisesti. Siihenastista psykologian tutkimusta hallitsi tapa tarkastella ihmistä hänen puutteidensa ja patologioidensa kautta. (Hakanen 2011, 11.) Ihmisen perustunteiksi laskettiin pitkään vain suru, viha, hämmästys, pelko, inho ja ilo (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 24). Hyvinvointiin pyrkimisen ja sen lisäämisen sijaan keskityttiinkin lähinnä pahoinvoinnin poistamiseen (Martela & Jarenko 2014, 20). Viimeaikaisin aivotutkimus on kuitenkin osoittanut, että aivojen perushierarkiasta löytyy enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tunneprosesseja (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 24). Positiivinen psykologia keskittyykin näihin myönteisiin tunneprosesseihin ja muun muassa hyvinvointia vahvistaviin tekijöihin (Martela & Jarenko 2014, 20).

Kuten edellisen sivun kuvasta (Kuva 2.) voitiin nähdä, on innostus siis tunnetila, jossa korkean aktivaatiotason vireystila yhdistyy myönteiseen tunnekokemukseen. Aalto-Setälän & Saarisen (2014) mukaan yksi ihmislajin keskeisimmistä elämäntaidoista, jopa se kaikkein arvokkain, on juuri innostuminen, sillä sitä voidaan pitää onnistumisen ja onnellisuuden tuntemisen edellytyksenä. Sen aikaansaamiseksi ei tarvita muuta kuin uteliasta mieltä, ahkeraa panostusta ja kykyä nauttia ja iloita pienistä saavutuksista. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 13, 22.)

Innostuneet työntekijät antautuvat työhönsä kaikella energiallaan ja ovat omaaloitteisempia sekä halukkaampia oppimaan uutta ja kehittymään työssään. Innostunut työyhteisö luo siis pohjan niin positiiviselle kuin uutta luovallekin työilmapiirille. Tämän ansiosta yritys pysyy uusiutumiskyvyn ja innovaatioiden polulla (Martela & Jarenko 2014, 10, 34).

Hakasen (2011) mukaan työn imua eli työssä innostumista kuvaavat kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus,

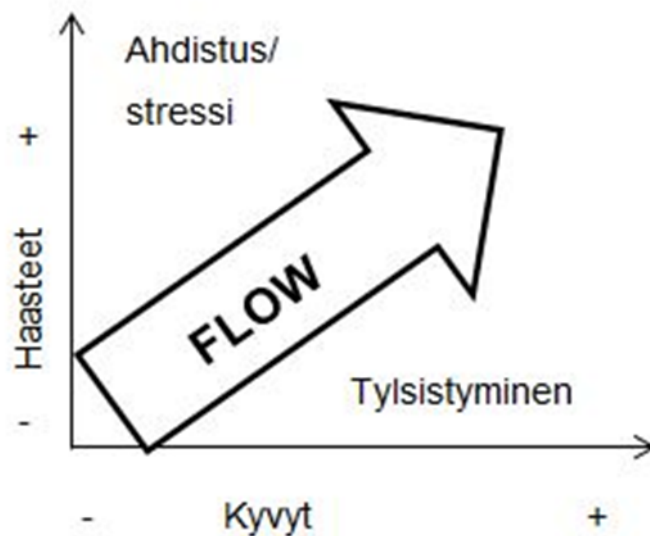
omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuutta kokiessa työntekijä on energinen, halukas panostamaan työhönsä sekä sinnikäs myös vastoinkäymisten hetkillä. Omistautumisen tunnetta kokiessa työntekijä kokee merkityksellisyyttä, innokkuutta, inspiraatiota, ylpeyttä ja haasteellisuutta työssään. Uppoutumisen tunne saa työntekijän kokemaan syvää keskittyneisyyttä ja paneutuneisuutta työssään sekä saamaan näistä nautintoa. Uppoutuessa aika kuluu huomaamatta ja lopettaminen voi tuntua vaikealta. (Hakanen 2011, 38–39.)

4.2 Työ psykologisten perustarpeiden tyydyttäjänä

Järvilehto (2013) luokittelee hyvinvointia edistävät tekijät kolmeksi kutsumukselliseksi tukipilariksi, jotka ovat: vapaus, virtaus ja vastuu. Myös moni muu motivaation ja psykologian tutkija on luokitellut nämä kolme tekijää ihmisen psykologiseksi perustarpeiksi, jotka hyvä työ tyydyttää. Muun muassa Ryanin ja Decin kuuluisa itsemääräytymisteoria painottaa autonomiaa, pätevyyttä ja yhteyttä toisiin ihmisiin. Krznaric puolestaan nimittää näitä termein vapaus, flow ja merkitys. (Järvilehto 2013, 26–27.)

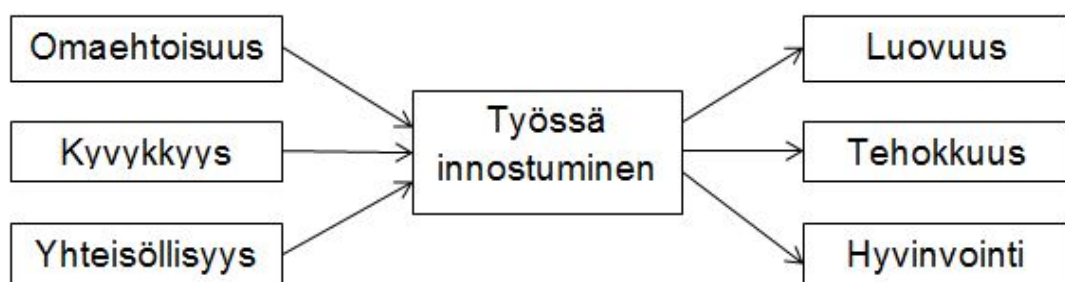
Vapaus on omaehtoisuutta. Yksilön toiminnan ylin auktoriteetti on yksilö itse. Vastuu tekee toiminnasta hyödyllistä myös muille. Ihmiselle on tärkeää kokea kuuluvansa johonkin yhteisöön. Näiden välissä oleva virtaus eli flow, kyky toteuttaa itseään, mahdollistaa täydellisen uppoutumisen meneillään olevaan tekemiseen. (Järvilehto 2013, 28.) Tässä työssä näistä termeistä käytetään nimityksiä: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.

Flow-kokemus tarkoittaa siis tilaa, jossa henkilö uppoutuu kaikkine voimavaroineen juuri meneillä olevaan tekemiseen. Flow-kokemus tapahtuu flow-kanavassa, joka sijaitsee yksilön taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä (ks. Kuva 3). Silloin, kun ihmisen taidot ja haasteet ovat tasapainossa, asiat sujuvat kuin itsestään. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 22.) Mutta, kun haasteita on liian vähän omaan osaamiseen nähden, ihminen tylsistyy. Ja taas toisaalta liian haasteelliset tehtävät aiheuttavat ahdistusta. Kun ihminen uppoutuu flow-tilaan, hänen ajan- ja paikantajunsa katoavat. (Järvilehto ym. 2014, 29.)



Kuva 3. Flow-kanava. (Martela & Jarenko 2014, 30.)

Kun ihminen kokee jäävänsä paitsi näistä kolmesta psykologisesta perustarpeesta, seuraa siitä pahoinvointia, turhautumista ja apaattisuutta. Kun taas ne ovat vahvasti läsnä ihmisen elämässä, seuraa siitä luovuutta, tehokkuutta ja hyvinvointia. (Ks. Kuva 4.) Useat tutkimukset todistavat, että näiden kolmen psykologisen perustarpeen täytyminen työssä johtaa innostukseen ja sitä kautta parempaan tulokseen. Tutkimusten mukaan innostuksen vaikutus yrityksen tulokseen onkin selkeästi suurempi kuin tuloksen vaikutus työntekijöiden innostukseen (Martela & Jarenko 2014, 28, 31).



Kuva 4. Innostuksen arvoketju: Työssä innostumisen myönteiset vaikutukset. (Martela & Jarenko 2014, 34.)

4.3 Innostuksen tukeminen työpaikoilla

Työssä innostumisen perusedellytyksenä on työpaikan sujuva arki. Lisäksi luottamus, avoimuus, arvostus, positiivisuus, luovuus, rohkeus, vastuun kanto ja sitoutuminen ovat työssä innostumisen keskiössä. Työssä innostumisen mahdollistamiseksi on työyhteisössä oltava aitoa läsnäoloa, itsensä johtamista, palautteen antoa ja kannustusta positiivisessa hengessä sekä mahdollisuuksia ja tukea kokeilla uutta ja tilaa myös epäonnistumisille (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 7, 21).

Innostusta tukeva johtaminen edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälykkyyttä. Eri yksilöt voivat kokea samat toimenpiteet eri tavalla. Tavoitteena innostusta tukevassa johtamisessa onkin auttaa yksilöä löytämään sisäiset vahvuutensa ja voimavaransa, ja houkutella hänet käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöitä tulee siis tukea ja auttaa löytämään se sisäinen innostus, joka jokaisesta löytyy, mutta joka helposti hukkuu liiallisen kontrollin alle. (Martela & Jarenko 2014, 35–36.)

Martelan & Jarengon (2014) mukaan valitettavan moni yritysjohtaja jättääkin ihmisen sisäisen motivaation ja innostuksen huomiotta. Moni tukee pelkkää ulkoista motivaatiota kontrolloimalla huomaamattaan työtä tarjoamalla palkkioita onnistuneesta työstä ja valvomalla, ettei työstä luistamista pääse tapahtumaan. Tällainen kontrolloiva johtaminen saa innostuksen, oman ajattelun ja kehittymisen hiipumaan yksilön keskittyessä ulkoisten kriteerien täyttämiseen. Tuloksena on passiivisia työntekijöitä. Tämä on erityisen haitallista luovilla aloilla ja asiakaspalvelutyössä. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Burke (2006) tiivistää usean huonoa johtamista tutkineen tutkimuksen tulokset neljään huonon johtajan pääpiirteeseen, jotka ovat: kyvyttömyys kehittää toimivia ihmissuhteita, riskien välttely ja virheiden pelko, impulsiivisuus sekä skeptisyys ja epäluottamus muihin ihmisiin. Toimivien ihmissuhteiden kehittämisen kyvyttömyyteen on yhdistetty ylimielinen ja itsekeskeinen luonne, riskien välttelyyn ja virheiden pelkoon puolestaan varovainen luonne. Impulsiivisuuteen liittyy maltaamaton ja tasapainoton luonne ja skeptisyyteen ja epäluottamukseen puolestaan kyyninen luonne. (Burke 2006, 97.)

Panostamalla innostavan johtajan ominaisuuksien kehittämiseen ja pyrkimällä välttämään huonon johtajan virheisiin sortumista, on työpaikoilla kuitenkin mahdollisuus merkittävästi tukea työntekijöitä innostuksen tunnistamisessa ja vahvistamisessa. Tärkeimpiä tekijöitä siinä onnistumisessa ovat yksilön autonomian eli omaehtoisuuden johtaminen, taitojen kehittymisen eli kyvykkyyden mahdollistaminen sekä toiminnan merkityksen selkeyttäminen eli yhteisöllisyyden tukeminen. Näiden kolmen perustarpeen tukemiseen panostaminen on ensiarvoisen tärkeätä, kun tavoitteena on innostaa työntekijät antamaan parhaansa (Martela & Jarenko 2014, 31, 36.)

4.3.1 Omaehtoisuuden johtaminen

Omaehtoisuuden eli vapauden tukemisella tarkoitetaan yksilön auttamista oivaltamaan omat vahvuutensa ja kiinnostuksen kohteensa sekä sen toiminnan mahdollistamista, joka asettuu näiden leikkauspisteeseen. Työntekijöiden omaehtoisuuden kokemusta voidaankin tukea monella tavalla, esimerkiksi demokraattisella johtamistyyllillä, vapaammalla tiedonjakelulla ja alaisten päätöksentekoon mukaan ottamisella. (Martela & Jarenko 2014, 37.)

Koneen entisen toimitusjohtajan Matti Alahuhdan (2013) mukaan Koneen, vuosi toisensa jälkeen kasvavaa liikevaihtoa ja hyvää tulosta takovan yhtiön, menestyksen takana ovat paitsi erinomainen työilmapiiri, myös kannustava ja osallistava johtaminen. Hänen mukaansa johto saa koko henkilöstön tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. (Heiskanen 2013.)

Toisen menestyksekkään suomalaisen yhtiön, Supercellin, toimitusjohtaja Ilkka Paananen (2013) sanoo olevansa alallaan varmasti vähiten vaikutusvaltainen toimitusjohtaja. Hän on kuitenkin ylpeä siitä, sillä hän näkee tehtäväkseen hankkia parhaat tekijät, luoda heille parhaat mahdolliset olosuhteet työntekoon ja luottaa siihen, että he hoitavat työnsä hyvin. Toisin kuin monet luovan alan yritykset, Supercell ei ole maksimoinut kontrollia, vaan sen, että ihmiset viihtyvät työssään.

Paanasen mukaan epäonnistumiset eivät haittaa, niistä tulee vaan ottaa opikseen. Tavoitteena on huomata epäonnistumiset nopeasti ja toimia niiden korjaamiseksi. (Lappalainen 2013.)

Jaettu johtajuus eli toimintavapauden luovuttaminen henkilöstölle, siis vahvistaa itseohjautuvaa, omaehtoisuutta tukevaa ilmapiiriä. Tähän vaaditaan esimieheltä vahvaa vuorovaikutusosaamista, kykyä ymmärtää ihmisiä sekä tulla itse ymmärretyksi, kykyä kuunnella muita ja asettua toisen ihmisen asemaan sekä kykyä ymmärtää erilaisia näkemyksiä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 12.)

Kontrolloiva johtaminen puolestaan estää yksilöä kokemasta omaehtoisuudesta kumpuavaa innostusta työssään. Usein johtajat kannattavatkin periaatteessa ajatusta omaehtoisuuden tukemisesta, mutteivat kuitenkaan lopulta uskalla käytännössä päästää irti vastuustaan. Valvonnalla ja kontrolloinnilla saattaa olla hyvä tarkoitus, mutta työntekijät ymmärtävät sen luottamuksen puutteena. (Martela & Jarenko 2014, 29, 37.)

Omaehtoisuuden tukeminen on hyvä aloittaa jo työntekijän rekrytointivaiheessa, jolloin voikin olla kannattavampaa kiinnittää huomiota hakijan innostuneisuuteen toimialaa ja hakemiaan työtehtäviä kohtaan enemmän kuin hetkellisesti pätevän henkilön löytymiseen. Nykyinen osaamistaso saattaa kertoa kyvystä oppia, mutta ei välttämättä halusta kehittyä jatkossa. Innostunut ihminen oppii nopeasti ja kykenee jatkossakin oppimaan eteen nousevia osaamistarpeita. Rekrytoijan on siis osattava kysyä kiinnostuksen kohteista ja vahvuuksista sekä tunnistaa, milloin vastaukset pohjautuvat aitoon innostukseen ja vahvuuksien tunnistamiseen, ja milloin niiden ominaisuuksien nimeämiseen, joita työnhakija uskoo työnantajan hakevan. (Martela & Jarenko 2014, 40).

On myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, että työntekijän henkilökohtaiset arvot ja organisaation arvot ovat sopusoinnussa (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14). Organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti toimiva työntekijä voi kokea vahvaa omaehtoisuutta silloin, kun on ne sisäistänyt ja kokee omikseen. Tällöin hän ei koe noudattavansa käskyjä, vaan tehneensä itsenäisen valinnan, että haluaa seurata näitä ohjeistuksia. (Martela & Jarenko 2014, 29).

Työntekijöiden omaehtoisuuden tunnetta voidaan merkittävästi tukea myös työn tuunaamisen keinoin (Hakanen, 2011, 85). Työn tuunaaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä pääsee itse ottamaan enemmän valtaa työnsä sisällön suunnittelusta. Jo pienten muutosten avulla voidaan lisätä työn kuvan mielekkyyttä, haastavuutta ja innostavuutta. (Martela & Jarenko 2014, 38.)

Kun pyritään tukemaan työntekijän omaehtoisuuden tunnetta esimerkiksi työtehtäviä monipuolistamalla, on kuitenkin hyvä tehdä ero työn rikastamisen ja työn laajentamisen välille. Työn rikastaminen tarkoittaa työtehtävien syvyyden kasvattamista, esimerkiksi työn kuvan haasteellisuutta lisäämällä. Työn laajentaminen puolestaan tarkoittaa uusien tehtävien sisällyttämistä työnkuvaan. Työn laajentamista tulisi välttää, sillä se on tutkimuksissa yhdistetty väärinkäsityksiin ja epäonnistumisiin motivointiyrityksissä. Kun työn rikastaminen tarjoaa mahdollisuuksia työntekijän psykologiseen kasvuun vastuuta lisäämällä, niin työn laajentaminen puolestaan tekee työn kuvasta vain rakenteellisesti laajemman. (Herzberg 2003, 8.)

