

TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVIA
TEKIJÖITÄ JA TYÖMOTIVAATION
MERKITYS YRITYKSESSÄ

case: Työmotivaatio Yrityksessä X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrityshallinnon suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Henni Repo

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

REPO, HENNI: TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ JA
TYÖMOTIVAATION MERKITYS YRITYKSESSÄ, case: Työmotivaatio
Yrityksessä X

Yrityshallinnon opinnäytetyö, 43+ 7s.

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työmotivaatioon liittyviä tekijöitä. Aiheen tarkastelu tapahtui työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksesta käy ilmi mitä työmotivaatiotekijöitä työntekijät arvostavat.

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusosio toteutettiin kyselytutkimuksena. Yritys X oli kohderyhmänä. Tutkimus suoritettiin 7.-24.11.2006 välisenä aikana.

Tulosten avulla yrityksessä voidaan edistää/parantaa henkilöstön hyvinvointia ja työmotivaatiota pienillä muutoksilla. Tutkimuksessa esille tulleita muutoskohteita ovat tiedonkulku, vastuunottaminen, avoimuus ja työnjako. Näille alueille henkilöstö kaipaa muutosta.

Tulosten perusteella yrityksen henkilöstön työmotivaatio on hyvä. Yrityksessä on alueita, jotka kaipaavat tarkkailua ja muutoksia. Yksi tärkeimmistä työmotivaatiotekijöistä on työn ominaisuudet. Yrityksen henkilöstö pitää työtään mielenkiintoisena ja motivoivana.

Avainsanat: työmotivaatio, työn ominaisuudet, työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

REPO, HENNI: FACTORS RELATING TO WORK MOTIVATION AND
MEANING OF WORK MOTIVATION AT COMPANY, case: Work motivation
at Company X

Bachelor's thesis in Business Administration, 43 pages, 7 appendices

Spring 2007

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study factors relating to work motivation. The thesis was done from the point of view of employees. This study will report which work motivation factors employees appreciate.

The empirical part of this study was carried out by a questionnaire. The data was collected through a questionnaire which was administered during 7-24 November 2006. Company X was the case site for this thesis.

According to the results company can improve to the welfare and work motivation of its employees with small changes. A few things that need change surfaced in this study. They included communication, taking responsibility, openness and distribution of work.

Based on the results motivation in the case company is good. The company has areas which need changes and control. One of the most important factors of work motivation includes the characteristic of the job. The company's employees consider their work interesting and motivating.

Key words: work motivation, work characteristics, working wellbeing

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. MOTIVAATIOPROSESSIN KUVAUS	2
2.1. Motivaation määritelmiä	2
2.1.1. Motivaatio	2
2.1.2. Työmotivaatio	3
2.2. Motivaatioteorioita	6
2.2.1. Tarveteoriat	7
2.2.2. Yllyketeoriat	8
2.2.3. Odotusarvoteoriat	9
3. TYÖMOTIVAATION OSA-ALUEITA	11
3.1. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	11
3.1.1. Työtyytyväisyys	11
3.1.2. Työilmapiiri	13
3.1.3. Persoonallisuus	15
3.1.4. Työn ominaisuudet	16
3.1.5. Muita tekijöitä	19
4. YRITYS	21
4.1. Perustiedot	21
5. TUTKIMUS	22
5.1. Aineisto ja menetelmät	22
5.1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus	22
5.1.2. Tutkimuksen luotettavuus	22
5.2. Aineiston tulkinta ja tulokset	23
5.2.1. Vastaajien taustatiedot	23
5.2.2. Teema 1 – Palkkaus	23
5.2.3. Teema 2 – Ala/koulutus	24
5.2.4. Teema 3 – Työn sisältö	26
5.2.5. Teema 4 – Työilmapiiri	31
5.2.6. Teema 5 – Eteneminen työssä	34
5.2.7. Teema 6 – Esimiehen vaikutus	36

6. YHTEENVETO	39
LÄHTEET	42
LIITTEET	44

1. JOHDANTO

Nykyajan markkinataloudessa työmotivaatio on tärkeä tekijä. Työpaikkoja siirtyy ulkomaille halvemman työvoiman perässä. Jotta Suomessa pystytään säilyttämään kilpailukyky, täytyy yrityksissä olla motivoitunutta ja ammattitaitoista henkilöstöä. Epämotivoituneesti tehty työ ei ole koskaan kaikista tarkinta ja parasta. Tietotaitoinenkaan henkilöstö ei pysty huippusuorituksiin ilman korkeaa motivaatiota työtään kohtaan. Tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä on työn laatu. Motivoituneella henkilöstöllä saadaan laadukkaita tuloksia.

Esimiehillä on tärkeä rooli työntekijöiden motivoinnissa. Esimiehen tulee olla luotettava, kannustava ja vakuuttava. Esimiesten tulee toimia hyvänä esimerkkinä yrityksen työntekijöille. Rekrytoinnissa esimiesten tulee löytää motivoituneimmat työntekijät oikeisiin työtehtäviin. Motivoitunut työntekijä on paras työntekijä. Motivoitunut työntekijä on innokas oppimaan uutta ja työskentelemään ahkerasti.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on selvittää työmotivaation merkitys ja miten eri tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Teoriaosiossa esitetään myös tekijöitä, joilla työmotivaatiota voidaan parantaa yrityksissä. Käsi kädessä työmotivaation kanssa kulkee työntekijän mielenkiinto työtään kohtaan, siksi mielenkiinnon säilyttäminen työtä kohtaan on tärkeää. Ilman mielenkiintoa, ei ole motivaatiota. Opinnäytetyö pyrkii selvittämään, miten työntekijöiden työmotivaatiota voidaan parantaa ja miten työ voidaan säilyttää mielenkiintoisena.

Kohdeorganisaationa on käytetty Yritys X:ää. Opinnäytetyön empiirisessä osassa on tarkoitus selvittää Yritys X:n henkilöstön työmotivaatiota ja kiinnostusta työtään kohtaan.

2. MOTIVAATIOPROSESSIN KUVAUS

2.1. Motivaation määritelmiä

2.1.1. Motivaatio

Motivaatio-sana on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*. *Movere* tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi, joka tarkoittaa: tarvetta, halua, palkkiota ja yllykettä. (Peltonen & Ruohotie 1991: 9.) Motiivi siis antaa motivaatiota päämäärän saavuttamiseksi. Saavutettu päämäärä motivoi yksilöä ottamaan uusia ja haasteellisempia päämääriä. Päämäärän saavuttaminen tuo yksilölle mielellisyyttä. Motivaatio on toiminnan syy (Viitala 2003: 150).