Omaehtoisuutta johdetaan siis tekemällä työntekijöille selväksi vaatimustaso ja yhteinen päämäärä. Sen jälkeen tulee johtajan päästää irti ja luottaa siihen, että työntekijät kykenevät itsenäisesti etenemään kohti tätä päämäärää. Kun yksilö kokee osaavansa työn, saa hän myös enemmän aikaiseksi. Vaikuttamalla siihen, miten vapaasti yksilö voi tavoitella annettua päämäärää, pystytään lisäämään tämän omaehtoisuuden kokemusta ja sitä kautta myös tukemaan innostusta. (Martela & Jarenko 2014, 37–38.)

4.3.2 Kyvykkyyden mahdollistaminen

Kyvykkyyden johtamisessa olennaista on tarjota työntekijälle sopivasti haasteita sekä mahdollistaa kokemus tulosten aikaansaamisesta ja eteenpäin menemisestä. Tärkeää on myös tarjota työntekijälle sellaiset puitteet, joissa työntekijä pystyy toimimaan tehokkaasti ja mielekkäästi. (Martela & Jarenko 2014, 41–42.)

Sopiva haasteiden määrä on yksilöllistä. Kun toiset kaipaavat jatkuvasti uusia haasteita, niin toisilla taas kehittyminen voi olla rauhallisempaa. Jokaisella on kuitenkin tarve omaksua uusia asioita ja kehittyä. Olennaista on, että tulosten optimoimiseksi jokaisen tulee saada kehittyä omaan tahtiinsa. Parhaiten ihminen oppii silloin, kun hän on innostunut asiasta ja ymmärtää sen merkityksen. (Martela & Jarenko 2014, 43–44)

Monesti ajatellaan, että ulkoiset palkkiot, kuten palkankorotus, kertovat työntekijälle tulosten aikaansaamisesta ja eteenpäin menemisestä. Vaikka vanhemmat sukupolvet työskentelivät pitkälti siksi, koska se oli kunnon kansalaisen tunnusmerkki, ja jollain oli toimeen tultava, niin 2010-luvulla rahaa houkuttavampi tekijä ovat työolot. Nuoret haluavat työn, joka antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään, ja jossa voi uppoutua tekemiseen intohimoisesti. Nuorisobarometriin vuonna 2014 vastanneista 15–29-vuotiaista nuorista yli neljä viidestä kertoi työssä sisällyksen olevan palkkaa tärkeämpää. (Martela & Jarenko 2014, 34; Nalbantoglu 2014.)

Jo Herzbergin klassinen kaksifaktoriteoria vuodelta 1968 osoittaa, että ulkoiset palkkiot, joita hän nimittää hygienia-tekijöiksi, voivat johtaa tyytymättömyyteen, mutta eivät sen ylemmäs. Hygienia-tekijät tarkoittavat perusasioita, kuten työoloja ja palkkaa jotka riittävät elämän perusasioihin. Mikäli hygienia-tekijöissä ilmenee puutetta, voivat ne johtaa tyytymättömyyteen. Sen sijaan motivaatiotekijät voivat johtaa tyytymättömyydestä innostukseen. Motivaatiotekijät liittyvät usein itsensä kehittämiseen ja sisäiseen kasvuun. (Lægaard & Bindslev 2006, 57.)

Palkitseminen voi kuitenkin olla myös muuta kuin rahallista. Hyvä keino vahvistaa sisäisen motivaation synnyttämää innostusta on huomioida hyvät suoritukset ja antaa niistä tunnustusta. Työntekijän kokemus hyvien suoritusten huomioimisesta vahvistaa hänen kokemustaan kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. (Martela & Jarenko 2014, 50.)

Palautteen saaminen lisääkin erityisen hyvin hallinnan tunnetta. Lisäksi se kertoo työn edistymisestä ja auttaa työntekijää johtamaan itse itseään. Juuri palautteen vähyys onkin valitettava ongelma tämän päivän tietotyössä. (Martela & Jarenko 2014, 42–43.)

Merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvin työntekijä pystyy häiriöttä keskittymään meneillään olevaan tekemiseen, on työpaikan olosuhteilla. Käytännön seikkoja ovat esimerkiksi oikeanlainen valaistus, musiikki, työergonomia ja toimiston tilaratkaisut. Riittävä työrauha on ratkaisevassa asemassa syvällisen keskittyneisyyden saavuttamisessa. (Martela & Jarenko 2014, 41–42.)

4.3.3 Yhteisöllisyyden tukeminen

Ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve kokea kuuluvansa johonkin ryhmään. Yksilön hyvinvoinnin kannalta onkin keskeistä kokea olevansa tärkeä osa yhteisöä heikkouksineen ja vahvuuksineen. Hyvä työyhteisö kannustaa toinen toisensa käyttämään kykyjään. Tämä edellyttää, että työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa. Ryhmähengestä huolehtiminen ja sisäisen energian tukeminen luovat yhteisöllisyyttä. Huipputiimi ei synny huippuyksilöiden summasta. Se on yhteisönä huippu. (Martela & Jarenko 2014, 44–46.)

Hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat, että heistä välitetään, on siis ratkaisevan tärkeä innostukseen vaikuttava tekijä. Pahimmillaan huono työilmapiiri voi tuhota työntekijöiden innostuksen täysin. Myönteisen työilmapiirin ja työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen onkin johtajan tärkeimpiä tehtäviä innostuksen tukemisessa. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

Myös Lerssi-Uskelinin ym. (2011) mukaan, mitä enemmän me-henkeä työyhteisössä on, sitä paremmin sen osalliset voivat. Me-henki työyhteisössä perustuu usein yhteisten tavoitteiden tuntemiseen, työn arvostamiseen, työtyytyväisyyteen sekä ammatilliseen osaamiseen ja yhteiseen tekemiseen myös vapaa-ajalla. Epämuodolliset tilaisuudet ovat omiaan parantamaan työyhteisön me-henkeä. (Lerssi-Uskelin 2011, 20.)

Yhteisöllisyyden tukeminen mielletään myös vastuun johtamiseksi. Vastuun johtaminen on yhteydessä eettiseen ja yhteisölliseen toimintaan. Ihmisille on tärkeää, että heidän työllään on merkitystä myös muille. Ihmiset haluavat nimittäin tuottaa yhteisölleen hyvää. Työhön suhtautumisessa olennaista on se, että yksilö

ottaa vastuun jonkin tehtävän suorittamisesta työyhteisössä. Suorittamisen nautintoa lisää se, että työntekijä saa valita tehtävän vapaasti omien kiinnostuksen kohteidensa pohjalta. Kuitenkin suuri osa työn antoisuudesta perustuu siihen, että työhön sitoudutaan ja sen suorittamisesta kannetaan vastuu. (Martela & Jarenko 2014, 44–45.)

4.4 Tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen

Työhyvinvointia on perinteisesti jo vuosikymmenten ajan mitattu tyytyväisyyden asteikolla. Esimerkiksi Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta kertoo yrityksen mittaavan niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin tyytyväisyyttä vuosittain. Hän korostaa tyytyväisen henkilöstön olevan sitoutunut tavoitteisiinsa. (Heiskanen 2013.)

Kuitenkin kuva 2 (sivulla 15) havainnollistaa, että tyytyväisyyden mittaaminen ei kerro kaikkea työntekijän hyvinvoinnista. Kahtiajaon tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden välillä voidaan kuvasta nähdä olevan vain yksi ulottuvuus. Yhtä tärkeä ulottuvuus on kuitenkin myös jaottelu aktiivisuuden ja passiivisuuden välillä. Tyytyväinen työntekijä voi olla siis joko työssään viihtyvä eli passiivinen tai työssään innostunut eli aktiivinen. Näin ollen ei olekaan ihme, ettei työtyytyväisyyden ja tuottavuuden väliltä ole löydetty kovin vahvaa myönteistä yhteyttä. Innostuksen ja tuottavuuden välillä sen sijaan on osoitettu olevan hyvin vahva yhteys. (Martela & Jarenko 2014, 17–18.)

Yritysten siirtyminen tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen saattaisikin paljastaa merkittävän eron henkilöstön tyytyväisyyden ja innostuksen välillä. Kaikki tyytyväiset työntekijät eivät ehkä olekaan innostuneita. Tämä auttaisi yrityksiä näkemään henkilöstönsä todellisen työhyvinvoinnin tilan ja panostamaan siihen sen vaatimalla tavalla ja näin ollen tarjoamaan yrityksille merkittävää kilpailuetua.

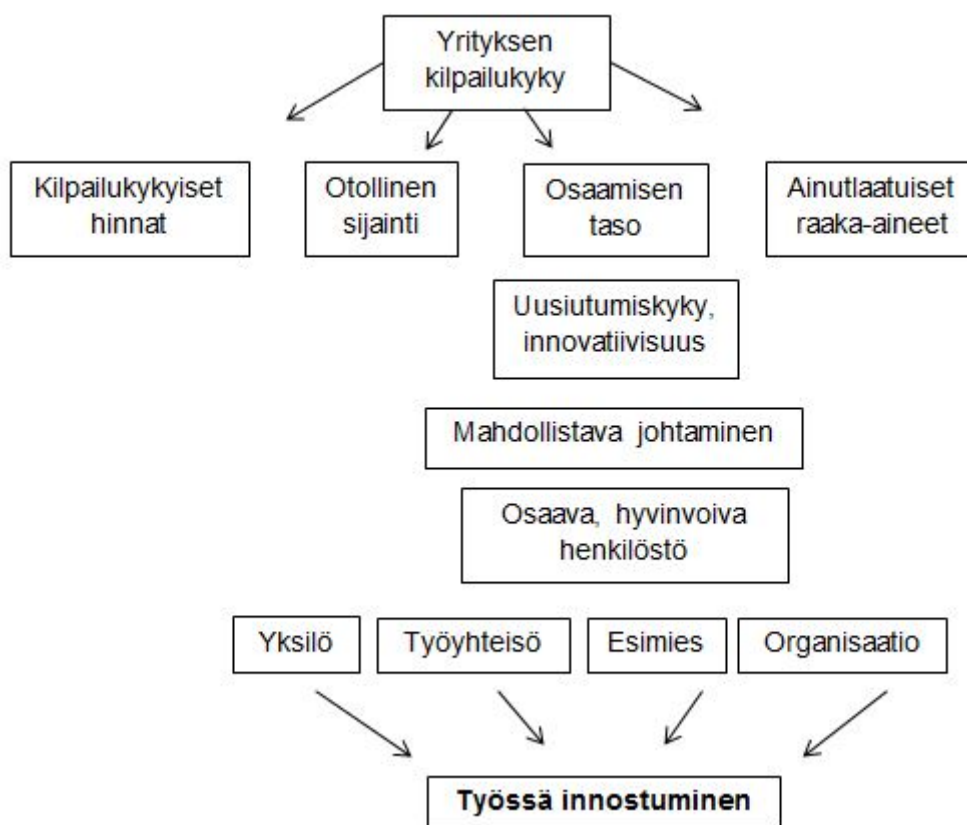
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tausta, tavoitteet ja tehtävät

Tänä päivänä positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat muun muassa kilpailukykyiset hinnat, otollinen sijainti, osaamisen taso ja ainutlaatuiset raaka-aineet. Tämän päivän Suomi ei kuitenkaan omista kilpailukykyisiä hintoja, ainutlaatuisia raaka-aineita tai sijaintia, vaan se, jolla Suomi voi markkinoilla erottua, on osaamisen taso, joka tänä päivänä mitataan kyvyssä innovoida ja luoda uutta. (Martela & Jarenko 2014, 34.)

Innovaatioiden syntyyn ja uuden luomiseen työpaikoilla tarvitaan mahdollistavaa johtamista, joka luo perustan osaavalle ja hyvinvoivalle henkilöstölle. Työhyvinvoinnin toteutumiseen vaikuttavat niin yksilö itse kuin työyhteisö, esimies ja koko organisaatiokin. He yhdessä mahdollistavat työssä innostumisen toteutumisen. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 7.)

Innostuneet työntekijät luovat siis pohjan positiiviselle ja uutta luovalle työilmapiirille, jonka ansiosta yritys pysyy uusiutumiskyvyn ja innovaatioiden polulla (Martela & Jarenko 2014, 34). Yritysten kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä, uusiutumiskyvystä ja innovatiivisuudesta, mahdollistavasta johtamisesta, hyvinvovasta henkilöstöstä ja niiden toteutumiseen vaikuttavista tahoista muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli näkökulma, josta tutkimuksen aihetta tarkastellaan. Teoriamalli osoittaa tutkimuksen paikan teoreettisessa viitekehyksessä (ks. Kuva 5).



Kuva 5. Teoriamalli osoittaa tutkimuksen paikan. (Hannula 2015.)

Työssä innostumisen toteutumisessa merkittävässä roolissa ovat siis työhyvinvointi ja johtaminen. Näiden kehittämisessä työyhteisöissä suuressa roolissa ovat usein henkilöstöalan toimijat. Esimerkiksi henkilöstöpäällikön tehtäviin kuuluvat muun muassa henkilöstösuunnittelu, henkilökunnan rekrytointi, sisäiset henkilövalinnat, työsuhde- ja palkkausasiat, henkilöstön sitouttaminen, hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen sekä johtaminen ja osaamisen kehittäminen. (Ammattinetti 2015.)

Nämä työtehtävät ovat luovuutta vaativia työtehtäviä. Tutkimalla luovilla aloilla työskentelevien henkilöiden työssä innostumista, pystytään luomaan toimintaohjeet nimenomaan nykyaikaisille luovuutta ja asiakaspalvelutaitoa vaativille työpaikoille, joiden määrä on merkittävässä nousussa. Henkilöstöalan toimijat ovat siis tutkimuksen merkittäviä hyötyjiä, ja toimeksiantajaksi opinnäytetyölle lähtikin henkilöstöhallinnon yhdistys.

Työssä innostumisen vaikutusta yksilön ja koko työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen on maailmanlaajuisesti tutkittu jonkin verran ja näiden tekijöiden välillä onkin osoitettu olevan selkeä yhteys (Martela & Jarenko 2014, 24). Vähiten tutkimustietoa löytyi kuitenkin siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yksilöiden työssä innostumiseen. Tähän lähdin tutkimuksellani etsimään vastauksia, jotta työni olisi apuna sekä yksilöille oman työssä innostumisensa lisäämisessä, että yksilöille, työyhteisöille, esimiehille ja organisaatioille muiden innostamiseksi.

Suomessa aihetta ylipäänsä on sen merkityksellisyyden huomioon ottaen tutkittu melko vähän. Koen aiheen tutkimisen erityisesti suomalaisessa yhteiskunnassa ja kulttuurissa myös ratkaisevan tärkeäksi, jotta työpaikoilla osattaisiin toimia asian suhteen oikein.

Opinnäytetyöni tavoitteet tarkentuivat vielä tarkemman tutkimussuunnitelman myötä. Tavoitteeksi muodostui selvittää lukijalle, mitä työssä innostuminen tarkoittaa, miksi se on ihanteellinen tila niin työntekijän itsensä kuin työnantajankin kannalta, minkä perusedellytysten tulee olla kunnossa, jotta tähän tilaan voidaan päästä sekä, ennen kaikkea, miten tämä on mahdollista. Työssä innostumiseen vaikuttavia tekijöitä tuodaan tutkimuksessa esiin niin yksilön, työyhteisön, esimiehen kuin koko organisaationkin näkökulmasta. Laajemman näkökulman aiheeseen takasi aineiston kerääminen henkilöstöalan ammattilaisilta, joiden joukosta löytyi niin työntekijän kuin esimiehenkin asemia edustavia.

Tutkimusongelmaksi muotoutui: miten luoda innostuksesta työpaikan menestystekijä. Tutkimuksen tarkoitus on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaisia tekijöitä voidaan liittää yksilön työssä innostumiseen?
2. Miten yksilö voi vaikuttaa omaan työssä innostumiseensa?
3. Miten työyhteisö/esimies/organisaatio voi vaikuttaa yksilön työssä innostumiseen?

5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ovat lähestymistapoja, joita on vaikea käytännössä erottaa toisistaan. Nämä lähestymistavat nähdäänkin enemmän toisiaan täydentävinä kuin kilpailevina suuntauksina. (Hirsjärvi ym. 2005, 132.) Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii selittämään ja kuvailemaan tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä järjestelmällisten havaintojen avulla. (KvantiMOTV 2003.) Määrällisessä tutkimuksessa kerätään aineistoa, joka on määrällisesti ja numeerisesti mitattavissa. (Hirsjärvi ym. 2005, 136.)

Tämä tutkimus on tyypiltään kvantitatiivinen, sillä tarkoitus on tutkia suurta tutkittavien joukkoa. Lisäksi vastauksia haluttiin kuvata prosenttiluvuin ja saada vastauksista selville selkeitä numeerisia määriä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia on mahdollista kuvailla taulukoin, joiden avulla saadaan muodostettua diagrammeja, jotka havainnollistavat tutkimustuloksia.

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin survey-tutkimus. Survey-tutkimuksessa tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Kyselylomake ja strukturoitu haastattelu ovat tavanomaisimpia survey-tutkimuksen muotoja. (Hirsjärvi ym. 2005, 130.) Määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimus päätettiin suorittaa kyselylomakkeella (Liite 2), joka oli tehtävissä Internetissä. Internet-kyselyn avulla kyselylomake ja muuttujamäärittely voitiin toteuttaa samalla kertaa ja vastaukset saatiin suoraan käsiteltävään muotoon. Näin pystyttiin myös tutkimaan mahdollisimman suurta joukkoa ihmisiä. Kyselylomake tehtiin Webropol-ohjelmalla. Koko tutkittavien joukolle tiedotettiin mahdollisuudesta vastata kyselyyn sähköpostitse. Sähköpostissa oli mukana saatekirje (Liite 1), joka kertoi tutkimuksen tärkeydestä ja motivoi vastaamaan kyselyyn.

Empiirisen havainnoinnin kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Kyselytutkimuksessa havaintoyksikkö on yleensä henkilö, jonka käyttäytymistä, asenteita, ominaisuuksia ja mielipiteitä tutkimuksella halutaan selvittää. Tässä tutkimuksessa havaintoyksiköitä olivat henkilöstöalan ammattilaiset, jotka ovat henkilöstöhallinnon yhdistyksen jäseniä. Kaikkien havaintoyksiköiden muodostamasta kokonaisuudesta käytetään nimitystä perusjoukko. Mikäli perusjoukko ei ole liian suuri,

ja mikäli se on kokonaisuudessaan tavoitettavissa, lähetetään kysely koko perusjoukalle. Varmin tapa saada määrällistä tietoa tutkimuskohteesta on mitata halutut ominaisuudet koko perusjoukosta. (KvantiMOTV 2003.) Tämä kysely toteutettiin lähettämällä se koko perusjoukalle.

Kyselytutkimukset tehdään yleensä vakioitua kysymys- ja vastausvaihtoehtoja sisältävällä strukturoidulla kyselylomakkeella (KvantiMOTV 2003). Tämä tutkimus toteutettiin pääasiallisesti vakioituja kysymys- ja vastausvaihtoehtoja apuna käyttäen, mutta lopussa oli muutama avoin kysymys (Ks. Liite 2). Menetelmä valittiin, jotta olisi mahdollista analysoida suurta määrää vastauksia ja jotta vastaaminen veisi mahdollisimman vähän aikaa.

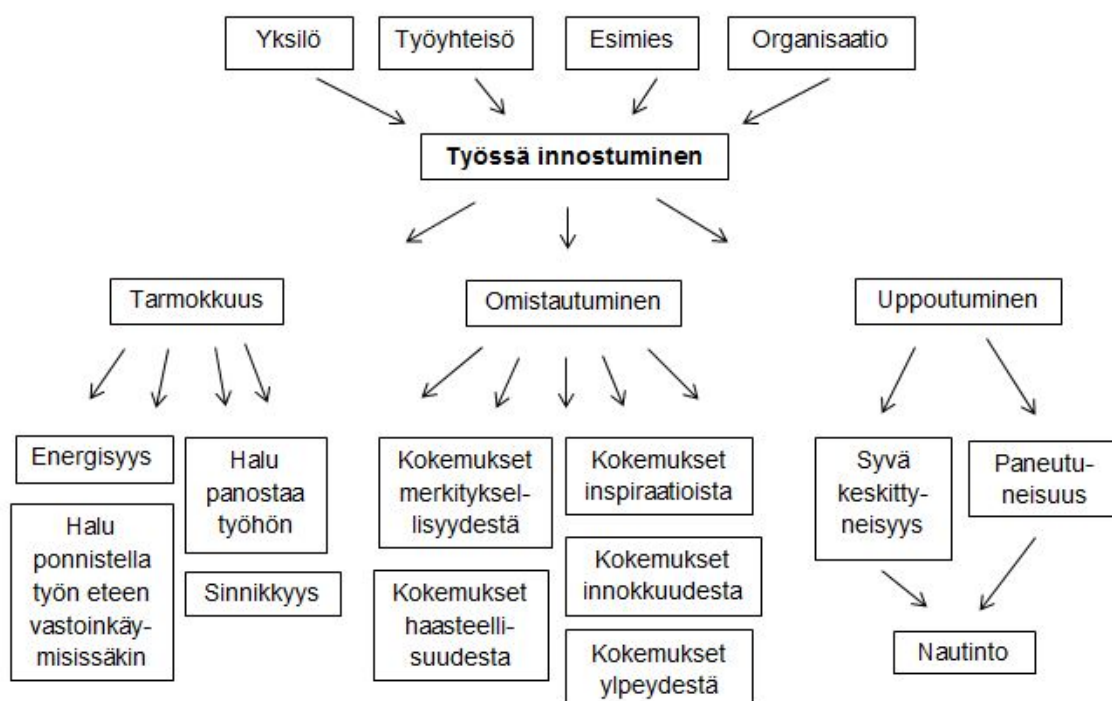
Suurimmassa osassa kysymyksistä käytettiin asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymystyyppejä. Skaaloihin perustuvissa kysymystyypeissä esitetään väittämiä, jossa vastaaja valitsee, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa (Hirsjärvi ym. 2005, 189). Tässä kyselyssä käytettiin vastausasteikkoa 0-5, joista 0 tarkoittaa en osaa sanoa, 1 tarkoittaa täysin eri mieltä, 2 melko eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 melko samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

Joukossa oli myös muutama monivalintakysymys. Lisäksi muutamassa kysymyksessä käytettiin asteikkoa 0-5, mutta numeroilla oli eri tarkoituksia, kuin edellä mainituissa. Monivalintakysymysten etuihin kyselylomakkeessa kuuluu se, että vastauksia voidaan verrata mielekkäästi, niin etteivät vastaukset ole kovin kirjavien. Lisäksi monivalintakysymykset auttavat vastaajaa tunnistamaan asian ilman, että se tulisi muistaa. Tämä helpottaa vastaamista. Monivalintakysymysten vastauksia on myös helpompi käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2005, 190.)

Lopussa oli vielä muutama avoin kysymys, sekä muun muassa ikää, sukupuolta ja ammattia koskevia taustakysymyksiä. Avoimien kysymysten etuihin kuuluvat niin se, että vastaaja voi ilmaista itseään omin sanoin kuin sekin, että ne auttavat monivalintakysymyksiin annettujen poikkeavien vastausten tulkinnassa. Se, ettei

vastauksia ole ehdotettu valmiiksi, osoittaa myös vastaajien tietämyksen aiheesta ja sen, mikä on keskeistä vastaajien ajattelussa sekä sen, kuinka voimakkaat tunteet vastaajilla on asiaan liittyen. Lisäksi ne antavat mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajien viitekehyksiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 190.)

Kyselylomakkeen kysymykset luotiin teoria- ja mittausmallien pohjalta. Teoria-mallin avulla osoitettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuva 5). Mittausmalli puolestaan konkretisoi teorialmallin ja tarkensi tutkimusongelman (Kuva 6). Se havainnollistaa työssä innostumisen koostuvan kolmesta myönteisestä työhyvinvoinnin ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Nämä ulottuvuudet puolestaan koostuvat erilaisista työssä koetuista tunnetiloista. Näiden tunnetilojen kokeminen työssä saa yksilön innostumaan työssään, joka puolestaan johtaa hyvinvoinnin ja tuottavuuden kasvuun (Hakanen 2011, 38–39).



Kuva 6. Mittausmalli tarkentaa tutkimusongelman. (Hannula 2015.)

Kyselytutkimuksessa tutkitaan näiden tunnekokemusten muodostumista työssä. Tutkimuksen avulla selvitetään, miten muun muassa elämäntapoihin liittyvät tekijät, työtehtävät, työpaikan ilmapiiri, yrityskulttuuri sekä kannustaminen ja palautteen antaminen vaikuttavat näiden eri tunnekokemusten syntymiseen ja sitä kautta työssä innostumiseen. Näin ollen voidaan selvittää, minkälaiset tekijät vaikuttavat yksilöiden työssä innostumiseen ja sen pohjalta selventää lukijalle, kuinka lisätä omaa työssä innostumistaan ja innostaa myös muita.

5.3 Analysointi

Analyysitapojen valinta ei määräydy mekaanisesti minkään tietyn säännön mukaan. Tavallisesti analyysi tehdään sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Tämän tyyppinen ajatus soveltuu erityisesti sellaiseen tutkimukseen, jossa tietoja on kerätty strukturoidulla lomakkeella tai asteikkomittareilla. Tavallisesti kvantitatiivisen tutkimuksen analyysi etenee vaiheittain. Aineiston keräämisen jälkeen edetään kuvailu-, luokittelu- ja yhdistämisvaiheisiin. Näiden vaiheiden avulla pyritään selittämään saadut tutkimustulokset. (Hirsjärvi ym. 2005, 211.)

Analyysitavaksi valitaan sellainen tapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. Analyysitavat voidaan jäsentää karkeasti kahdella tavalla. Ensimmäisessä selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Toisessa ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein kvalitatiivista eli laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Käytännön tutkimustyössä nämä lähestymistavat ovat kuitenkin usein esillä rinnakkain. (Hirsjärvi ym. 2005, 213.) Tämän tutkimuksen analysoinnissa käytettiin enimmäkseen ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa.

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatu aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon muodostamalla muuttujista taulukoita, jotka siten helpottavat aineiston käsittelyä. Muuttujia ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja mielipide (KvantiMOTV 2003). Tutkimuksen tuloksia voidaan kuvailla muun muassa prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2005, 136.)

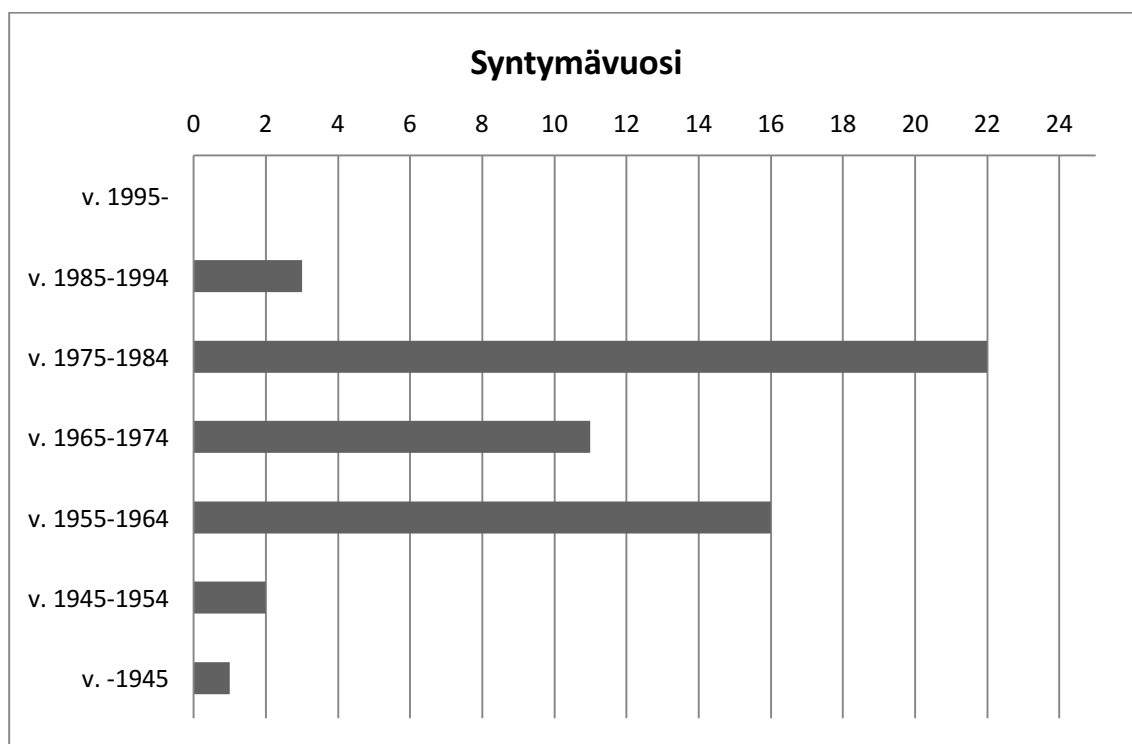
Tutkimuksen analysointi aloitettiin kopioimalla datamatriisi eli kerätty aineisto Webropol kysely- ja tiedonkeruusovelluksesta Exceliin taulukkomuotoiseksi. Näin aineisto saatiin helposti käsiteltävään muotoon, sillä datamatriisin muodostamassa taulukossa kukin rivi sisältää yhden vastaajan tiedot ja kukin sarake puolestaan yhden kysymyksen vastaukset. Koska tutkimuksessa haluttiin saada vastauksia siihen, minkälaisia tekijöitä voidaan liittää yksilön työssä innostumiseen, lähdettiin vastauksia suodattamaan Webropol-ohjelman avulla. Vastausten suodatus tapahtui siten, että dataa saatiin muodostettua siitä, miten erilaiset tekijät, kuten työtehtävät, ovat yhteydessä eri työssä innostumiseen liitettävien tunnekokemusten syntymiseen ja sitä kautta työssä innostumiseen.

Vastauksista suodatettiin näkyviin vain niiden vastaajien vastaukset, jotka kokevat työssään kaikkia työssä innostumiseen liitettäviä tunnetiloja eli vastasivat olevansa niitä koskevista väitteistä melko tai täysin samaa mieltä. Vain ne vastaajat, jotka kokivat työssään kaikkia työssä innostumiseen liitettäviä tunnetiloja, pystyttiin tässä tutkimuksessa lukemaan varmasti työssään innostuneiksi. Työssään innostuneiden henkilöiden vastauksia tarkastelemalla saatiin selville, minkälaisia tekijöitä voidaan liittää yksilön työssä innostumiseen.

Vastaukset esitetään prosenttiyksiköinä sen mukaan, kuinka monta prosenttia työssään innostuneista vastaajista vastasi olevansa samaa mieltä kulloisestakin väittämästä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti ja tulosten selkeyttämiseksi vastaukset näkyvät vastauksista muodostetuissa grafiikoissa suuruusjärjestyksessä suurimman prosenttimäärän mukaan. Vastaukset myös luokiteltiin tutkimuskysymysten mukaan loogisempaan, helpommin luettavaan järjestykseen.

5.4 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu 55 henkilöstöalan ammattilaisen vastauksista. Henkilöstöalan ollessa hyvin naisvaltainen, myös kyselyyn vastanneista suurin osa, 53 vastaajaa, on naisia. Suurin osa vastaajista on syntynyt vuosina 1955–1984 (ks. Kuvio 1.)



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma syntymävuoden mukaan.

Ammateiltaan vastaajat olivat henkilöstöpäälliköitä, henkilöstönkehittämispäälliköitä, henkilöstöjohtajia, henkilöstökonsultteja, rekrytointipäälliköitä, valmentajia ja muita henkilöstöalan asiantuntijoita. Vaikka vastaajien ammatit ovatkin yhteisiä, niin alat, joilla he työskentelevät, vaihtelevat laidasta laitaan. Alat vaihtelevat aina teollisuuden ja kaupan alasta vaativiin asiantuntija-aloihin, kuten koulutus-, konsultaatio- ja IT-aloihin. Vastaajista 36 työskentelee myös esimiehenä.

Vastaajista 52 on suorittanut alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon. Suurimmalla osalla vastaajista on taustallaan pitkä työura, vähintään viisitoista vuotta. Alle viiden vuoden työkokemus on vain yhdellä vastaajista. Suurin osa vastaajista on myös työskennellyt nykyisellä alallaan vähintään kymmenen vuotta. Nykyisessä yrityksessä suurin osa vastaajista on puolestaan työskennellyt alle kymmenen vuotta.

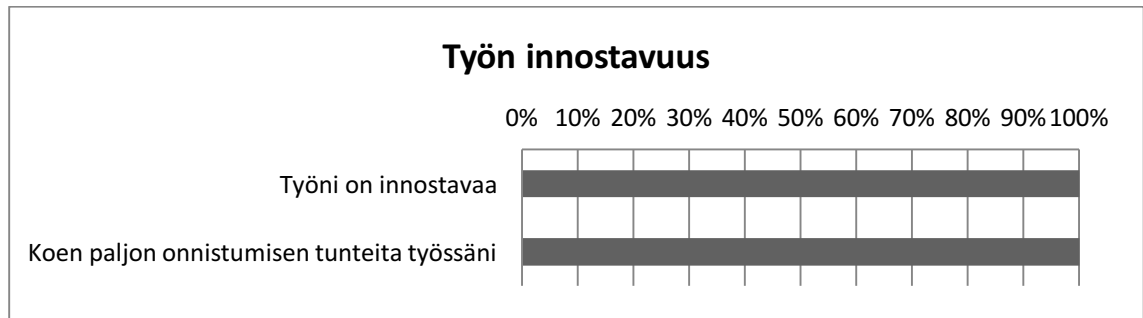
6 TYÖSSÄ INNOSTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa esitellään, minkälaiset tekijät tutkimuksen mukaan voidaan liittää yksilön työssä innostumiseen. Strukturoitujen eli valmiit vastausvaihtoehdot sisältävien kysymysten vastaukset esitetään prosenttikuvaajina sen mukaan, kuinka monta prosenttia kyselyyn vastanneista työssään innostuneista henkilöistä on vastannut olevansa samaa mieltä kyseisistä väittämistä. Avoimien kysymysten vastausten esityksessä ei ole käytetty kuvaajia. Yksilön työssä innostumiseen vaikuttavat tekijät on luokiteltu viiteen alaluokkaan, jotka ovat: työ, työyhteisö, esimies, organisaatio ja yksilö itse.