Yksilön arvot, odotukset ja uskomukset ovat motivaation osatekijöitä. Arvot ovat yksilöllisiä ja ne vaikuttavat tehtävän mielekkyyteen. Saavutus-, mielenkiinto- ja hyötyarvo ovat mielekkyyden näkökulmia. Saavutusarvo viittaa siihen kuinka vaativaksi työntekijä kokee työtehtävänsä. Se kuinka korkea arvo on, määräytyy siitä miten hyvin työntekijä arvioi itsensä onnistuvan työtehtävästä. Mielenkiintoarvo kertoo työntekijän sisäisestä kiinnostuksesta työtehtävää kohtaa. Hyötyarvo voi viitata joko päämäärään tai tehtävään. Esimerkiksi jos annetussa tehtävässä ei ole mielenkiintoarvoa työntekijälle, mutta työntekijä tietää saavansa palkankorotuksen suorittuaan tehtävän onnistuneesti. Eli työntekijää motivoi esimerkissä palkankorotus, joka toimi hyötyarvona. Jos työtehtävä sisältää ainoastaan hyötyarvon työntekijälle, se ei tarkoita sitä ettei työntekijä tekisi annettua tehtävää hyvin. Työtehtävä voi sisältää myös kaikki kolme arvoa. Työntekijältä ei voi vaatia mielenkiintoarvoa työtehtävää kohtaa, koska kiinnostus työtehtävää kohtaa tulee työntekijän sisäisistä mieltymyksistä. (Ruohotie 1997: 94.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on halua tehdä tiettyä asiaa tai halua toteuttaa itseään, esimerkiksi soittaa kitaraa. Yksilön ollessa sisäisesti motivoitunut soittamaan kitaraa, hän haluaa oppia soittamaan uusia sointuja ja kappaleita. Sisäisesti motivoituneella yksilöllä on korkea motivaatio kehittää taitojaan ja hän on valmis tekemään töitä sen eteen. Pelkästään

ulkoisesti motivoitunut yksilö haluaa esimerkiksi tulla kuuluisaksi. Mitä enemmän yksilö on sisäisesti motivoitunut, sitä paremmin hän oppii. Jos yksilöllä on sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota, päästään yleensä parhaimpaan lopputulokseen. Ulkoinen motivaatio voi vahvistaa sisäistä motivaatiota (Viitala 2003: 150). Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista ja yksilö on sisäisesti motivoituneena aidosti kiinnostunut tekemisen kohteesta. Ulkoinen motivaatio on kestoaltaan lyhytaikaista ja tarve palkkioon esiintyy useasti (Ruohotie 1998: 38). Ulkoisen motivaation palkkiot voivat olla: palkka, taloudellinen hyöty, arvostus, turvallisuus, fyysinen hyvinvointi tai sosiaaliset suhteet (Viitala 2003: 153–154).

2.1.2. Työmotivaatio

Työn täytyy olla muutakin kuin rahanlähde, jotta työntekijä olisi motivoitunut hoitamaan työnsä parhaansa mukaan. Työilmapiiri, monipuoliset työtehtävät, haasteellisuus ja etenemismahdollisuus uralla ovat hyvin tärkeitä osatekijöitä työntekijän työmotivaatiolle. Työn ollessa liian yksitoikkoista työntekijä ei jaksa tehdä työtä täydellä teholla. Haasteellinen ja monipuolinen työ saa työntekijän kiinnostumaan työstä. Työntekijän kiinnostus työhön luo pitkäkestoisen perustan työmotivaatiolle (Juuti & Vuorela 2002: 67). Kiinnostuksen puute työtä kohtaan saa työntekijän työskentelemään ainoastaan palkan vuoksi.

Parhaimman työsuorituksen työntekijästä saa irti, jos työntekijä on kiinnostunut työstään. Työntekijöitä motivoivat taloudelliset tekijät ja he haluavat kokea itsensä hyväksi, arvokkaaksi ja pystyväksi ihmiseksi (Tiensuu & Partanen & Aaltonen 2004: 67). Porter ja Miles (1974) ovat jaotelleet työmotivaation kolmeen tekijäryhmään: työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö (Viitala 2003: 151). Kolme keskeisintä tekijää työmotivaatioon ovat: persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (Ruohotie & Honka 1999: 17).

TAULUKKO 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa. (Ruohotie & Honka 1999: 17.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet – työtä kohtaan – itseä kohtaan 3. Tarpeet – kasvutarpeet – liittymistarpeet – toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus – vastuu, itsenäisyys – palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen – saavutukset – kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät – palkkaus, sosiaaliset edut – työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät – johtamistapa – ryhmäkiinteys, -normit – sosiaaliset palkkiot – ilmapiiri

Yrityksessä työskentelevät työntekijät luovat yrityksen maineen työnantajana. Hyvä maineisen työnantajan ei tarvitse panostaa paljon työntekijöiden hakuun. Houkutteleva yritys saa työhakemuksia, vaikka ei olisi ilmoittanut avoimista työpaikoista. (Virtanen 2005: 208). Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa hakijoilla on erilaisia mielikuvia yrityksestä ja työtehtävästä (Juuti & Vuorela 2002: 42). Työntekijä tulee yritykseen motivoituneena uudesta työpaikasta. Esimiehen on pidettävä uuden työntekijän työmotivaatiota yllä, aluksi hyvällä perehdyttämällä ja monipuolisilla työtehtävillä. Työntekijän opittua yrityksen toimintatavat, työntekijän tulee saada toteuttaa itseään. Myös uudet haasteelliset työtehtävät motivoivat työntekijää. Laadukkaan työtuloksen saa motivoituneelta henkilöstöltä (Viitala 2003: 135).

Yksilön arvot ja elämäntilanne vaikuttavat työmotivaation tekijöihin. Esimerkiksi perhettä perustaessa palkan suuruus on yksi tärkeimmistä työmotivaation tekijöistä. Perhettä perustaessa työntekijällä toimii motivaation tilana tilannemotivaatio. Rahan tarpeen tasoituttua, tärkeimmiksi motivaation tekijöiksi tulevat

yleismotivaatiotekijät, jotka ovat melko pysyviä ja yksilöllisiä. (Viitala 2003: 150–153.) Tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta (Ruohotie 1998: 41). Uralla eteneminen voi olla yksi yleismotivaatiotekijä, se on pysyvää ja yksilöllistä. Tilannemotivaatiota voidaan myös kutsua uramotivaatioksi. Etenemismahdollisuuden puuttuessa uramotivaatio vaikuttaa työntekijään negatiivisesti.

Uramotivaation kolme osatekijää ovat: uraidentiteetti, urakäsitys ja urasitkeys. Uraidentiteetti on se, millaiseksi työntekijä kokee työn itselleen ja kuinka sitoutunut hän on työhönsä. Urakäsitys kertoo kuinka realistinen käsitys työntekijällä on itsestään ja tulevaisuuden suunnitelmistaan. Urasitkeys mittaa kirjaimellisesti sitä, miten työntekijä työskentelee saavuttaakseen päämääränsä. (Ruohotie 1998: 98–99.)

Yksilön ura alkaa jo ensimmäisestä työpaikasta ja päättyy vasta eläkkeelle siirtymiseen. Yksilöllä voi olla useita urasuunnitelmia. Elämäntilanne vaikuttaa myös urasuunnitelmiin ja niiden toteuttamiseen. Hall (1986) on jaotellut urakehityskaaren neljään vaiheeseen: tutkimis-, kokeilu-, keskiura- ja työuralta poistumisen vaiheeseen. Tutkimusvaiheeseen kuuluu oman itsensä ja oikean alan etsiminen. Kokeiluvaiheeseen kuuluu myös oman alan etsiminen ja työnteko eri aloilla. Keskiuravaiheeseen kuuluu vakiintuminen ja työuran ylläpitäminen. Tässä vaiheessa saattaa tapahtua täydellinen uranvaihto. (Viitala 2003: 145–147.) Työntekijän elämäntilanne tai kiinnostuksen kohde voi vaatia muutosta.

Työntekijä voi vaihtaa alaa, jos hän huomaa olevansa väärällä alalla. Alanvaihto voi tulla kyseeseen myös muuttuvan elämäntilanteen vuoksi. Keskiuravaiheessa yksilö voi myös lamaantua tai luovuttaa, joko pettymyksen takia tai täydellisen kyllästymisen vuoksi. Työuralta pois siirtyminen sisältää työntekijälle henkisiä irtiottoja, sekä muiden elämänarvojen etsintää tulevaisuutta varten. Tässä vaiheessa työntekijältä saattaa hiipua työmotivaatio, ja työntekijä saattaa pyrkiä ennenaikaiselle eläkkeelle. Yritykselle on tärkeää, että tieto siirtyy eläkkeelle siirtyvältä työntekijältä muille työntekijöille. Tämä antaa eläkkeelle siirtyvälle työntekijälle mielenkiintoisen uran viimeisen jakson. (Viitala 2003: 145–147.)

2.2. Motivaatioteorioita

Motivaatioteorioita on psykologiassa monia. Motivaatioteorioiden kolme pääryhmää ovat: tarve-, yllä- ja odotusarvoteoriat (Peltonen & Ruohotie 1991: 14). Suurimmassa osassa motivaatioteorioissa oletuksena on, että ihmisen energia syntyy sisäisistä jännitteistä tai tarpeista (Dale Timpe 1989: 24). Hyvin yleinen motivaationäkemys on että, yksilö pyrkii saamaan mielihyvää teoillaan ja välttämään mielihyvää. Motivaatioteoriat eroavat kuitenkin toisistaan paljon ihmisen toimintaoletuksilta. (Heinonen & Järvinen 1997: 56) Kaksi tärkeää ja tunnetuinta motivaatioteoriaa ovat Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria.

TAULUKKO 2. Työmotivaatiota säätelevät tekijät. (Heinonen & Järvinen 1997: 55)

TARPEET	KANNUSTEET	ODOTUKSET
Kasvutarpeet – itsensä toteuttamisen tarve – suoriutumistarve – pätemisen tarve	Tehtäväkannusteet – kasvumahdollisuudet – työn vaativuus – työn sisältö	Odotusarvo
Liittymistarpeet – arvostetuksi tulemisen tarve – yhteenkuuluvuuden tarve – kilpailun tarve	Vuorovaikutuskannusteet – sosiaaliset – palkkiot – ryhmätoiminta – johtamistyyli	Välinearvo
Toimeentulotarpeet – turvallisuuden tarve – suojan tarve – fysiologiset tarpeet	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet – työturvallisuus – palkkaus – työolot	Yllykearvo

Taulukossa 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa oli kolme: persoonallisuus, työnominaisuudet ja työympäristö. Persoonallisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi mainittiin muun muassa tarpeet. Taulukossa 2. tarpeet on eritelty tarkemmin: kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeet.

2.2.1 Tarveteoriat

Tarveteoriat selittävät ihmisen käyttäytymisen sisäisiä syitä ja ihminen nähdään sisäisten voimiensa ajamana (Peltonen & Ruohotie 1991: 14–15). Tutkimukset kertovat, että ihmiset pyrkivät tyydyttämään useita motiiveja samanaikaisesti. Ihmisellä on monenlaisia tarpeita ja yksilön tarverakenne muuttuu ajan kuluessa. Ihmisen käytökseen vaikuttavat sillä hetkellä tärkeät tarpeet. Ihmisen saatua tyydytettyä tietty tarve, sen merkitys ohjaavana tekijänä heikkenee oleellisesti. (Heinonen & Järvinen 1997: 57.)

Tarpeet voidaan jaotella kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeisiin. Tätä luokittelua kutsutaan kolmitasoteoriaksi. Kasvutarpeet liittyvät vahvasti ihmiseen itseensä. Ihmisellä on tarve toteuttaa itseään ja olla riippumaton muista. Liittymistarpeet ovat yhteydessä ihmisen sosiaalisiin suhteisiin. Liittymistarpeellisella ihmisellä on tarve yhteenkuuluvuuden tunteelle ja henkisen tuen saamiselle. Liittymistarpeellisella ihmisellä on myös tarve tulla arvostetuksi erilaisten motiivien avulla, kuten valtamotiivin ja kilpailumotiivin. Valtamotiivisella ihmisellä on halu auttaa muita, kun taas kilpailumotiivisella on halu kilpailla muiden kanssa. Toimeentulotarpeet kattavat ihmisen perustarpeet, kuten ravinnon ja turvallisuuden. (Ruohotie & Honka 1999: 20.)

Alderfer on jakanut ihmisen tarpeet kolmeen ryhmään: fyysisiin, psyykkisiin ja henkisiin tarpeisiin. Ihmisen tulisi saada tyydytettyä ensimmäisenä fyysiset tarpeet kokonaan, jotta hän olisi tarpeeksi kiinnostunut tyydyttämään seuraavan tason tarpeet. Kuitenkaan Alderferin teoriassa ei vaadita alempien tasojen tyydyttämistä ennen ylemmän tason tarpeen tyydyttämistä. Fyysisiin tarpeisiin kuuluvat: asunto, ravinto, lämpö ja läheisyys. Nämä tarpeet ovat lähes kaikille samat. Psyykkisiä tarpeita tyydyttäessä ihminen pyrkii yhteiskunnalliseen ja yksilölliseen kasvuun. Ihmisen itsetunto kasvaa kun hän tuntee olevansa tasavertainen muiden kanssa, minkä jälkeen hän pyrkii saamaan yksilöllistä arvostusta ja identiteettiä. Kolmantena tarpeena Alderfer on määrittänyt henkiset tarpeet. Se sisältää ihmisen luovan työskentelyn, taiteet, uskonnot ja kehittämistyön. (Heinonen & Järvinen 1997: 57–58.) & (Viitala 2003: 157.)

Yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslow'n (1908–1970) tarvehierarkiassa on viisi tasoa: fysiologiset, turvallisuuden, sosiaaliset, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin tarvehierarkia kuvataan usein pyramidina, jonka pohjalla ovat perustarpeet (fysiologiset tarpeet) ja huipulla korkeimmat tarpeet (itsensä toteuttaminen). Ylempi tarveluokka aktivoituu vasta kun alemman tason tarpeet on saatu tyydytetyiksi. Alimman tason tarpeet ovat niin sanottuja perustarpeita. Ihmiset tyydyttävät ensin perustarpeet, jonka jälkeen syntyy tarve korkeimmille tarpeille. (Dale Timpe 1989: 25.)