6.1 Innostava työ

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden mukaan innostavimpia tekijöitä työssä ovat vapaus tehdä työnsä parhaaksi näkemällään tavalla, monipuoliset ja mielenkiintoiset työtehtävät, työn merkityksellisyys ja haasteellisuus, vastuu omasta tekemisestä, selkeät tavoitteet, onnistumisen ja aikaansaamisen kokemukset sekä hallinnan tunne. Lisäksi innostavaa on se, kun saa vaikuttaa, on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä jatkuvasti, saa positiivista palautetta, voi käyttää luovuuttaan sekä osallistua kehittämiseen, uudistamiseen ja ideoimiseen. On myös innostavaa, kun voi ymmärtää työn merkityksen, tulla kuulluksi ja arvostetuksi, kohdata ihmisiä, tehdä yhteistyötä, auttaa asiakkaita, ratkaista ongelmia ja saada asiakkailta kiitosta tehdystä työstä sekä saavuttaa tuloksia.

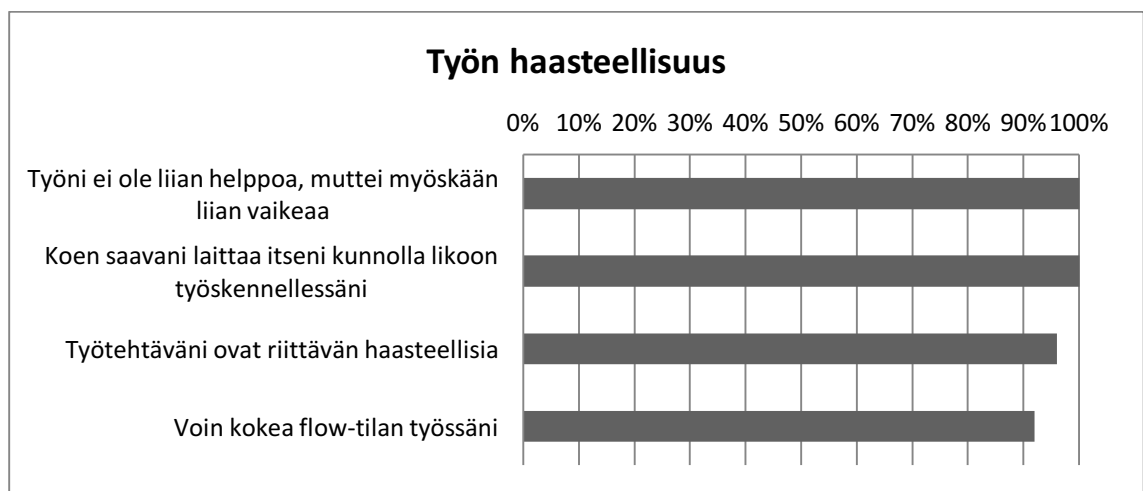
Lerssi-Uskelin ym. (2011) määrittelevät innostavan työn olevan työtä, jossa voi tuntea onnistumisen tunteita (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 19). Jokainen tutkimukseen osallistunut työssään innostunut vastaaja kertoi työnsä olevan innostavaa. Lisäksi jokainen työssään innostunut vastaaja kokee paljon onnistumisen tunteita työssään. (Ks. Kuvio 2.)



Kuvio 2. Työn innostavuuteen liittyvät tekijät.

Yksi ihmisen kolmesta psykologisesta perustarpeesta, jonka erityisesti innostavan työn tulisi tyydyttää, on kyky toteuttaa itseään. Tähän liittyy olennaisesti se, ettei työ ole yksilön taitoihin nähden liian vaikeaa, muttei myöskään liian helppoa. Yksilön taitojen ja tehtävän haasteellisuuden ollessa tasapainossa, voi yksilö kokea flow-tilan. Kun haasteita on liian vähän omaan osaamiseen nähden, ihminen tylsistyy. Ja taas toisaalta, liian haasteelliset tehtävät aiheuttavat ahdistusta. (Järvillehto ym. 2014, 28–29.)

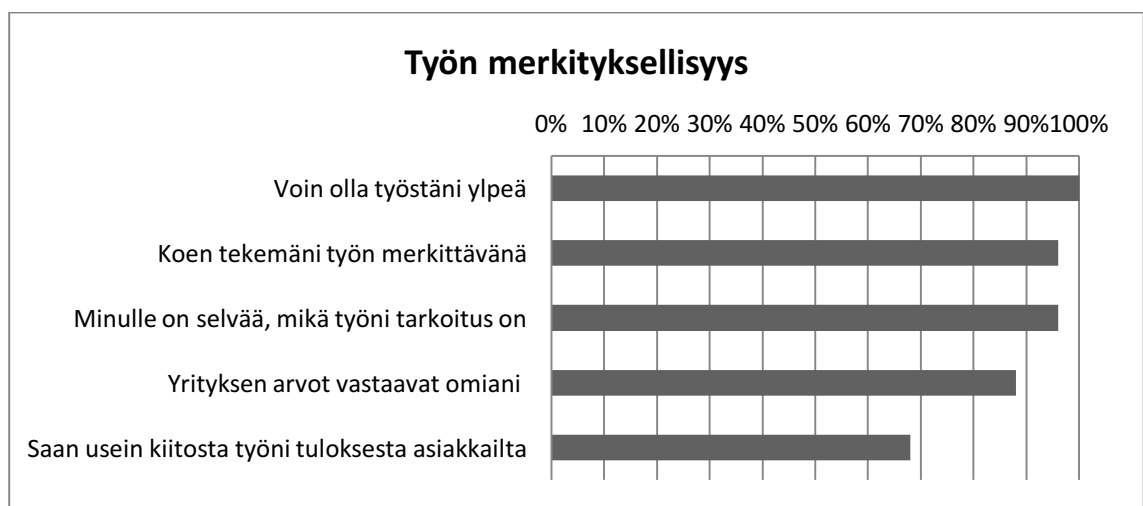
Jokainen tutkimukseen osallistunut työssään innostunut vastaaja kokee, ettei hänen työnsä ole omiin taitoihin nähden liian helppoa, muttei myöskään liian vaikeata. Jokainen kokee myös saavansa laittaa itsensä kunnolla likoon työskennellessään. 96 % heistä kokee lisäksi työnsä olevan riittävän haasteellista ja 92 % voi kokea flow-tilan työssään. (Ks. Kuvio 3.)



Kuvio 3. Työn haasteellisuuteen liittyvät tekijät.

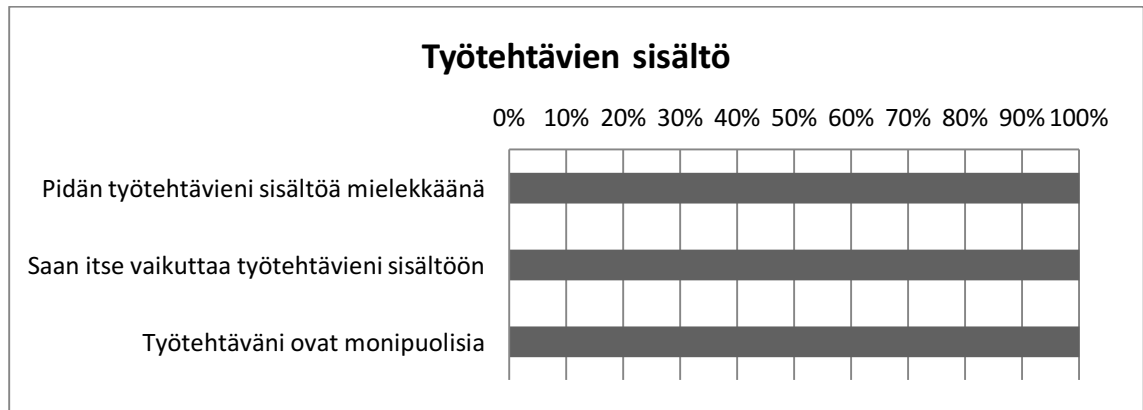
Innostava työ on lisäksi merkityksellistä, sillä ihmisille on tärkeää, että heidän työllään on merkitystä myös muille. He haluavat tuottaa yhteisölleen hyvää. Näin ollen merkittävää on sekin, että työntekijän henkilökohtaiset arvot ovat lähellä yrityksen arvoja. Yksi vahva motivaation lähde on myös halu nähdä, että omalla toiminnalla on myönteinen vaikutus ympärillä oleviin ihmisiin. Kun tehty toiminta liittyy jonkin itselle tärkeän ihmisryhmän tai arvon edistämiseen, energisoi se ihmiset antamaan parhaansa. (Martela & Jarenko 2014, 32, 44–45.)

Tutkimukseen osallistuneista työssään innostuneista vastaajista jokainen kertoo olevansa ylpeä työstään. 96 % heistä kokee tekemänsä työn merkittävänä. 96 % heistä myös kertoo, että heille on selvää, mikä heidän työnsä tarkoitus on. 88 % kertoo lisäksi, että yrityksen arvot vastaavat heidän omiaan. Lisäksi 68 % kertoo saavansa usein kiitosta työnsä tuloksesta asiakkailta. (Ks. Kuvio 4.)



Kuvio 4. Työn merkityksellisyyteen liittyvät tekijät.

Tutkimukseen vastanneista työssään innostuneista vastaajista jokainen vastaaja pitää työtehtäviensä sisältöä mielekkäänä. Jokainen saa myös itse vaikuttaa omien työtehtäviensä sisältöön sekä kokee työtehtäviensä olevan monipuolisia. (Ks. Kuvio 5.)



Kuvio 5. Työtehtävien sisältöön liittyvät tekijät.

Työn innostavuutta lisää siis huomattavasti se, että työntekijällä on vapaus valita omat työtehtävänsä vapaasti omien kiinnostuksen kohteidensa pohjalta (Martela & Jarenko 2014, 44–45). Merkittävä yhteys työssä innostumiseen on myös työn tuunaamisella eli sillä, että työntekijä saa itse vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön (Hakanen, 2011, 85). Lisäksi työssä innostumiseen on yhteydessä monipuolinen työnkuva. Lukuisten huippu-urheilijoiden psyykkisenä valmentajana toiminut Jukka Kataja tietää, että tavallisimpia juoksijan motivaation tappajia on juuri liian yksipuolinen harjoittelu (Ahonen, 2015). Työntekijän kohdalla tämä tarkoittaa, että liian yksipuoliset työtehtävät tylsistyttävät ja laskevat sisäistä motivaatiota ja sen synnyttämää innostusta. Monipuolisella työnkuvalla puolestaan voidaan nähdä olevan yhteys motivaation säilymiseen.

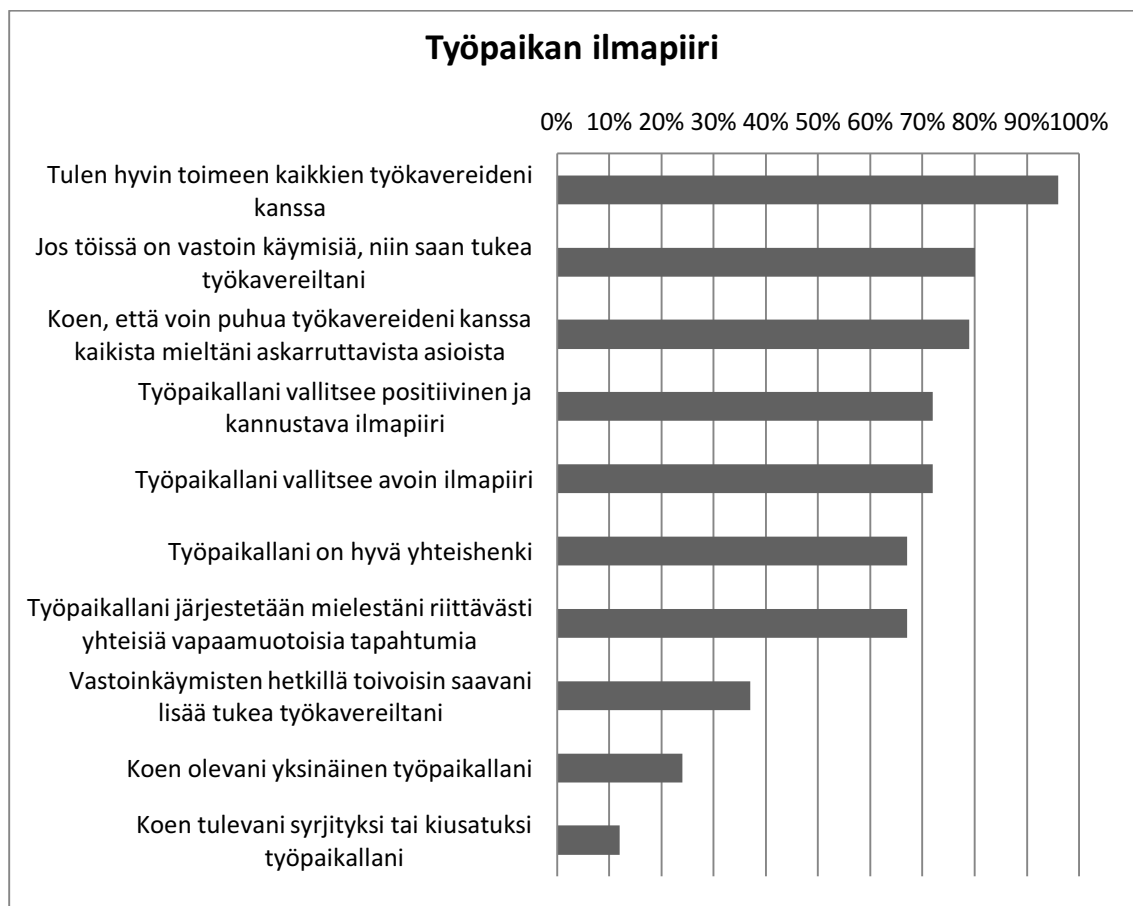
6.2 Työyhteisö yksilön innostuksen tukena

Kyselyyn vastanneet henkilöt määrittelevät innostavan työkaverin sellaiseksi, joka pitää lupauksensa, kunnioittaa muita, tukee erityisesti vastoinkäymisten hetkillä, uskaltaa kertoa mielipiteensä ja seisoa sanojensa takana, osaa keskustella rakentavasti, uskaltaa myöntää heikkoutensa ja ottaa avun vastaan, pyrkii näkemään asioiden hyvät puolet ja kykenee menemään eteenpäin. Lisäksi innostava työkaveri on positiivinen, sosiaalinen, aito ja välitön, oma-aloitteinen, tasapainoinen, muut huomioiva, yhteistyökykyinen ja kannustava. Hän myös kuuntelee, auttaa ja osaa kiittää.

Innostava työkaveri sen sijaan ei puhu pahaa selän takana, ei vastusta, tyrmää tai lannista ideoita, ei ole kateellinen, ei negatiivinen tai pessimistinen, eikä muutosvastarintainen, ei hauku tai naljaile, ei vertaile tai arvostele, ei aliarvioi tai vähättele muita, eikä vie kunniaa toisten työstä.

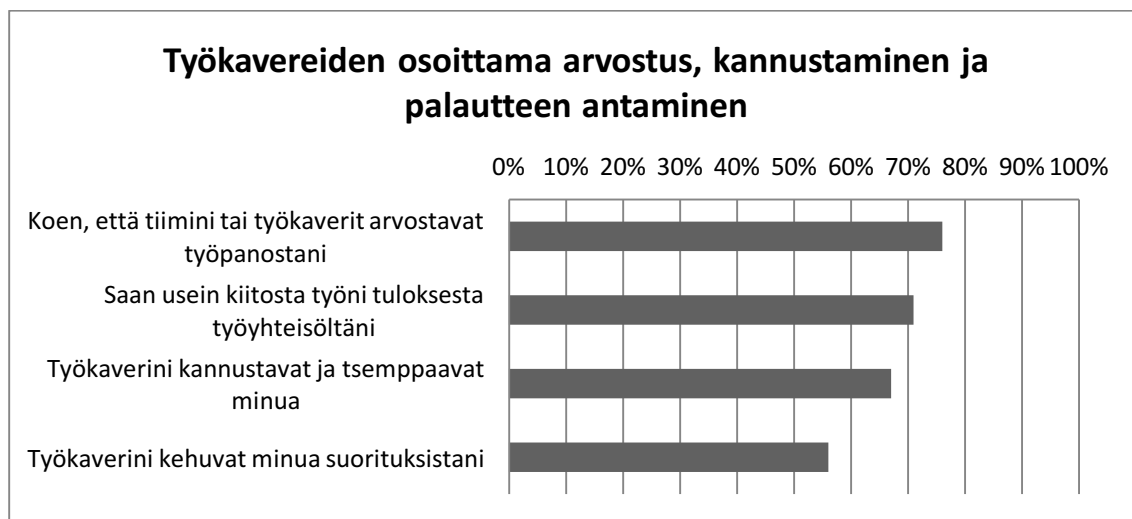
Ihminen on luonnoltaan laumaeläin. Niinpä, kun hän kokee olevansa osa kannustavaa yhteisöä, on hän parhaimmillaan. Vastoinikäymisten hetkillä yhteisön tuki on tärkeätä. Tällöin työkaverit ovat ratkaisevan tärkeä tuki, joka auttaa eteenpäin. (Martela & Jarenko 2014, 30–31.) Lerssi-Uskelinin ym. (2011) mukaan, mitä enemmän me-henkeä työyhteisössä on, sitä paremmin sen osalliset voivat. Muun muassa epämuodolliset tilaisuudet ovat omiaan parantamaan työyhteisön me-henkeä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 20.)