2.2.2 Yllyketeoriat

Yllyketeoriat selittävät käyttäytymisen ulkoisia tekijöitä, esimerkiksi kannusteita (Peltonen & Ruohotie 1991: 14). Näiden avulla ihminen tyydyttää tarpeitaan. Kannusteita voidaan myös kutsua ärsykkeiksi. Hyväkään kannuste ei välttämättä vaikuta positiivisesti työntekijän suoritukseen, jos se on tarjottu huonosti. Kannusteista tulee informoida työntekijöitä tasapuolisesti. Työntekijöille tulee kertoa mitä kannusteen saamiseen vaaditaan. Kannuste yllyttää työntekijää työskentelemään tehokkaasti. Työelämän kolme kannusteryhmää ovat taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet. (Ruohotie & Honka 1999: 22.)

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian (1966) kannusteiden kaksi pääryhmää ovat motivaatiotekijät ja hygienia-tekijät. Hygienia-tekijöihin kuuluvat hallinto, työpaikan siisteys, luontaisedut, henkilösuhteet ja turvallisuus. Hygienia-tekijöitä voidaan myös kutsua työn ulkoisiksi olosuhteiksi. Yritysten hygienia-tekijöiden tulee olla kunnossa, vaikka ne eivät suoranaisesti vaikuta työntekijöiden työsuorituksiin. Hygienia-tekijöiden tärkeyden huomaa vasta, jos ne eivät ole kunnossa. Huonosti hoidetut hygienia-tekijät aiheuttavat työntekijöiden tyytymättömyyttä. (Dale Timpe 1989: 26.) & (Ruohotie 1998: 68–69.)

Otetaan esimerkiksi työskentelyolosuhteet, työntekijän on paljon mukavampi työskennellä siistissä ympäristössä kuin epäpuhtaassa. Tavarat löytyvät helpommin ja työntekijä tuntee itsensä pirteämmäksi ilmastoinnin toimiessa työpaikalla.

Hygieniatekijöiden ollessa kunnossa työntekijät ovat tyytyväisiä eivätkä valita turhista asioista.

Motivaatitekijät sisältävät vastuuta, saavutuksia, tunnustuksia ja edistymistä. Nämä tekijät tuovat työntekijälle tyytyväisyyden tunteen. Herzbergin mukaan motivaatitekijät vaikuttavat ihmisen ylimpiin tarpeisiin. Edellä mainitut tekijät voivat vahvistua tyytyväisyyden tunteen myötä, mikä voi tuoda työntekijälle pitkäaikaisen motivaation. (Ruohotie 1998: 68–69.)

2.2.3 Odotusarvoteoriat

Odotusarvoteorioiden mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat kaksi asiaa: palkkion merkitys ja sen arvo työntekijälle, sekä todennäköisyys siitä suoriutuuko työntekijä annetusta tehtävästä. Tehtävän suorittamiseen vaikuttavat oleellisesti työntekijän työskentelytaidot ja käytössä olevat välineet. Esimiehen tulee kertoa selvästi, mitä työntekijältä odotetaan. Epärealistiset tavoitteet ja epäselvä tehtävä vähentävät työmotivaatiota, koska epärealistiset tavoitteet saattavat masentaa työntekijän. (Dale Timpe 1989: 377.) Odotusarvoteorioiden mukaan myös edellistä tehtävistä suoriutuminen voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti työntekijän työmotivaatioon. Työntekijän onnistuessa annetussa tehtävässä hän odottaa palkkiota. Palkkion ollessa työntekijälle mieleinen, motivaatio kasvaa, mutta yhden tekevä palkkio saattaa laskea työmotivaatiota. (Järvinen & Järvinen 1997: 58.)

Yksilöä voi motivoida myös työn haasteellisuus. Palkkiona yksilölle voi olla tarpeeksi vaativa ja mielenkiintoinen työ. Työ on motivoivaa silloin, kun se on yksilölle tarpeeksi haastavaa. Työ ei saa kuitenkaan tuoda työntekijälle liikaa suoriutumispaineita. Liian helppo työ laskee yksilön motivaatiota. Nämä muodostavat odotusarvon. (Ruohotie & Honka 1999: 23.) Odotusarvoteorian mukaan yksilö motivoituu, kun hän arvostaa annettuja kannusteita.

Yksilön työmotivaatio kasvaa, jos hän uskoo suoriutuvansa annetusta tehtävästä. (Peltonen & Ruohotie 1991: 17–18.) Työntekijä ei voi onnistua annetusta tehtävästä ainoastaan hyvällä kannusteella ja tahdolla. Työntekijällä tulee olla työtehtävään vaadittavat tietotaidot ja välineet.

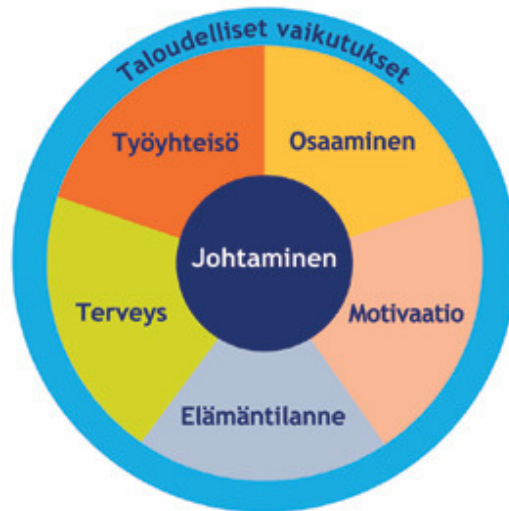
3. TYÖMOTIVAATION OSA-ALUEITA

3.1. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

3.1.1. Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat eri asioita, vaikka niitä käsitellään hyvin usein yhdessä. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa työntekijän oma työsuoritus. Tyytyväisyys työhön tulee hyvin suoritetusta työstä ja siitä saadusta palkkiosta. Työsuorituksesta saatu palkkio vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, jos se vastaa työntekijän odotuksia. Huono palkkio heikentää työsuorituksia, ja se voi johtaa jopa työntekijän työpaikanvaihtoon. Esimiehen ja työntekijän välisillä keskusteluilla voidaan välttää ristiriitoja. (Peltonen & Ruohotie 1991: 18–25.) Esimiehen on hyvä neuvotella työntekijän kanssa millainen palkkio tehtävästä annetaan. Palkkiosta keskusteleminen tuo työntekijälle tietoa siitä, minkälainen palkkio on mahdollista saada. Palaverin avulla esimies saa vastaavasti tietää, mitä työntekijä odottaa saavansa palkkioksi. Palaveri palkkiosta voi ehkäistä työntekijän suurelta pettymykseltä.

Työn tulee olla tarpeeksi monipuolista, jotta työntekijä olisi tyytyväinen. Esimiehen kannattaa rikastaa työn sisältöä aika ajoin. Työn sisältö vaikuttaa työmotivaatioon, mutta myös työtyytyväisyyteen (Heinonen & Järvinen 1997: 52). Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös työhyvinvointi. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät näkyvät seuraavalla sivulla olevasta ympyrästä (Varma 2007).



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin osa-alueita (Varma 2007)

Johtaminen on oleellisin osa työhyvinvointia. Johtaminen vaikuttaa jokaiseen työntekijään ja sitä kautta heidän toimintaansa. Työyhteisö vaikuttaa sekä työntekijöiden hyvinvointiin että yrityksen hyvinvointiin. Hyvällä työyhteisöllä työntekijät jaksavat työskennellä paremmin saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Työntekijöiden voidessa hyvin, voi yrityskin hyvin. Työntekijöiden terveys on erittäin tärkeä tekijä työhyvinvointiin. Jokaiselle työntekijälle täytyy olla turvalliset ja ergonomiset työolot, sillä hyvät työolot tuovat työntekijälle työhyvinvointia.

Yrityksessä tulee ottaa huomioon työntekijöiden elämäntilanne, koska elämäntilanteen huomioiminen nostaa työhyvinvointia. Työntekijöiden elämäntilanteet vaihtuvat iän myötä. Esimerkiksi jos työntekijän perheessä on kouluikäisiä lapsia, tulisi se huomioida antamalla työntekijälle mahdollisimman paljon aamuvuoroja, jotta työntekijälle jää aikaa olla perheensä parissa. Työntekijän suoriutuminen tehtävistä on yksi työhyvinvoinnin osa-alueista. Työntekijän ollessa oikeissa tehtävissä, hän suoriutuu annetuista tehtävistä. Tämä vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin. (Varma 2007.)

Palautteen antaminen työntekijälle vaikuttaa yleiseen työtyytyväisyyteen työpaikalla. Esimiehen tulisi antaa palautetta tasapuolisesti kaikille, niin positiivista kuin negatiivistakin. Pelkkä negatiivinen palaute voi masentaa työntekijän, mutta se voi myös motivoida työntekijää parempaan suoritukseen. Pelkkä positiivinen palautekaan ei ole hyväksi. Työntekijä voi luulla osaavansa jo kaiken täydellisesti,

eikä tee työtänsä enää täydellä panoksella. Työntekijän innovatiivisuus saattaa kärsiä pelkästä hyvästä palautteesta. Hyvän palautteen antamista voidaan kutsua hampurilaispalautteeksi. Hampurilaispalaute sisältää sekä positiivisia yksityiskohtia että korjausehdotuksia. Kokonaisuutena on myönteinen kokonaisarvio.

Negatiivinen palaute eli niin sanottu korjausehdotus pitää kertoa selkeästi työntekijälle, niin ettei se huku positiivisen palautteen joukkoon. Hyvä palaute on kuvailtavaa, kohdistuu asiaan ja on havaintoihin perustuvaa. Palaute tulee antaa työntekijälle lähellä tapahtumahetkeä, eikä se saa sisältää montaa asiaa samalla kertaa. (Ruohotie & Honka 1999: 88–90.) Hyvin annettu palaute vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja antaa työntekijälle työmotivaatiota, oli palaute sitten positiivista tai negatiivista.

3.1.2. Työilmapiiri

Työilmapiiriin vaikuttaa luottamus työntekijän ja esimiehen välillä sekä työntekijöiden keskuudessa. Luottamuksen vallitessa työilmapiiri on hyvä ja työntekijät työskentelevät tehokkaasti. Palautteen antaminen huonosti esimieheltä työntekijälle voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin (Viitala 2003: 63). Jokainen työntekijä on erilainen ja siksi sama ilmapiiri ei motivoi kaikkia samalla tavalla. Toisiin vaikuttavat enemmän johtamistyyli sekä toimintaa ohjaavat tavoitteet kuin yksilölliset piirteet. Yksilöllisiä piirteitä ovat esimerkiksi koulutus, älykkyys ja työkokemus. (Peltonen & Ruohotie 1991: 89–90.) Yrityksen esimiehet voivat vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin monella tapaa, kuten kuuntelemalla työntekijöitä ja tiedottamalla työntekijöille yrityksessä tapahtuvista muutoksista.

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on delegointi. Hyvä esimies saa työntekijät työskentelemään tehokkaammin. Hyväkin tiimi vaatii hyvän esimiehen, jotta tiimi saadaan työskentelemään parhaalla mahdollisella teholla ja tavalla. Näin on myös urheilussa, loistavimmatkaan urheilijat eivät ole päässeet voittoon ilman

hyvää valmentajaa. Hyvä joukkue huonolla valmentajalla ei pysty voittamaan mestaruutta. Valmentajan luottamus pelaajien kykyyn tehdä oikeat ratkaisut kentällä tuo pelaajille itsevarmuutta. Itsevarma pelaaja on tehokkaampi ja aktiivisempi samoin itsevarma työntekijä. Pelaajien ollessa epävarmoja itsestään voi syynä olla huono valmentaja tai luottamuksen puute. Valmentajan tulee uskoa ja luottaa pelaajien kykyihin. Pelaajat aistivat, jos valmentaja ei usko heihin. Sama pätee työelämään; työntekijät aistivat, jos esimies ei luota heihin. Työntekijöiden työmotivaatio laskee ja työtehtävät voivat jäädä tekemättä (Mäkipeska & Niemelä 2005: 227). Työntekijän itseluottamus voi heikentyä, jos esimies ei luota häneen. Luottamuspula voi tuoda yritykseen kommunikaatio jäykkyyttä ja ahdistavan ilmapiirin (Mäkipeska & Niemelä 2005: 227).

Työntekijän huono itsetunto vaikuttaa työtuloksiin ja työmotivaatioon. Yritys voi menettää asiakkaita, jos työntekijällä on huono itseluottamus. Työntekijän epävarmuus näkyy liian varovaisena toimintana. Esimerkiksi myynti- ja edustustilanteissa esimieheltä asiasta kysyminen tuo asiakkaalle epävarmanolon. Asiakas saattaa kysyä kilpailijalta tarjousta sillä aikaa kun työntekijä varmistaa asiaa esimieheltä. Työntekijät pitää kouluttaa tehtävään niin hyvin, että esimies voi luottaa jokaiseen työntekijään. Kun esimies luottaa työntekijään, työntekijä on itsevarma ja hän toimii motivoituneempana työhönsä. Esimiehen tulee antaa kaikille saman työtehtävän työntekijöille yhtä paljon vastuuta sekä luottaa jokaiseen työntekijään yhtä paljon. Esimiehen tulee kuitenkin tietää millaisiin tehtäviin työntekijän taito ja kokemus riittää. Jonkun työntekijän liika suosiminen vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin, ja heikentää muiden työntekijöiden työmotivaatiota ja itsevarmuutta.

Huonoa työilmapiiriä on vaikea parantaa. Yritys voi joutua vaihtamaan henkilöstön työtehtäviä tai palkkaamaan uusia esimiehiä/työntekijöitä, jotta ilmapiiri parantuisi. Uusi esimies voi parantaa ilmapiiriä nopeastikin. Uuden esimiehen ensimmäisenä tehtävänä on rakentaa luottamus työntekijöihin. Usein työntekijät ottavat uuden esimiehen hyvin vastaan, ja odottavat tältä parempaa suoritusta kuin edelliseltä esimieheltä. Uuden esimiehen luottamuksen pysyvyyttä tulee tarkistaa aika ajoin. Luottamuksen pysyvyyttä voidaan mitata esimerkiksi työilmapiiritutkimuksella. Työntekijöiden luottamus esimiestä kohtaan kasvaa, kun esimies on

valmis kuulemaan kritiikkiä työntekijöiltä itseään ja yritystä kohtaan. Hyvä ilmapiiiri tuo innovatiivisuutta työskentelyyn. (Mäkipeska & Niemelä 2005: 228–231.)