Tutkimukseen osallistuneista työssään innostuneista vastaajista 96 % tulee hyvin toimeen kaikkien työkavereidensa kanssa. 80 % kokee myös saavansa työkavereiltaan riittävästi tukea vastoinikäymisten hetkillä. 79 % kokee voivansa puhua työkavereidensa kanssa kaikista mieltään askarruttavista asioista. 72 % kokee, että heidän työpaikallaan vallitsee positiivinen, kannustava ja avoin ilmapiiri. 67 % kokee, että heidän työpaikallaan on hyvä yhteishenki. 67 % kertoo myös, että heidän työpaikallaan järjestetään riittävästi yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia. Sen sijaan vain 37 % kokee kaipaavansa vastoinikäymisten hetkillä lisää tukea työkavereiltaan. Vain 24 % tuntee lisäksi olonsa yksinäiseksi työpaikallaan ja 12 % kokee tulevansa syrjityksi tai kiusatuksi työpaikallaan. (Ks. Kuvio 6.)



Kuvio 6. Työpaikan ilmapiiriin liittyvät tekijät.

76 % tutkimukseen osallistuneista työssään innostuneista vastaajista kokee, että heidän tiiminsä tai työkaverinsa arvostavat heitä. 71 % kertoo lisäksi saavansa usein kiitosta työnsä tuloksesta työyhteisöltään. 67 % kertoo myös, että heidän työkaverinsa kannustavat ja tsemppaavat heitä. 56 %:n mukaan heidän työkaverinsa kehuvat heitä heidän suorituksistaan. (Ks. Kuvio 7.)



Kuvio 7. Työkavereiden osoittamaan arvostukseen, kannustamiseen ja palautteen antamiseen liittyvät tekijät.

Työssä innostumiseen liittyy siis vahvasti myös kokemus arvostuksesta (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14). Hyvä keino vahvistaa sisäisen motivaation synnyttämää innostusta onkin hyvien suoritusten huomioiminen ja tunnustuksen antaminen niistä. Hyvä työyhteisö kannustaakin toinen toisensa käyttämään kykyjään. (Martela & Jarenko 2014, 46, 50.)

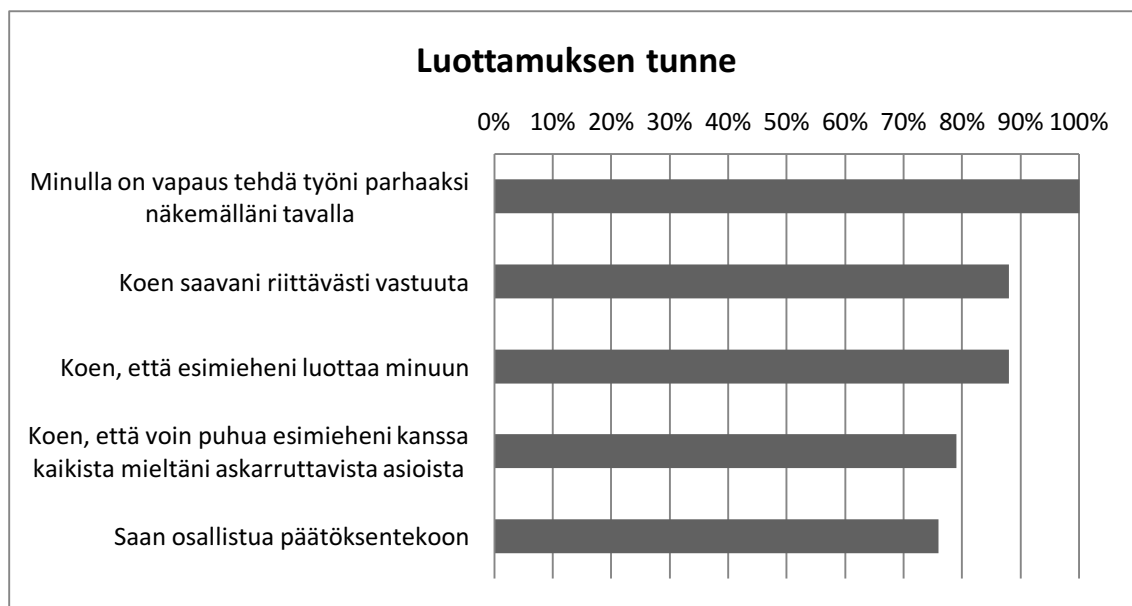
6.3 Esimies innostuksen johtajana

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden mukaan innostava esimies toimii suunnan näyttäjänä, hän on visionääri, aktiivinen, positiivinen, innovatiivinen ja muokauskykyinen. Hän uskaltaa yrittää, ei pelkää epäonnistumisia, on valmis heittäytymään, tunnistaa heikkoutensa ja haluaa kehittyä, katsoo eteenpäin, näkee mahdollisuudet ja seisoo sanojensa takana. Hän on itse innostunut, aito ja välitön, ulospäin suuntautunut, rohkea, avoin, energisoiva ja huumorintajuinen. Hän on kiinnostunut alaistensa asioista, hän kuuntelee, osaa olla aidosti läsnä, tukee ja kannustaa.

Innostava esimies osaa asettaa sopivan haasteellisia ja selkeitä tavoitteita, hän on tasapuolinen kaikkia kohtaan, osaa ottaa huomioon ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet, uskaltaa antaa työntekijöille vapauden toteuttaa työ heidän

parhaaksi näkemällään tavalla, osaa antaa palautetta, mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen ja palkitsee aikaansaannoksista. Hän on helposti lähestyttävä, ymmärtäväinen, kunnioittava, välittävä, rohkaiseva, mahdollistava, luotettava ja rehellinen.

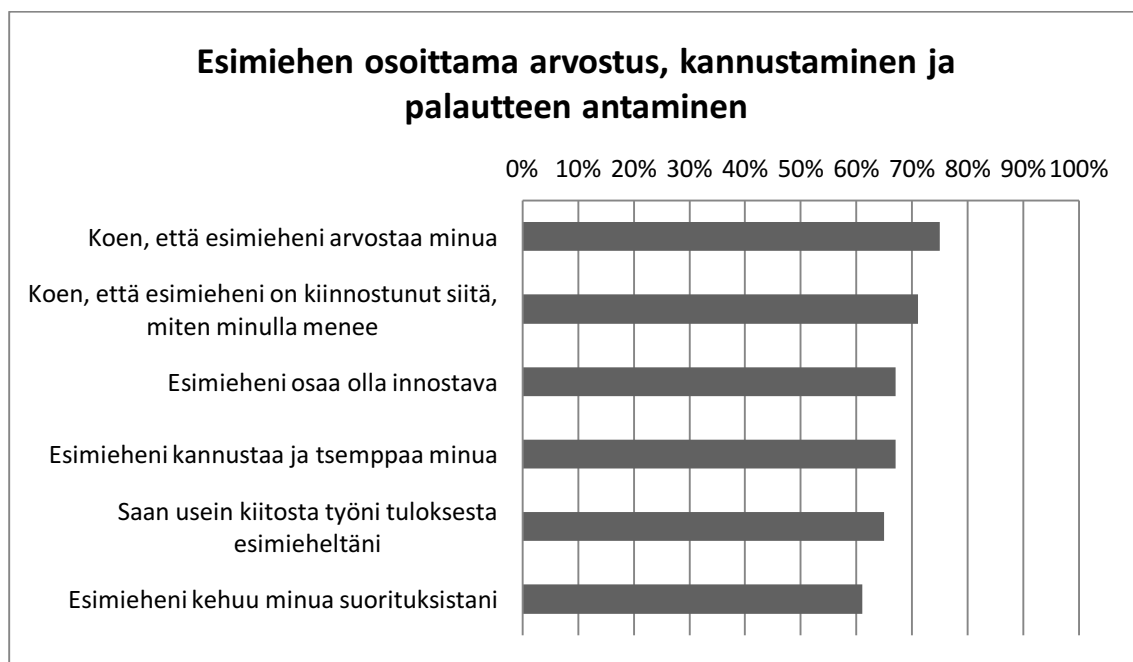
Luottamusta työntekijän ja johdon välillä voidaan vahvistaa esimerkiksi demokraattisella johtamistyyllillä, vapaammalla tiedonjakelulla ja alaisten päätöksentekoon mukaan ottamisella. Suuri osa työn antoisuudesta perustuukin siihen, että työhön sitoudutaan ja sen suorittamisesta kannetaan vastuu. (Martela & Jarenko 2014, 37, 44–45.) Jokaisella tutkimukseen osallistuneella, työssään innostuneella vastaajalla on vapaus tehdä työnsä parhaaksi näkemällään tavalla. 88 % heistä kokee lisäksi saavansa riittävästi vastuuta. 88 % kokee myös nauttivansa oman esimiehensä luottamusta ja 79 % voivansa puhua esimiehensä kanssa kaikista mieltään askarruttavista asioista. Lisäksi 76 % saa osallistua päätöksen tekoon työpaikallaan. (Ks. Kuvio 8.)



Kuvio 8. Luottamuksen tunteeseen liittyvät tekijät.

Tutkimukseen osallistuneista työssään innostuneista vastaajista 75 % kokee heidän esimiehensä arvostavan heitä. 71 % kokee lisäksi, että heidän esimiehensä on kiinnostunut siitä, miten heillä menee. 67 % kertoo, että heidän esimiehensä osaa olla innostava ja kannustaa ja tsemppaa heitä. 65 % kertoo myös saavansa

usein kiitosta työnsä tuloksesta esimieheltään ja 61 %:n mukaan heidän esimiehensä kehuu heitä heidän suorituksistaan. (Ks. Kuvio 9.)



Kuvio 9. Esimiehen osoittamaan arvostukseen, kannustamiseen ja palautteen antamiseen liittyvät tekijät.

Työssä innostumisen mahdollistamisen kannalta onkin tärkeää, että yksilö kokee työnsä arvokkaaksi ja aidosti myös johdon arvostamaksi (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14). Lisäksi tärkeää on, että hyvät suoritukset huomioidaan ja annetaan niistä tunnustusta (Martela & Jarenko 2014, 50). Innostavan esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ovatkin hyvät vuorovaikutustaidot, kyky olla läsnä ja kuunnella vuorovaikutustilanteissa sekä kyky mahdollistaa uusien ajatusten ja ideoiden esilletulo. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 10.)

6.4 Organisaatio henkilöstön innostajana

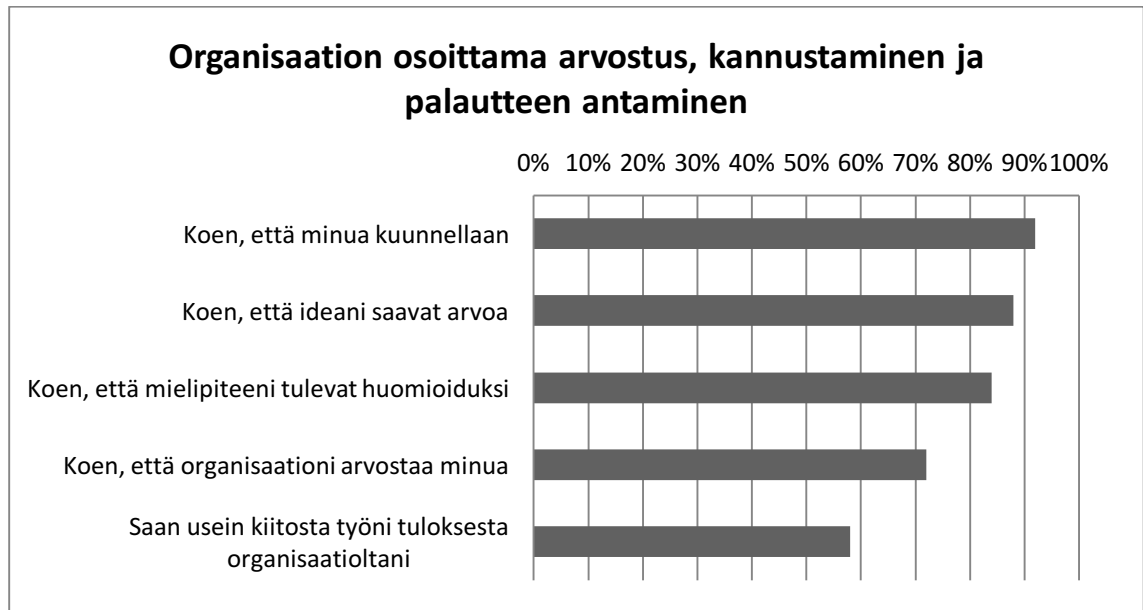
Kyselyyn vastanneet henkilöt määrittelevät innostavan organisaation sellaisena, jossa päätöksenteko sujuu mutkattomasti, jossa pyritään löytämään ratkaisut ja kehittymään yhdessä, jossa kehittyminen on mahdollista ja sitä tuetaan sekä, jossa painotetaan yhteistyötä ja yhdessä tekemistä. Innostava organisaatio on

vastuullinen suunnannäyttävä, oikeudenmukainen, avoin, avarakatseinen, uusiutumiskykyinen, mukautuva, tukeva ja positiivinen.

Innostava organisaatio katsoo tulevaan, kannustaa luovuuteen ja uuden kehittämiseen, mahdollistaa myös epäonnistumiset, panostaa koulutukseen, arvostaa kehittymishalua, näkee henkilöstön potentiaalin ja uskaltaa sijoittaa siihen. Innostava organisaatio kohtelee työntekijöitä ihmisinä, ei resursseina, se huomioi kaikkien mielipiteet, antaa palautetta, huomioi yksilöt yksilöinä, osaa haastaa ja palkitsee oikeudenmukaisesti. Innostava organisaatio tunnistaa arvonsa ja toimii niiden mukaisesti.

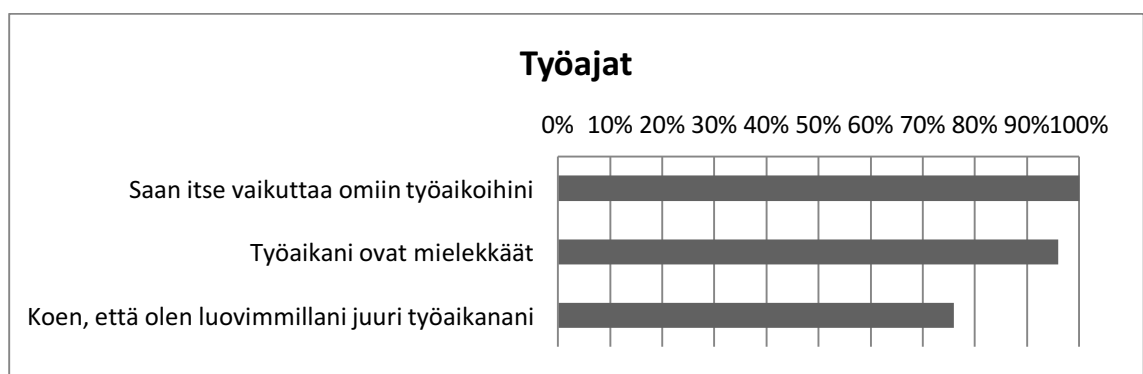
Innostava organisaatio ei arvostele tai vertaile työntekijöiden suorituksia toisiinsa, ei kasvata kilpailuhenkisyyttä työkaverusten välillä, ei syrji eikä jätä ketään ulkopuoliseksi, ei lannista, ei kiellä, ei rajoita, ei kyttää, eikä etsi virheiden tekijöitä, ei oletta, ei vähättele, eikä tyrmää uusia ideoita. Se ei tee raja-aitoja organisaation yksiköiden välille, ei ole sisäänpäin kääntynyt, eikä hierarkkinen tai byrokraattinen.

Sillä, että yksilö kokee työnsä aidosti myös johdon arvostamaksi, on merkittävä vaikutus työssä innostumiseen (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14). Toinen merkittävä seikka on, että hyvät suoritukset huomioidaan, ja että niistä annetaan tunnustusta (Martela & Jarenko 2014, 50). Tutkimukseen osallistuneista työssään innostuneista vastaajista 92 % kokee tulevansa kuunnelluksi työpaikallaan. 88 % kokee ideoidensa saavan arvoa ja 84 % myös mielipiteidensä tulevan huomioituksi. 72 % kokee lisäksi organisaationsa arvostavan heitä ja 58 % saa usein kiitosta työnsä tuloksesta organisaatioltaan. (Ks. Kuvio 10.)