3.1.3. Persoonallisuus

Jokaisella työntekijällä on oma persoona ja jokainen persoona on erilainen. Siksi erilaisuuden hyväksyminen on tärkeää. Kaikkia työntekijöitä on kohdeltava erilailla, jotta he tuntuivat olonsa ainutlaatuisiksi ja tärkeiksi. Kaikkia työntekijöitä ei motivoi samanlainen kohtelu. Useimmat työntekijät haluavat, että heitä kohdellaan yksilöinä eikä massana. Jokainen yksilö havaitsee ilmiöitä, kerää tietoa ja kokemuksia eri tavoin (Juuti 1995: 99). Taulukossa 1. ”Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa” on eritelty persoonallisuuteen liittyviä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä: mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet.

Työntekijän epäonnistuesssa esimiehen pitää kannustaa työntekijää. Epäonnistuksessa työntekijän itseluottamus ja tavoitetaso saattaa laskea. Siksi on tärkeää, että esimies kannustaa ja muistaa työntekijän, vaikka hän olisikin epäonnistunut tehtävässä. (Peltonen ja Ruohotie 1991: 20.) Työntekijän itsensä asettamat tavoitteet ovat kaikista tärkeimmät. Niiden eteen työntekijä tekee kaikista eniten työtä. Työntekijän persoona vaikuttaa siihen millaiset tavoitteet työntekijä asettaa itselleen. Tavoitteeseen päästäkseen työntekijä kehittää taitojaan ja valmiuksiaan.

Työntekijän itseluottamus vaikuttaa työntekoon. Itseluottamuksen ollessa hyvä työntekijä pystyy parempaan ja itsenäisempään työhön, eikä ajattele liikaa mitä muut ajattelevat hänestä. Itseluottamus syntyy luottamuksesta, turvallisuuden tunteesta ja sosiaalisista suhteista (Korpi & Tanhua 2002:183). Työntekijän persoona vaikuttaa paljon siihen millainen itseluottamus työntekijällä on työpaikalla. Vahvan persoonan omaavalla työntekijällä on usein myös vahva itseluottamus. Sosiaalisen työntekijän on helpompi ilmaista omat mielipiteet heti alussa, kun taas ujompi ei uskalla kertoa omaa näkemystään asiaan.

Yrityksen työntekijät viettävät paljon aikaa toistensa seurassa, siksi henkilökemioiden toimivuus on tärkeää. Ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden työ saattaa kärsiä, jos he eivät tule toimeen keskenään. Ajan kuluessa edes

monipuolinen, haasteellinen ja hyväpalkkainen työ ei enää motivoi työntekijää, jos henkilökemiat eivät toimi. Etenkin työssä, missä tiimityöskentely on olennainen osa työtä, työntekijöiden tulee luottaa toisiinsa. Tiimityöskentely on nykyisin erittäin suosittu tapa työskennellä. Se vaatii työntekijöiltä taitoa työskennellä yhdessä sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Esimiehen tehtävänä on löytää tiimiin yhteensopivat työntekijät sekä kannustaa ja ohjata työntekijöitä hyviin suorituksiin. Hyvässä tiimissä myös työntekijät kannustavat toisiansa ja näin motivoivat toisiansa parempiin työsuorituksiin.

Persoonaan vaikuttavat erilaiset tunteet kuten turvallisuus ja ahdistus. Turvallisuuden tunne tuo yksilön persoonaan tietynlaista varmuutta. Olonsa turvalliseksi tunteva yksilö on varmempi ja luotettavampi kuin turvattomaksi itsensä kokeva. Tarveteoriaosassa (kappale 2.2.1.) sivuttiin sitä, kuinka tärkeä turvallisuuden tunne on työntekijöille. Maslow'n tarveteorian mukaan yksilö ei pysty, eikä tunne tarpeelliseksi kehittämään esimerkiksi sosiaalisia suhteitaan ennen kuin tuntee olonsa turvalliseksi. Työntekijän energia suuntautuu turvallisuuden tunteen puuttuessa muuhun kuin työhön, jolloin työmotivaatio laskee.

Työntekijän ahdistus voi johtua esimerkiksi liiallisesta kiireestä, kilpailusta työntekijöiden kesken tai henkilökohtaisista ongelmista. Työpaikalla tapahtuva muutos voi myös aiheuttaa työntekijöiden ahdistuksen. Muutoksesta johtuvaa ahdistusta voidaan ehkäistä riittäväällä tiedottamisella ja varaamalla muutokseen tarpeeksi aikaa. Antamalla työntekijöiden osallistua muutoksen suunniteluun, ahdistus muuttosta kohtaan pienenee. (Juuti 1995: 104–105.) Työntekijän ahdistus laskee hänen työmotivaatiotaan, koska työntekijä ei pysty keskittymään työtehtävään täysipainoisesti.

3.1.4. Työn ominaisuudet

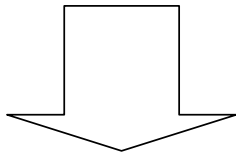
Työ itsessään on yksi suurimmista työmotivaatiotekijöistä. Yksilö hakee aina tekemiselleen merkitystä ja tarkoitusta. Tästä syystä työtehtävän sisältö vaikuttaa työmotivaatioon. Kun työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä ja tarpeellista

työtä, työmotivaatio on korkea. Työn sisältö, ja se miten merkityksellistä työ on työntekijälle vaikuttaa paljon työstä saatavaan tyydytykseen. Työntekijän saa sisäisesti motivoitumaan hyvällä työllä. Hyvä työ on rakenteeltaan: kokonainen, sisällöltään monipuolinen, sopivasti psyykkisesti ja fyysisesti kuormittava. Hyvä työ on merkitsevää työntekijälle. Jokainen työntekijä on yksilö, ja jokaisella on omakäsitys hyvästä ja merkityksellisestä työstä. Jollekin työn vaativuus luo työmotivaatiota, toiselle pelkkää stressiä. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää nähdä oman työn tulokset. Toiset taas haluavat työskennellä yksin ja tekevät esimerkiksi etätöitä. (Viitala 2003: 135–136.)

Työmotivaatio on huono, jos työntekijä tekee työtä vain palkan takia. Työn tulee olla työntekijälle mielekästä ja työn itsessään tulee motivoida työntekijää. Kokopäiväinen työntekijä on työpaikalla noin 22 % kuukaudesta. Työn merkityksellisyys on työntekijälle tärkeä, etenkin jos työntekijä olisi mieluummin muualla. Työn merkityksellisyys voi siinä tapauksessa nostaa työmotivaatiota. Jos työ ei motivoi työntekijää, työntekijän lopettamisen kynnyks on pieni.

Työ voi olla rutiinityötä tai vaihtelevaa työtä. Rutiinityö sisältää toistuvia kaavoja ja on eroteltavissa osiksi. Rutiinityö on myös selkeästi hahmotettavissa eikä työn sisältö muutu usein. Liukuhihnatyö on hyvä esimerkki rutiinityöstä. Rutiinityötä käytetään paljon esimerkiksi teollisuudessa. Rutiinityötä voidaan myös kutsua ositetuksi työksi. Ositettua työtä voidaan kehittää mielekkäämmäksi kokonaisuudeksi. Työntekijöiden motivaatio ositetussa työssä lisääntyy, kun vaihteita yhdistetään ja tehtäviä monipuolistetaan sekä laajennetaan. Ositetussa työssä työntekijä ei näe työnsä tulosta niin hyvin kuin vaihtelevassa työssä. Vaihtelevaa työtä voidaan kutsua kokonaiseksi työksi. Vaihteleva työ on jatkuvasti muotoutuvaa, ainutlaatuista ja voimakkaasti muuttuvaa. Vaihtelevassa työssä käytetään tiimejä, jotka huolehtivat työn valmistumisesta alusta loppuun saakka. (Viitala 2003: 137.)

TAULUKKO 3. Kannustavan työn ominaisuudet. (Ruohotie & Honka 1999: 144–145.)

MIELEKKYYS	VASTUU	TEHOKKUUS
1. Työn vaatimien taitojen moninaisuus	1. Mahdollistaa itsenäiseen toimintaan	1. Palaute työn tuloksista
2. Työtehtävien sisällön mielekkyys		
3. Työn merkityksellisyys		
		
KANNUSTAVA TYÖ		

Työn tulee olla kannustavaa. Taulukosta 3. käy ilmi tekijät, jotka tekevät työn kannustavaksi. Kannustava työ sisältää kaikki nämä ominaisuudet. Mielekästä työ on, kun se on tarpeeksi vaativaa ja työntekijä voi käyttää siinä taitojaan lähes ääri rajoille asti. Monelle työntekijälle on tärkeä nähdä työnsä tulos valmiina kokonaisuutena, ja että työ vaikuttaa toisen ihmisen hyvinvointiin. Kannustavan työn yksi ominaisuus on mahdollisuus itsenäiseen työhön. Vastuun antaminen työntekijälle on kannustuksen ja luottamuksen merkki. Tärkeää on myös palautteen ja kannustuksen antaminen koko työprosessin ajan. Palutteen avulla työntekijä tietää, miten työ edistyy ja miten hän on suoriutunut tehtävästä. Kannustava työ palkitsee työntekijän sisäisesti. (Ruohotie & Honka 1999: 144–145.)

Työn ominaisuudet eivät vaikuta ainoastaan työmotivaatioon, se vaikuttaa myös työsuoritukseen, tyytyväisyyteen, poissaoloihin ja henkilöstön vaihtumiseen (Ruohotie & Honka 1999: 144). Yrityksissä on erilaisia työtehtäviä. Työtehtävät tulisi jakaa työntekijöille niin, että kaikki olisivat tyytyväisiä. Jos esimies epäonnistuu jatkuvasti tehtävien jaossa, se voi vaikuttaa negatiivisesti koko henkilöstöön. Tehtävän suoritus voi epäonnistua ja tehtävä voidaan joutua siirtämään

toiselle työntekijälle. Työtyytyväisyys laskee kun työtehtävissä epäonnistutaan. Tämä voi johtaa ylimääräisiin poissaoloihin tai jopa työpaikan vaihtoon. Poissaolot merkitsevät muille työntekijöille lisää töitä. Työntekijöiden stressi kasvaa ja työmotivaatio laskee.

3.1.5 Muita tekijöitä

Työpaikan sijainti voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Työpaikan ja työntekijän kodin välinen matka ei saisi olla yli sataa kilometriä. Työpaikan ja kodin välinen pitkä matka tuo työntekijälle stressiä ja kuluja. Työmatkan kestäessä edestakaisin kolme tuntia työpäivän pituudeksi tulisi 11 tuntia. Tällöin työntekijän vapaa-aika jää hyvin pieneksi, ja se saattaa aiheuttaa työmotivaation laskemisen. Työmotivaatio voi laskea, vaikka työ olisi mielenkiintoista ja haasteellista. Hyvä työpaikka sijaitsee julkisten kulkuneuvojen tavoitettavissa. On kuitenkin hyvä muistaa, että esimerkiksi projektiluontoiset työt ulkomailta saattavat nostaa työmotivaatiota.

Työaika merkitsee työntekijöille paljon. Työpaikka ja työtehtävä määrittävät työajan. Säännöllinen työaika on lain mukaan enintään 8 tuntia päivässä ja 40 tuntia viikossa (ERTO ry 2007). Työ voi olla joko päivätyötä tai vuorotyötä. Päivätyö ajoittuu päiväsaikaan tehtävään työhön. Vuorotyössä työaika vaihtelee. Vuorojen on vaihduttava säännöllisesti ja muututtava ennakolta sovituin ajanjaksoin (ERTO ry 2007). Vuorotyö voi olla raskasta, koska työaika vaihtelee ja sijoittuu joskus iltaan ja yöhön. Työehtosopimuksissa on määräyksiä iltavuoroa ja yövuoroa tekeville maksettavista vuorotyölisistä (ERTO ry 2007).

Vuorotyössä motivaatiota työntekijälle tuo maksettavat lisät ja ilta- ja yövuorojen tuoma vapaa-aika päivällä. Tutkija Mikael Sallinen (Työterveiset 2/1997, Väsymys työvuorossa) mukaan palkansaaajista kuusi prosenttia tekee säännöllisesti kolmivuorotyötä ja noin 10 prosenttia on yötyössä vähintään kerran kuukaudessa (Työterveyslaitos 2007). Vuorotyötä tehdään esimerkiksi teollisuudessa, liikenteessä, terveydenhuollossa, asiakaspalvelussa sekä yleisestä turvallisuudesta

vastaavissa tehtävissä. Nämä alat sisältävät paljon vastuuta. Vastuu tuo työmotivaatiota työntekijöille.

Ilman työmotivaatiota työntekijän työnlaatu ei ole paras mahdollinen. Työmotivaation merkitys jokaisessa yrityksessä on suuri. Työmotivaatio lisää työntekijöiden innovatiivisuutta. Ilman motivaatiota mitään uutta ei keksittäisi. Yksi työmotivaatiotekijä voi olla yrityksen menestys. Yrityksen menestys voi motivoida työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin. Menestyvä yritys houkuttelee uusia, motivoituneita ja osaavia työntekijöitä. Usein sanotaan: Kun yritys voi hyvin, voivat työntekijätkin hyvin. Sama sääntö pätee myös toisinpäin. Työntekijät tekevät yrityksestä sen mikä se on.