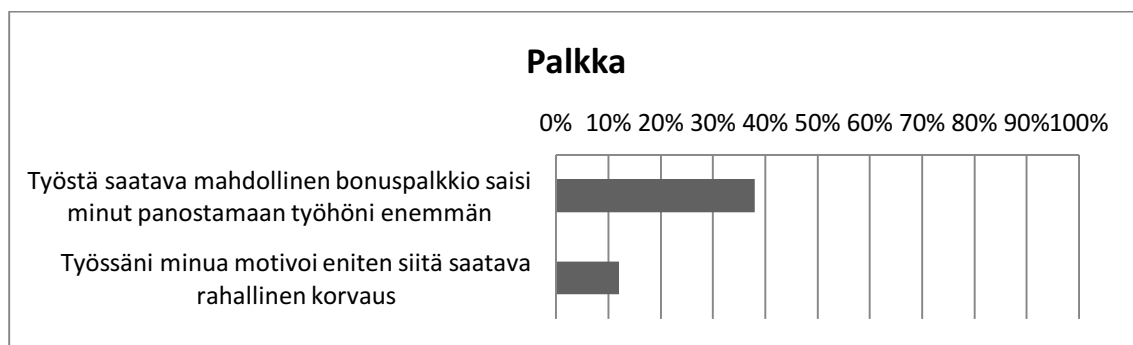
Kuvio 10. Organisaation osoittamaan arvostukseen, kannustamiseen ja palautteen antamiseen liittyvät tekijät.

Työaikojen mielekkyyden ja niihin vaikuttamisen vapauden voidaan nähdä olevan eräs omaehtoisuuden kokemiseen ja sitä kautta myös työssä innostumiseen vaikuttava tekijä. Jokainen tutkimukseen osallistunut työssään innostunut vastaaja saa itse vaikuttaa omiin työaikoihinsa. 96 % kokee työaikojensa olevan mielekkäitä. 76 % kokee lisäksi olevansa luovimmillaan juuri työaikanaan. (Ks. Kuvio 11.)



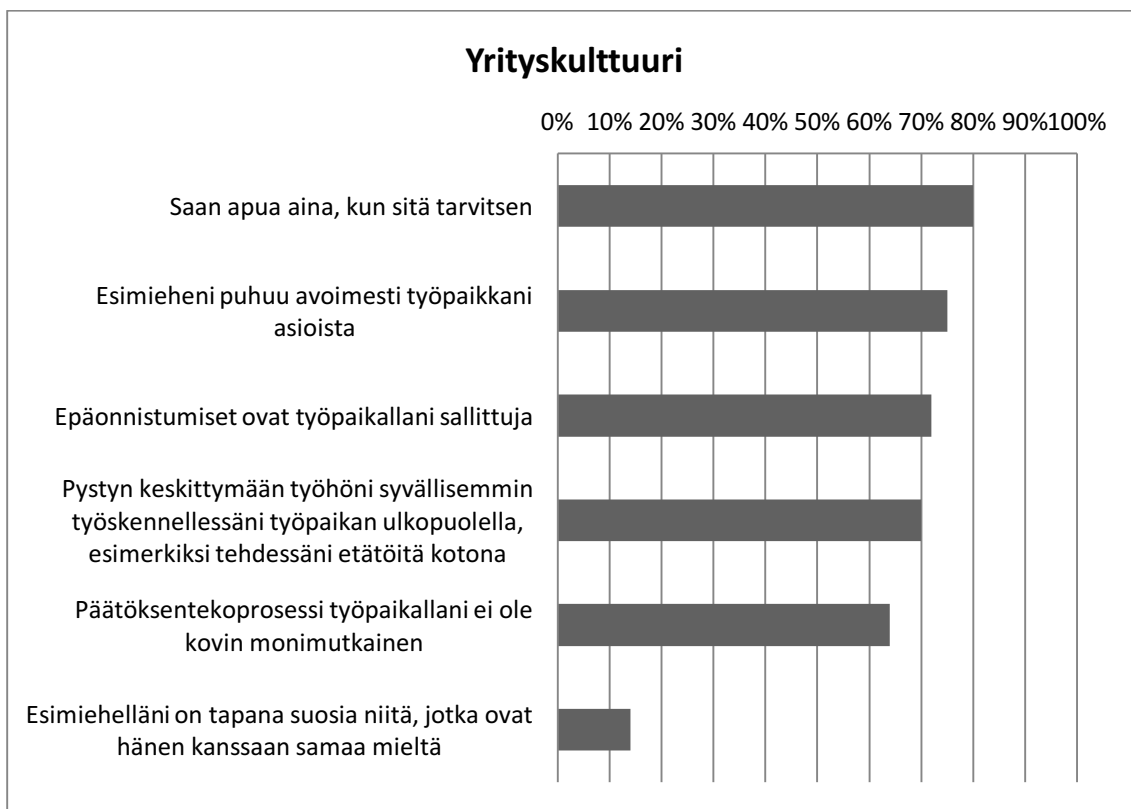
Kuvio 11. Työaikoihin liittyvät tekijät.

2010-luvulla rahaa houkuttavampi tekijä ovat työolot. Innostunut henkilö nauttii tekemisestä ja kokee halua heittäytyä tekemiseen ulkoisesta palkkiosta riippumatta. (Martela & Jarenko 2014, 14, 34.) Kyselyyn vastanneista työssään innostuneista henkilöistä vain 39 % kertoo mahdollisen bonuspalkkion saavan heidät panostamaan työhönsä enemmän. Heistä vain 12 % kertoo, että heitä motivoi työnteossa eniten raha. (Ks. Kuvio 12.)



Kuvio 12. Palkkaan liittyvät tekijät.

Tutkimukseen osallistuneista työssään innostuneista vastaajista 80 % saa apua aina, kun sitä tarvitsee. 75 % kertoo, että heidän esimiehensä puhuu avoimesti työpaikan asioista ja 72 %, että epäonnistumiset ovat heidän työpaikallaan sallittuja. 70 % kertoo myös pystyvänsä keskittymään työskentelyyn paremmin tehdessään etätöitä työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. 64 % kertoo, että päätöksentekoprosessi heidän työpaikallaan ei ole kovin monimutkainen. Sen sijaan vain 14 % kertoo, että heidän esimiehellään on tapana suosia niitä, jotka ovat hänen kanssaan samaa mieltä. (Ks. Kuvio 13.)

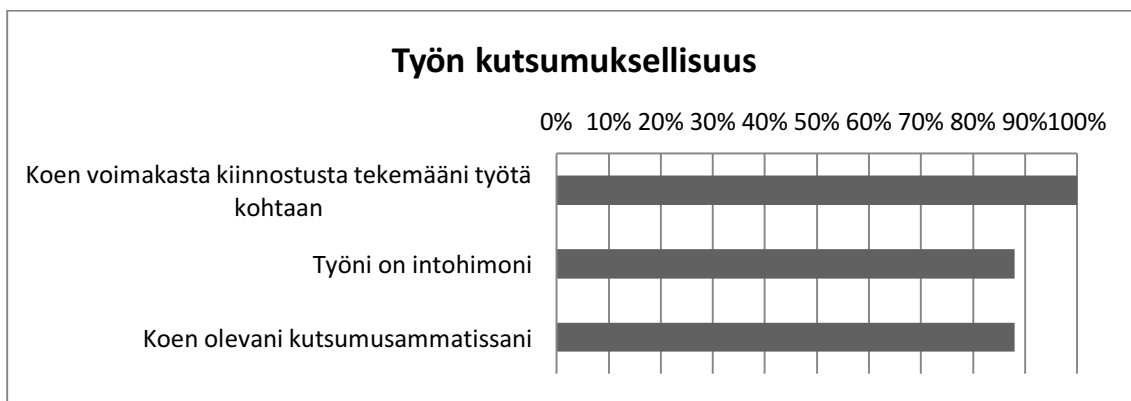


Kuvio 13. Yrityskulttuuriin liittyvät tekijät.

Myös yrityskulttuurilla voidaan nähdä olevan merkittävä rooli työssä innostumisen mahdollistamisessa työpaikoilla. Muun muassa epäonnistumisten salliminen kannustaa yrittämään ilman painetta epäonnistumisista. Myös avun saaminen tarvittaessa on merkittävä tuki.

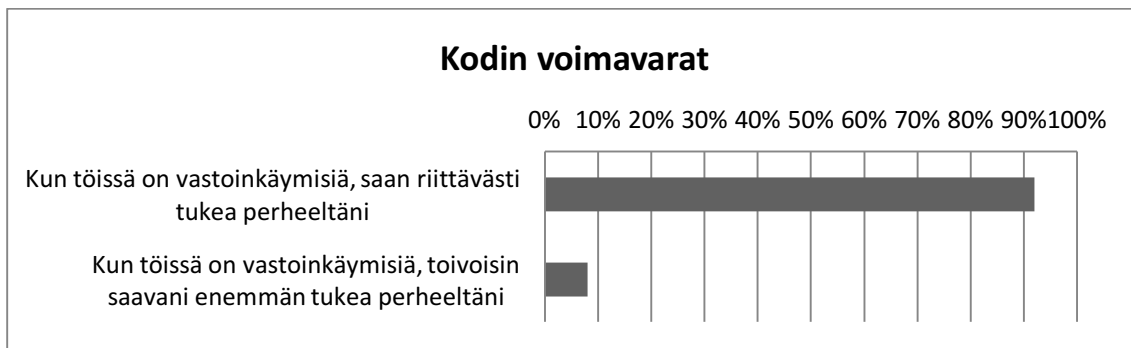
6.5 Yksilö oman innostuksensa mahdollistajana

Yksilö itse voi myös vaikuttaa omaan työssä innostumiseensa muun muassa valitsemalla työnsä omien kiinnostuksen kohteidensa pohjalta. Mitä kiinnostuneempi yksilö on työstään, sitä todennäköisemmin hän voi olla siitä myös innostunut. Tutkimuksesta voitiin havaita, että jokainen työssään innostunut vastaaja kokee voimakasta kiinnostusta tekemäänsä työtä kohtaan. 88 % heistä kokee työnsä olevan myös intohimonsa. Lisäksi 88 % heistä kokee olevansa kutsumusammattissaan. (Ks. Kuvio 14.)



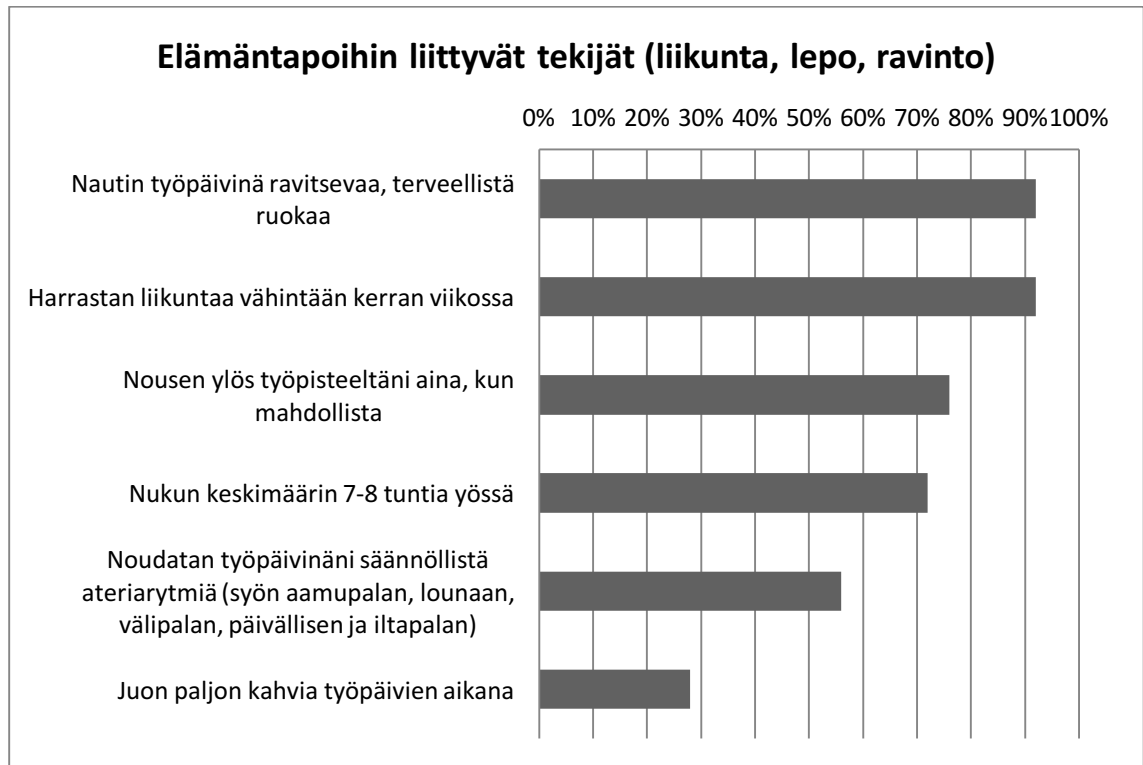
Kuvio 14. Työn kutsumuksellisuuteen liittyvät tekijät.

Kodin voimavaroilla eli esimerkiksi puolison ja perheen tuella on havaittu olevan myönteinen yhteys työssä innostumiseen (Hakanen 2005). Tutkimukseen osallistuneista työssään innostuneista vastaajista 92 % kokee saavansa riittävästi tukea perheeltään, mikäli töissä on vastoinkäymisiä. Vastaavasti vain 8 % kokee kaipaavansa enemmän tukea perheeltään töissä meneillään olevien vastoinkäymisten hetkillä. (Ks. Kuvio 15.)



Kuvio 15. Kodin voimavaroihin liittyvät tekijät.

Tutkimukseen osallistuneista työssään innostuneista vastaajista 92 % syö työpäivien aikana ravitsevaa terveellistä ruokaa ja 56 % noudattaa säännöllistä ateriaritmiä työpäivien aikana, eli syö noin viisi ateriaa päivässä. Lisäksi 72 % nukkuu 7-8 tuntia yössä. 92 % harrastaa myös liikuntaa vähintään kerran viikossa ja 76 % nousee ylös työpisteeltään aina, kun mahdollista. Paljon kahvia työpäivien aikana juo vain 28 %. (Ks. Kuvio 16.)



Kuvio 16. Elämäntapoihin liittyvät tekijät.

Eräs työssä innostumiseen vaikuttavista tunnetiloista onkin energisyys (Hakanen 2011, 39). Aalto & Seppänen (2014) määrittelevät arjen energisyyden näkökulmasta oleellisimmiksi tekijöiksi riittävän levon, oikeanlaisen ravitsemuksen sekä arkiaktiivisuuden (Aalto & Seppänen 2014, 11).

7 YHTEENVETO

7.1 Johtopäätökset

Tärkein huomio, joka tutkimuksesta voidaan nähdä, on se, että yksilön työssä innostumiseen liitettävät tekijät ovat sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa. Meillä jokaisella on siis mahdollisuus vaikuttaa niin omaan kuin muidenkin työssä innostumiseen. Mahdollisimman hyvään lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan kuitenkin kaikkia osapuolia, niin yksilöä itseään, kuin työyhteisöä, esimiestä ja koko organisaatiotakin. Toinen tärkeä huomio on, etteivät toimet työssä innostumisen lisäämiseksi vaadi suuria taloudellisia investointeja sen enempää kuin fyysistä ponnisteluakaan. Ne, mitä vaaditaan, ovat henkisiä voimavaroja. Vaaditaan siis vuorovaikutuksellisuutta, luottamusta, kykyä ja halua oppia uutta ja kehittyä sekä asenteellisia muutoksia.

Tutkimuksen mukaan innostavinta työssä on tuottaa hyvää yhteisölle, saada vaikuttaa ja olla mukana päätöksenteossa, oppia uutta ja kehittyä sekä se, että on vapaus tehdä työ parhaaksi näkemällään tavalla. Työn innostavuutta voidaan siis lisätä esimerkiksi palauttamalla mieleen, mikä työn tarkoitus on ja mitä hyötyä siitä on muille. Hyviä keinoja ovat myös osallistaminen, muiden mielipiteiden huomioon ottaminen, vastuun jakaminen ja arvostuksen antaminen. Myös luottamuksen osoittamisella ja kehittymisen mahdollistamisella voidaan lisätä työssä innostumista.

Innostavan työkaverin tärkeimmiksi piirteiksi voidaan tutkimuksen mukaan nähdä vuorovaikutusosaaminen ja kannustaminen sekä kyky nähdä asioiden parhaat puolet ja olla rehellinen. Oma työkaveriaan voi siis innostaa esimerkiksi osoittamalla kunnioitusta ja arvostusta häntä kohtaan, kehumalla häntä hänen suorituksistaan sekä kannustamalla ja tukemalla häntä. Lisäksi innostaa voi olemalla avoin uusille asioille ja suhtautumalla niihin mahdollisimman positiivisesti sekä puhumalla asioista avoimesti.

Tutkimuksen mukaan avainasemaan esimiehen osalta työssä innostumisen tukemisessa nousevat esimerkkinä toimiminen, mahdollistaminen, rohkeus ja avoimuus sekä tunnejohtaminen ja yksilöllisten erojen huomioiminen. Alaisten innostamisessa keskeistä on siis toimia itse omalla käytöksellään esimerkkinä muille. Innostus tarttuu, mutta niin tarttuu lannistuskin. Innostavan esimiehen on tärkeää olla rohkeasti avoin uudelle tiedolle ja halukas oppimaan uutta ja kehittymään työssään. Lisäksi tulee hänen toimia mahdollistajana, ei käskyjen jakelijana. Hän luo toiminnallaan työntekijöilleen parhaat mahdolliset puitteet työn tekemiselle, mutta antaa työntekijöille samalla vapaat kädet toteuttaa työ heidän parhaaksi näkemällään tavalla. Innostava esimies myös puhuu asioista avoimesti ja osaa toimia huomioiden yksilöiden erilaiset tavat suhtautua asioihin. Tämä onnistuu parhaiten kuuntelemalla ja kyselemällä.

Innostavassa organisaatiossa korostuvat yhdessä tekeminen, luottamus, oikeudenmukaisuus sekä kyky kehittyä ja uudistua. Organisaatio voi siis innostaa työntekijöitensä kannustamalla kaikkia puhaltamaan yhteen hiileen. Yhdessä tekeminen on innostavaa, ja alaisten päätöksentekoon mukaan ottamisella voidaan osoittaa myös luottoa koko henkilöstöä kohtaan. Yhteen hiileen puhaltamista ja me-henkeä voidaan tehostaa esimerkiksi panostamalla työyhteisön yhteisiin vapaamuotoisiin tapahtumiin. Olennaista organisaation innostamisessa on myös toimia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan. Tämän tärkeys korostuu erityisesti useita eri ammattiryhmiä ja hierarkiatasoja sekä toimipisteitä sisältävissä organisaatioissa. Innostava organisaatio on myös itse innostuva eli halukas kokeilemaan, oppimaan uutta ja kehittymään epäonnistumisia pelkäämättä.

Yksilö voi parhaiten vaikuttaa omaan työssä innostumiseensa valitsemalla työnsä omien kiinnostuksen kohteidensa pohjalta, jolloin innostus työn tekemiseen kumpuaa luonnostaan. Omaa työssä innostumistaan voi kuitenkin lisätä myös pyrkimällä näkemään työnsä parhaat puolet. Tähän voi pyrkiä esimerkiksi miettimällä työn merkityksellisyyttä eli sitä, mitä hyvää se tuottaa muille. Yksilö voi myös itse pyrkiä vaikuttamaan työnsä sisältöön keskustelemalla avoimesti esimiehensä kanssa omista kiinnostuksen kohteistaan ja toiveistaan. Yksilön työssä innostumista tukevat merkittävästi myös kodin voimavarat. Vapaa-aikaan ja perheeseen

panostaminen ovat siis ensiarvoisen tärkeässä asemassa myös työssä innostumisen mahdollistamisessa. Lisäksi hyvä fyysinen kunto ja siitä kumpuava energisyys antavat voimaa jaksaa työelämässä. Työntekijöiden fyysiseen jaksamiseen panostaminen on myös työnantajalle hyvä keino lisätä työssä innostumista.

Tutkimuksesta voidaan nähdä lisäksi työssä innostumisen selkeät myönteiset vaikutukset niin yksilön itsensä kuin esimiehen, työyhteisön ja koko organisaationkin kannalta. Innostunut työntekijä on sitoutunut työpaikkaansa. Vain 4 % tutkimukseen vastanneista työssään innostuneista henkilöistä kokee tarvetta vaihtaa työpaikkaa ja sen sijaan 88 % suosittelisivat työpaikkaansa ystävälleen, tuttulleen tai sukulaiselleen. 96 % kertoo lisäksi aamulla töihin lähtemisen tuntuvan mielekkäältä.

Innostuneet työntekijät ovat myös tuottavia. Työssään innostuneista henkilöistä 100 % kertoo pitävänsä haasteista ja haluavansa saavuttaa tuloksia. Heistä 100 % kertoo myös haastavan työn saavan heidät laittamaan itsensä kunnolla likoon. Kaikista kyselyyn vastanneista 96 % on lisäksi sitä mieltä, että he saavat innostuneena eniten aikaan. Työssään innostuneista vastaajista 96 % kertoo myös, ettei anna helpolla periksi ennen, kuin on ratkaissut ongelman. Heistä 92 % kertoo lisäksi tekevänsä aina kaikkensa, jotta saavuttaisi parasta mahdollista tulosta.

Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että innostuneet työntekijät voivat hyvin sekä ovat tuottavia ja sitoutuneita työhönsä. Innostus on siis merkittävä voimavara niin työntekijän itsensä kuin koko organisaationkin kannalta. Olennaisinta on huomata, että työssä innostumista on mahdollista lisätä monin keinoin. Työssä innostumisen lisäämisessä merkittävässä roolissa on kuitenkin yhteen hiileen puhaltaminen. Parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi on tärkeää, että työssä innostumisen lisäämiseen työpaikalla osallistuu koko henkilöstö omalta osaltaan. Lähtökohtana tämän opinnäytetyön aiheen valinnalle oli oma uskomukseni siihen, että jokaisella meistä on mahdollisuus olla työssään innostunut. Hyvänä yhteenvetona koko työlle toimiikin se, että uskon siihen vahvasti yhä tässä kohtaa.

7.2 Tutkimusprosessin ja luotettavuuden arviointia

Opinnäytetyöni onnistui mielestäni saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Se selvensi lukijalle, mitä työssä innostuminen tarkoittaa, miksi se on ihanteellinen tila niin työntekijän itsensä kuin koko organisaationkin kannalta ja minkä perusedellytysten tulee olla kunnossa tähän tilaan päästäkseen sekä ennen kaikkea sen, miten se on mahdollista. Teoriaosuudessani pyrin selvittämään lukijalle, mitä työssä innostuminen tarkoittaa, miksi se on ihanteellinen tila niin työntekijän itsensä kuin koko organisaationkin kannalta sekä minkä perusedellytysten tulee olla kunnossa, jotta tähän tilaan voitaisiin päästä. Tutkimusosuudessa pyrin antamaan vastauksia kyselystä saamieni tulosten avulla siihen, miten työssä innostuminen on mahdollista sekä tukemaan saatuja tuloksia teorialla ja aikaisemmillä tutkimuksilla.

Onnistuin työni avulla saamaan vastauksia myös asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Toin jo teoriaosuudessa esiin tekijöitä, joita voidaan liittää työssä innostumiseen. Tutkimuksellani sain tuloksia, jotka tukivat aikaisempaa teoriaa aiheesta. Työn kannalta tärkein näkökulma oli tuoda esiin paitsi ne seikat, miten esimies, työkaverit ja organisaatio voivat vaikuttaa yksilön työssä innostumiseen, myös ne seikat, miten yksilö itse voi vaikuttaa omaan työssä innostumiseensa. Tämä näkökulma oli selkeästi esillä tutkimustulosten esittelyssä. Toive tämän näkökulman näkymiseen työssä tuli toimeksiantajalta.

Valitsemani tapa lähestyä työssä innostumista työn luonteen muutoksen, erilaisten johtamisoppien sekä työhyvinvoinnin kautta on myös looginen ja perusteltu. Lisäksi lähestymistapa on mielestäni hyvin ajankohtainen ja koko Suomea koskettava. Vaikka työn runko olikin todella haastava koostaa aiheen laajuuden ja monien erilaisten näkökulmamahdollisuuksien vuoksi, monien vääntelyiden ja kääntelyiden jälkeen onnistuin siinä mielestäni hyvin ja olen tyytyväinen lopputulokseen.

Pidän työni onnistumisen kannalta merkittävänä tekijänä sitä, että paneuduin työhön alusta asti kunnolla ja suunnittelin toteutuksen huolellisesti. Tutkimussuunnitelman huolellisesta laatimisesta oli merkittävää hyötyä useissa eri työvaiheissa.

Itse tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta pidin kuitenkin koko opinnäytetyön haastavimpina vaiheina.

Olisin toivonut kyselyyn enemmän vastaajia, jotta tulokset olisivat olleet luotettavampia. Jälkikäteen olen miettinyt, että kyselylomakkeeni saattoi olla liian pitkä. Tämä ehkä karkotti osan vastaajista. Panostin paljon myös saatekirjeen laatimiseen ja pidin sitä motivoivana sekä työn aiheeseen sopivana. Näin jälkikäteen ajateltuna uskonkin sen motivoineen nimenomaan innostuneita työntekijöitä. Sen sijaan tyytymättömiä työntekijöitä saatekirje ei juuri motivoinut. Alun perin tarkoitus oli pystyä tutkimuksen avulla näkemään eroavaisuudet työssään innostuneiden ja työhönsä tyytymättömien välillä. Varmasti osittain näistä tekijöistä johtuen tämä ei kuitenkaan onnistunut, sillä kyselyyn vastasi liian vähän selkeästi työhönsä tyytymättömiä vastaajia. Samasta syystä tutkimuksen avulla ei myöskään pystytty osoittamaan eroa työtyytyväisyyden ja työssä innostumisen välillä.

Toivon myös, että olisin harjoitellut kyselylomakkeen laatimista ja tulosten analysointia ennen tätä työtä, sillä näin jälkikäteen ajateltuna muodostin kyselylomakkeesta melko monimutkaisen ja lähdin liikkeelle ehkä turhankin kaukaa. Analysointi ei myöskään ollut helppoa, sillä kokemusta siitä ja siihen tarkoitettujen ohjelmien käyttämisestä ei ollut. Juuri kokemattomuus analysoinnista johti todennäköisesti myös liian monimutkaisen kyselylomakkeen laatimiseen, sillä en ollut etukäteen osannut miettiä, kuinka saamiani vastauksia analysoisin.

Näistä jälkiviisauksista huolimatta olen kuitenkin tyytyväinen saatuihin tuloksiin, jotka tukevat erinomaisesti opinnäytetyölleni asetettuja tavoitteita. Erityisen tyytyväinen olen laatimiini avoimiin kysymyksiin, joista sain erittäin hyödyllistä materiaalia tutkimukseni tueksi. Lisäksi opin paljon tekemistäni virheistä. Olen myös iloinen siitä, että opinnäytetyöni keskittyy enemmän työssä innostumista lisääviin tekijöihin kuin sitä vähentäviin. Näin työtäni hallitsevat mielestäni teemaan sopivasti kannustaminen ja positiivinen vire.

Uskon tutkimuksestani olevan hyötyä jokaiselle työssä käyvälle suomalaiselle. Työssään hyvinvoiva henkilö on eduksi paitsi itselleen, myös ympärillään oleville ihmisille sekä tietysti yritykselle. Innostavassa ilmapiirissä työskentely on lisäksi

hauskaa. Työssä innostuminen luokin yrityksille tulevaisuudessa merkittävän kilpailuedun. Suomalaisessa yhteiskunnassa työssä innostuminen on kuitenkin vielä hieman vieroksuttava käsite. Niinpä siihen panostamisen merkityksellisyyttä ei välttämättä riittävästi tiedosteta, eikä myöskään sen lisäämisen keinoja tunnisteta. Näihin epäkohtiin pyrin työni avulla tarjoamaan perusteluita ja ratkaisuja.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa puhutaan usein kahdesta käsitteestä: reliaabelius ja validius. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiudella puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2005, 215.) Pyrin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta valitsemalla kysymystyypit ja vastausvaihtoehdot siten, että vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavia ja täsmällisiä. Vastaajan mahdollisuus arvioida asteikolla 1-5 näkemyksensä asiaan antoi yksityiskohtaisempaa tietoa, kuin pelkät kyllä- tai ei-vaihtoehdot. Tuloksia pyrittiin myös tulkitsemaan mahdollisimman tarkasti tekemättä omia johtopäätöksiä vielä analysointivaiheessa.

Reliaabeliuden ja validiuden käsitteiden käyttämisen lisäksi voidaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Olennaista on kuitenkin se, että tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan jollakin tapaa. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.) Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa erityisesti aiheen yksilökohtaisuus. Työssä innostuminen sekä ärsykkeisiin reagoiminen on yksilöllistä. Lisäksi koko vastaajajoukko työskentelee henkilöstöalalla, joten vastaajien ammatitkin ovat hyvin saman tyyppisiä. Kyselyyn vastasi yhteensä 55 henkilöä ja, koska työssä innostuminen aiheena koskee kaikkia työssä käyviä henkilöitä, on saatu vastausmäärä hyvin pieni. Varmoja kaikkien työssä käyvien henkilöiden työssä innostumista koskevia päätelmiä ei siis pystytä tekemään pelkästään tämän tutkimuksen perusteella.

Tutkimuksesta luotettavamman tekee se, että havaintoyksikkönä on henkilö, sillä jokainen kyselyyn vastannut henkilö vastasi yksilönä, vain omasta näkökulmastaan. Vastaajat myös työskentelevät eri aloilla ympäri Suomen. Koska kyselyyn

osallistuneet henkilöt ovat henkilöstöalan ammattilaisia, hyötyvät he kyselyn tuloksista erityisen paljon. Tämä puolestaan motivoi heitä vastaamaan rehellisesti. Lisäksi tästä kyselystä saadut tulokset tukivat lukuisien aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Aiheen ajankohtaisuuden ja merkittävyyden huomioon ottaen tulisi sitä mielestäni ehdottomasti tutkia lisää. Tekemäni tutkimus toi ilmi yleisiä seikkoja, jotka tukevat työssä innostumista. Tästä olisi mielestäni hyvä jatkaa aiheen tutkimista syvällisemmin. Jatkotutkimuksella toivoisin voitavan tuoda esiin konkreettisempia toimia työssä innostumisen lisäämiseksi. Aihetta voitaisiin mielestäni tutkia tarkemmin esimerkiksi alakohtaisesti, jolloin saataisiin tarkempia alakohtaisia toimintaohjeita, joista jokainen voisi poimia jonkin konkreettisen toimen omaan työhönsä ja työpaikalleen vietäväksi.

Jatkossa olisi hyvä tutkia lisää myös tyytyväisyyden ja työssä innostumisen välistä eroa, sillä yritysten siirtyminen tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen voisi tuoda yrityksille merkittävää kilpailuetua tulevaisuudessa. Kaikki tyytyväiset työntekijät kun eivät välttämättä ole innostuneita. Innostuneet työntekijät ovat kuitenkin luovampia, oma-aloitteisempia ja tuottavampia kuin pelkästään työhönsä tyytyväiset työntekijät. Jatkotutkimuksilla olisikin hyvä pyrkiä luomaan toimintaohjeet innostuksen mittaamiseksi työpaikoilla.

Lisäksi jatkotutkimuksilla voitaisiin tutkia innostuneiden ja ei-innostuneiden työntekijöiden välisiä eroavaisuuksia niin mielipidetasolla kuin toiminnankin tasolla. Näin voitaisiin pystyä vakuuttamaan yritykset entistä paremmin työssä innostumisen merkityksestä yrityksen tuottavuuteen. Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin myös onnistua tuomaan esiin mielen harjoittamisen merkitystä hyvinvoinnin ja paremman elämänlaadun kannalta.

LÄHTEET

- Aalto, R & Seppänen, L. 2014. Uusi kuntoilijan käsikirja. 2. painos. Jyväskylä: Docendo.
- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, M. 2015. Psykye koetuksella? Juoksuaika 2015. Numero 1. Turku: Event Consulting Turku.
- Ammattinetti 2015. Henkilöstöpäällikkö. Viitattu 13.3.2015 www.ammattinetti.fi > Ammatit > Hallinnollinen työ > Henkilöstöhallinto > Henkilöstöpäällikkö.
- Burke, R. 2006. Why Leaders Fail: Exploring the Darkside. International Journal of Manpower.
- Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. March-April.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heiskanen, M. 2013. Matti Alahuhta: Näin syntyy Koneen henki. Talouselämä 16.7.2013. Viitattu 11.2.2015 <http://www.talouselama.fi/uutiset/matti+alahuhta+nain+synty+ko-neen+henki/a2194594>
- Herzberg, F. 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review. January.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. 11. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvilehto, L.; Eskelinen, P. & Kiviaho, M. 2014. Hauskan oppimisen vallankumous. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä!: näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Tammi.
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 2003. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar-kisto. Viitattu 6.10.2015 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Lahtiluoma, S.; Silander, M-L.; Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. 1.pai-nos. Vammala: Kirjapaja.
- Lappalainen, E. 2013. Supercellin Ilkka Paananen: Moni luova organisaatio maksimoi kontrollin – me teemme päivittäin. Talouselämä 18.4.2013. Viitattu 11.2.2015 <http://www.talouselama.fi/uutiset/supercellin+ilkka+paananen+moni+luova+organisaatio+maksi+moi+kontrollin++me+teemme+painvastoin/a2180383>
- Lægaard, J. & Bindslev, M. 2006. Organizational Theory. Viitattu 11.2.2015 <http://book-boon.com/en/organizational-theory-ebook>
- Lerssi-Uskelin, J.; Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 11.2.2015 http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf
- Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita (Edita Prima).
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta, eduskunta. Viitattu 10.2.2015 <http://www.eduskunta.fi/> > Valiokunnat > Tulevaisuusvaliokunta > Tulevaisuusvaliokunnan julkaisut.

Nalbantoglu, M. 2014. Vain unelmatyö kelpaa suomalaisnuorille. Helsingin Sanomat 31.1.2014. Viitattu 11.2.2015 www.hs.fi/talous/a1391063268411

Rauramo, P. 2006. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti 31.5.2006. Viitattu 24.2.2015 http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto- ja_yhdistystoiminta/kansalaisfoorumi.net_jarjesto- ja_yhdistystoiminta/tyohyvinvointia_lisaavia_tekijoita

Ristikangas, M-R. 2014. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Työhyvinvointi. Viitattu 24.2.2015. www.stm.fi > Työelämä > Työhyvinvointi.

Työterveyslaitos 2010. Työ Terveys Turvallisuus -lehden haastatteleva Hannele Seeck: Vain ihmisiä johtamalla voi syntyä uutta. Viitattu 24.2.2015 www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/Tiedote9_2010.aspx

Työturvallisuuskeskus 2015a. Johtaminen. viitattu 25.2.2015 www.ttk.fi > Työelämän kehittäminen> Työyhteisötaidoilla tulosta> Johtaminen.

Työturvallisuuskeskus 2015b. Työhyvinvoinnin portaat -malli. Viitattu 21.4.2014. www.ttk.fi > Työelämän kehittäminen > Työhyvinvoinnin portaat > Työhyvinvoinnin portaat – malli.

Vehkalahti, K. 2007. Mittaamisesta ja faktorianalyysistä. Viitattu 13.3.2015 <http://www.helsinki.fi/~kvehkala/mmm/moniste.pdf>

Saatekirje

Olen Turun Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötäni työssä innostumisesta. Mielestäni menestyminen ei ole avain onnellisuuteen. Onnellisuus on avain menestykseen.

Innostusta voidaan pitää onnistumisen ja onnellisuuden tunteen edellytyksenä. Innostus on parasta työhyvinvointia: se on paitsi hauskaa, myös tuottavaa! Tulevaisuudessa Suomen menestystä mitataan kyvyssä innovoida ja luoda uutta. Innostunut työyhteisö luo pohjan positiiviselle ja uutta luovalle työilmapiirille, jossa työntekijät voivat hyvin, ja jonka ansiosta yritys pysyy uusiutumiskyvyn ja innovaatioiden polulla. Innostuneet työntekijät antautuvat työhönsä kaikella energiallaan, ovat oma-aloitteisempia sekä halukkaampia oppimaan uutta ja kehittymään työssään.

Kuinka sitten innostua työssään tai innostaa muita? Vastaa kyselyyn, ja olet mukana luomassa toimintaohjeita innostuksen lisäämiseksi työpaikoilla. Vastaaminen vie aikaasi noin 15 minuuttia. Tutkimus on ehdottoman luotettava, eikä vastaajia voida tunnistaa. Tietoja käytetään vain tutkimustarkoitukseen.

Mikäli Sinulla ilmenee jotain kysyttävää tutkimukseen tai opinnäytetyöhöni liittyen, minut tavoittaa sähköpostilla osoitteesta roosa.hannula@edu.turkuamk.fi. Tulen myös esittelemään työtäni teille sen valmistuttua.

Kiitos arvokkaista mielipiteistäsi!

Yhteistyöterveisin

Roosa Hannula

Kyselylomake

Seuraavat kysymykset käsittelevät työpaikkaasi, työtehtäviäsi, työskentelytapojasi sekä työskentelyyn liittyviä tapojasi ja mielipiteistäsi.

1. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi?

1=tyytymätön, 2=melko tyytymätön, 3=jonkin verran tyytyväinen, jonkin verran tyytymätön, 4=melko tyytyväinen, 5= tyytyväinen, 0=en osaa sanoa

Työtehtävien sisältö

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Vastuun määrä

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Työaika

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Työympäristö

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Työpaikan ilmapiiri

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Etenemismahdollisuudet

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Esimiehen johtamistaidot

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Ylimmän johdon päätöksenteko

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Organisaation arvot

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

2. Tunnen oloni energiseksi työpäivien aikana.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

3. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Nukun keskimäärin 7-8 tuntia yössä

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Herään virkeänä työaamuisin

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Ehdin hoitamaan aamutoimeni rauhassa työaamuina

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Tunnelma kotona on hyvä, kun lähdän töihin

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Juon paljon kahvia työpäivien aikana

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Juon vähintään 2-3 litraa vettä päivittäin

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Nautin työpäivinä ravitsevaa, terveellistä ruokaa

1 2 3 4 5 0

Noudatan työpäivinäni säännöllistä ateriarytmiä (syön aamupalan, lounaan, välipalan, päivällisen ja iltapalan)

1 2 3 4 5 0

Pidän säännölliset tauot työpäivän aikana

1 2 3 4 5 0

Nousen ylös työpisteeltäni aina, kun mahdollista

1 2 3 4 5 0

Jaksan keskittyä koko työpäivän ajan täysillä työskentelyyn

1 2 3 4 5 0

4. Kuinka usein teet seuraavia asioita?

1=en koskaan, 2=harvemmin kuin kerran viikossa, 3= kerran viikossa 4=2-3 kertaa viikossa, 5=4-5 kertaa viikossa, 0=en osaa sanoa

Harrastan liikuntaa

1 2 3 4 5 0

Harrastan liikuntaa aamuisin ennen työpäivän alkua

1 2 3 4 5 0

Harrastan liikuntaa työpäivien jälkeen

1 2 3 4 5 0

Harrastan liikuntaa yhdessä työkavereideni kanssa

1 2 3 4 5 0

Istumisen sijaan seison lähes koko päivän työpöytäni ääressä

1 2 3 4 5 0

5. Mitä seuraavista asioista työpaikallasi järjestetään/on järjestetty?

☐ Yhteistä liikunnan ohjausta

☐ Yhteistä ravinto-ohjausta

☐ Yhteistä mentaalivalmennusta

☐ Henkilökohtaista liikunnan ohjausta

☐ Henkilökohtaista ravinto-ohjausta

☐ Henkilökohtaista mentaalivalmennusta

6. Mikäli joitain edellä mainituista aktiviteeteista ei ole järjestetty/ei järjestetä enää nykyisin sinun työpaikallasi, mitä niistä toivoisit järjestettävän?

☐ Liikunnan ohjausta

☐ Ravinto-ohjausta

☐ Mentaalivalmennusta

☐ Henkilökohtaista liikunnan ohjausta

☐ Henkilökohtaista ravinto-ohjausta

☐ Henkilökohtaista mentaalivalmennusta

7. Haluan aina panostaa työhöni täysillä.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0 =en osaa sanoa

1 2 3 4 5 0

8. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä,
4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Työni on intohimoni

1 2 3 4 5 0

Pidän työtehtävieni sisältöä mielekkäänä

1 2 3 4 5 0

Työtehtäväni ovat monipuolisia

1 2 3 4 5 0

Saan itse vaikuttaa työtehtävieni sisältöön

1 2 3 4 5 0

Työtehtäväni ovat riittävän haasteellisia

1 2 3 4 5 0

Koen saavani laittaa itseni kunnolla likoon työskennellessäni

1 2 3 4 5 0

Koen tekemäni työn merkittävänä

1 2 3 4 5 0

Työssäni minua ei motivoi eniten siitä saatava rahallinen korvaus

1 2 3 4 5 0

Työstä saatava mahdollinen bonuspalkkio saisi minut panostamaan enemmän työhöni

1 2 3 4 5 0

Minulla on mahdollisuus edetä urallani

1 2 3 4 5 0

9. Koen voimakasta halua ponnistella työni eteen myös vastoinkäymisten hetkellä.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä,
4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

1 2 3 4 5 0

10. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä,
4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Saan apua aina, kun sitä tarvitsen

1 2 3 4 5 0

Työpaikallani vallitsee positiivinen ja kannustava ilmapiiri

1 2 3 4 5 0

Työpaikallani vallitsee avoin ilmapiiri

1 2 3 4 5 0

En koe tulevani syrjityksi tai kiusatuksi työpaikallani

1 2 3 4 5 0

En koe olevani yksinäinen työpaikallani

1 2 3 4 5 0

Koen, että voin puhua työkavereideni kanssa kaikista mieltäni askarruttavista asioista

1 2 3 4 5 0

Koen, että voin puhua esimieheni kanssa kaikista mieltäni askarruttavista asioista

1 2 3 4 5 0

Koen olevani kutsumusammattissani

1 2 3 4 5 0

Työpaikallani on hyvä yhteishenki

1 2 3 4 5 0

Tulen hyvin toimeen kaikkien työkavereideni kanssa

1 2 3 4 5 0

Epäonnistumiset ovat työpaikallani sallittuja

1 2 3 4 5 0

Esimieheni puhuu avoimesti työpaikkani asioista

1 2 3 4 5 0

11. Valitse seuraavista vaihtoehtoista itseäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Jos töissä on vastoinikäymisiä, niin saan tukea...

Työkavereiltani

1 2 3 4 5 0

Esimieheltäni

1 2 3 4 5 0

Perheeltäni

1 2 3 4 5 0

Ystäviltäni

1 2 3 4 5 0

12. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Toivoisin saavani enemmän tukea...

Työkavereiltani

1 2 3 4 5 0

Esimieheltäni

1 2 3 4 5 0

Perheeltäni

1 2 3 4 5 0

Ystäviltäni

1 2 3 4 5 0

13. Teen työni aina sinnikkäästi loppuun asti.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

1 2 3 4 5 0

14. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Koen saavani riittävästi vastuuta

1 2 3 4 5 0

Koen voimakasta kiinnostusta tekemääni työtä kohtaan

1 2 3 4 5 0

Haluan saavuttaa tuloksia

1 2 3 4 5 0

Haluan aina saavuttaa asetetut tavoitteet

1 2 3 4 5 0

Teen aina kaikkeni, jotta saavuttaisin parasta mahdollista tulosta

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Haluan olla paras siinä, mitä teen

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

En anna helpolla periksi ennen, kuin olen ratkaissut ongelman

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

15. Tunnen oloni merkitykselliseksi tehdessäni työtäni.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä,
4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

16. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä,
4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Yrityksen arvot vastaavat omiani

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Yrityksen arvot vastaavat sitä, mitä minun annettiin ymmärtää

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Saan osallistua päätöksentekoon

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Koen, että mielipiteeni tulee huomioiksi

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Koen, että ideani saavat arvoa

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Koen, että esimieheni luottaa minuun

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Työpaikallani järjestetään mielestäni riittävästi yhteisiä vapaamuotoisia tapahtumia

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Koen kuuluvani työpaikalleni

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Koen, että esimieheni on kiinnostunut siitä, miten minulla menee

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Saan rahanarvoisia etuja (lounassetelit, liikuntasetelit, kulttuurisetelit ym.)

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Koen, että minua kuunnellaan

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Minulle on selvää, mikä työni tarkoitus on

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

17. Työni on innostavaa.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä,
4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

18. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä,
4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Koen paljon onnistumisen tunteita työssäni					
1	2	3	4	5	0
Koen paljon yhteisiä onnistumisen tunteita tiimini tai työyhteisöni kanssa					
1	2	3	4	5	0
Työkaverini kannustavat ja tsemppaavat minua					
1	2	3	4	5	0
Esimieheni kannustaa ja tsemppaa minua					
1	2	3	4	5	0
Työkaverini kehuvat minua suorituksistani					
1	2	3	4	5	0
Esimieheni kehuu minua suorituksistani					
1	2	3	4	5	0
Aamulla töihin lähteminen tuntuu mielekkäältä					
1	2	3	4	5	0
Innostuneena saan eniten aikaan					
1	2	3	4	5	0
Esimiehelläni ei ole tapana vertailla minun ja työkavereideni tuloksia toisiinsa					
1	2	3	4	5	0

19. Saan työskennellessäni usein inspiraatioita.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä,
4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

20. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä,
4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Saan itse vaikuttaa omiin työaikoihini					
1	2	3	4	5	0
Työaikani ovat mielekkäät					
1	2	3	4	5	0
Koen, että olen luovimmillani juuri työaikani					
1	2	3	4	5	0
Minulla on vapaus tehdä työni parhaaksi näkemälläni tavalla					
1	2	3	4	5	0
Toimistoni on mielestäni viihtyisä (sisustus, siisteys, työrauha, ergonomia)					
1	2	3	4	5	0
Työpaikkani yhteiset sosiaaliset tilat ovat mielestäni viihtyisiä (sisustus, siisteys, käytännöllisyys)					
1	2	3	4	5	0
Esimieheni osaa olla innostava					
1	2	3	4	5	0
Minulla on mahdollisuus yhteisiin taukoihin ja keskusteluihin työkavereideni kanssa					
1	2	3	4	5	0
Rutiinitehtävien hoidon lisäksi ehdin myös ideoida uutta					
1	2	3	4	5	0
Työni ei ole kovin hektistä					
1	2	3	4	5	0
En hoida työasioita koskaan vapaa-ajallani					
1	2	3	4	5	0
Esimiehelläni ei ole tapana suosia niitä, jotka ovat hänen kanssaan samaa mieltä					
1	2	3	4	5	0
Päätöksentekoprosessi työpaikallani ei ole kovin monimutkainen					
1	2	3	4	5	0

21. Voin olla työstäni ylpeä.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

22. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Saan usein kiitosta työni tuloksesta asiakkailta

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Saan usein kiitosta työni tuloksesta työyhteisöltäni

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Saan usein kiitosta työni tuloksesta esimieheltäni

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Saan usein kiitosta työni tuloksesta organisaatioltani

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Koen, että esimieheni arvostaa minua

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Koen, että tiimini tai työkaverit arvostavat työpanostani

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Koen, että organisaationi arvostaa minua

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

23. Koen, ettei työni ole taitoihini nähden liian helppoa, muttei myöskään liian vaikeaa. Se on siis sopivan haastavaa.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

24. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

En koe tarvetta vaihtaa työpaikkaa

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Pidän haasteista

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Voin kokea flow-tilan työssäni

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Haastava työ saa minut laittamaan itseni kunnolla likoon

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

25. Haluan keskittyä työhöni täysillä.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

26. Valitse seuraavista vaihtoehtoista lähinnä itseäsi oleva vaihtoehto.

1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä, 3= jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa

Työtehtäväni ovat mielenkiintoisia

1 2 3 4 5 0

Huomaan välillä uppoutuneeni työhöni, niin että en ole lainkaan huomannut ajankulua

1 2 3 4 5 0

Saan työskennellä rauhassa silloin, kun on tarve

1 2 3 4 5 0

Haluan paneutua kunnolla jokaiseen työtehtävääni

1 2 3 4 5 0

Syvällinen keskittyminen vaatii aikaa

1 2 3 4 5 0

Pystyn keskittymään työhöni syvällisemmin työskennellessäni työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi tehdessäni etätöitä kotona

1 2 3 4 5 0

27. Kuinka todennäköisesti suosittelet työpaikkaasi ystävällesi, tutullesi tai sukulaisellesi?

1=en todennäköisesti, 2=en kovin todennäköisesti, 3= melko todennäköisesti, 4=todennäköisesti, 5=erittäin todennäköisesti 0=en osaa sanoa

1 2 3 4 5 0

Jatka seuraavia lauseita mielesi mukaan.

28. Innostavinta työssäni on

29. Innostava työkaveri ei

30. Innostava esimies on

31. Innostava organisaatio ei

Vastaathan vielä muutamaan sosiodemografisia tekijöitä koskevaan kysymykseen.

32. Syntymävuosi

- ☐ 1995-
- ☐ 1985–1994
- ☐ 1975–1984
- ☐ 1965–1974
- ☐ 1955–1964
- ☐ 1945–1954
- ☐ -1945

33. Sukupuoli

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

34. Ammatti: _____

35. Ala, jolla työskentelet: _____

36. Ylin koulutus, jonka olet suorittanut:

- ☐ Peruskoulu
- ☐ Lukio tai ylioppilastutkinto
- ☐ Ammattikoulu
- ☐ Alempi ammattikorkeakoulu
- ☐ Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- ☐ Alempi yliopistotutkinto
- ☐ Ylempi yliopistotutkinto
- ☐ Ammattitutkinto
- ☐ Erikoisammattitutkinto
- ☐ Ulkomailta suoritettu tutkinto
- ☐ Muu, mikä? _____

37. Kaikki työkokemuksesi vuosina:

- ☐ Alle vuosi
- ☐ Vähintään vuosi, mutta alle viisi vuotta
- ☐ Vähintään viisi vuotta, mutta alle kymmenen vuotta
- ☐ Vähintään kymmenen vuotta, mutta alle viisitoista vuotta
- ☐ Vähintään viisitoista vuotta

39. Työkokemuksesi nykyisessä yrityksessä vuosina

- ☐ Alle vuosi
- ☐ Vähintään vuosi, mutta alle viisi vuotta
- ☐ Vähintään viisi vuotta, mutta alle kymmenen vuotta
- ☐ Vähintään kymmenen vuotta, mutta alle viisitoista vuotta
- ☐ Vähintään viisitoista vuotta

40. Työskenteletkö esimiehenä?

- ☐ Kyllä
- ☐ En