4. YRITYS

4.1. Perustiedot

Yritys X:n Suomen yksikkö on perustettu vuonna 2004. Yrityksen toimiala on tekninen tukkukauppa ja maahantuonti. Yrityksellä on toimipisteitä pohjoismaissa Suomen lisäksi Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Lisäksi yrityksellä on yli 20 omaa myynti ja maahantuonti organisaatiota eripuolilla maailmaa. Tehtaita emoyhtiöllä on eripuolilla maailmaa noin 20. Tuotteita valmistavien tehtaiden määrä on kasvanut tällä vuosituohannella merkittävästi. Tehtaita perustetaan ja/tai ostetaan myös tulevaisuudessa. Vuonna 2005 Suomen yrityksen liikevaihdon kasvu oli 50 prosenttia ja 2006 vuonna 46 prosenttia. Yrityksen kasvutavoite on selkeästi suurempi kuin teknisentukkukaupan markkinoilla yleensä. (Yrityksen X:n työntekijän haastattelu 2007.)

Brasilia-tavoitteen ajankohta oli 1.4.2006–30.9.2006. Yritykselle annettiin myyntitavoite ja tavoitteen saavuttamisesta annettiin palkkio. Palkkio oli myyjille kymmenen päivän matka Brasiliaan. Yritys pääsi määräaikana tavoitteeseen ja jopa hieman sen yli. (Yrityksen X:n työntekijän haastattelu 2007.) On todennäköistä, että myyntitavoitteen ylittämisestä luvattu palkkio nosti työntekijöiden motivaatiota. Luvattu palkkio on toiminut työntekijöiden ärsykkeenä kyseisenä ajankohdana. Yllyketeorioiden mukaan kannusteet yllyttävät työntekijöitä työskentelemään tehokkaammin.

5. TUTKIMUS

5.1 Aineisto ja menetelmät

5.1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työmotivaation eri tekijöitä ja tutkia, miten ne vaikuttavat työmotivaatioon. Tarkoituksena on kartoittaa yrityksen henkilöstön työmotivaation lähteitä ja sitä millaisena he pitävät työtään. Tavoitteena on, että opinnäytetyö auttaa yritystä kehittämään henkilöstön työmotivaatiota ja ylläpitämään sitä.

Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 130). Opinnäytetyön aineiston keruu tapahtui yrityksestä X kyselylomakkeella (liite 2). Kyselyyn osallistui koko Suomen yksikön henkilökunta eli 11 henkilöä. Kyselylomake sisälsi monivalintaisia sekä avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin 7.-24.11.2006 välisenä ajankohtana. Kyselylomakkeet lähetettiin jokaiselle työntekijälle kirjeitse kotiosoitteeseen ja vastaukset tuli postittaa Lahden ammattikorkeakoulun kansliaan. Vastauksia saatiin takaisin 11 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 100 prosenttia.

Kyselylomakkeen kysymykset jaettiin kuuteen eri aihepiiriin ja vastauksista tehtiin kuvioita, joita analysoitiin selittämällä ja vertailemalla. Tässä opinnäytetyössä selittävä analyysitapa tuo parhaiten vastauksen tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 212).

5.1.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabeliudella ja validiudella. Reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes &

Sajavaara 1997: 216.) Tässä tutkimuksessa reliabeliutta ja validiutta voidaan pitää hyvänä, koska vastausprosentti oli 100.

Tutkimuksessa saadaan jokaisen työntekijän kanta näkyviin. Luotettavuutta voi hieman heikentää se, että muutama kysymykseen jätettiin vastaamatta. Tutkimuksesta voidaan päätellä yrityksen henkilöstön työmotivaatiota sekä sitä mitä he pitävät tärkeänä työssään.

5.2. Aineiston tulkinta ja tulokset

5.2.1. Vastaajien taustatiedot

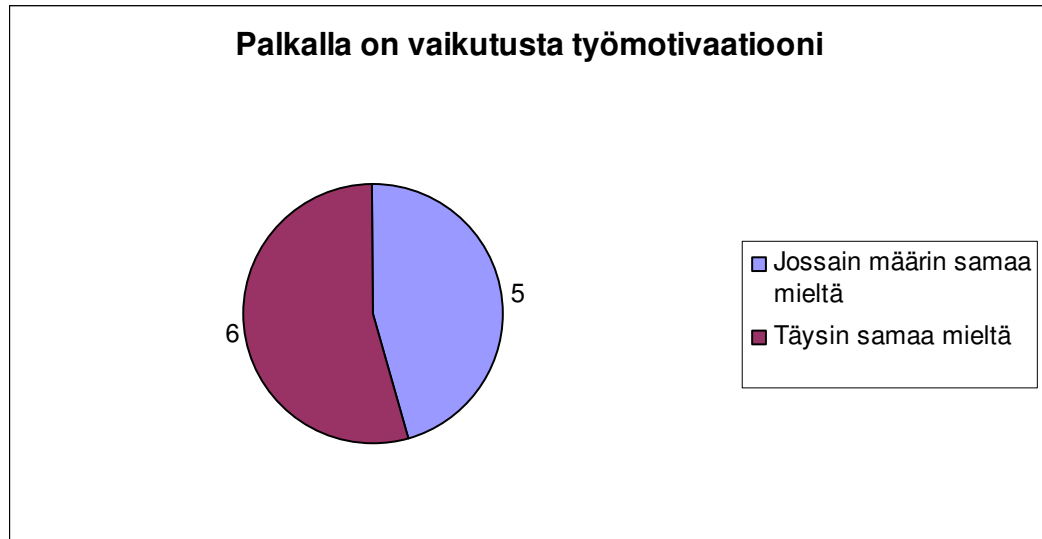
Yrityksessä työskentelee sekä miehiä että naisia. Miehiä yrityksessä on seitsemän ja naisia neljä. Yrityksessä on useita erilaisia työtehtäviä. Vastaukset analysoidaan yhtenä kokonaisuutena. Työntekijöiden keski-ikä on 44 vuotta ja he ovat työskennelleet yrityksessä noin 1-20 vuotta. Osa työntekijöistä on siirtynyt yhtiön X palvelukseen yritystön myötä ns. vanhoina työntekijöinä.

5.2.2. Teema 1 – Palkkaus

Yrityksen henkilöstöstä kymmenen yhdestätoista kertoi olevansa vakituudessa työsuhhteessa. Yksi jätti vastaamatta kysymykseen. Vakituinen työpaikka tuo työntekijälle turvallisuudentunteen. Määräaikainen työsopimus tuo työntekijälle epävarmuutta. Määräaikaisen työntekijän pitää tehdä työnsä paremmin kuin vakituisen jatkaakseen työsopimusta. Tutkija Marko Ylitalon tutkimuksen Palkansaajien sairauspoissaolot (Tilastokeskus julkaisuseminaari 2.6.2006) mukaan määräaikaiset työntekijät ovat vähemmän sairauslomilla kuin vakituiset (Tilastokeskus 2007).

Suurin osa työntekijöistä pyrkii saamaan vakituisen työpaikan. Työntekijä voi masentua ja menettää työmotivaatiota joutuessaan työskentelemään pitkään

määräaikaisessa työssä. Yrityksessä palkkauksena käytetään kuukausipalkkaa. Lähes kaikki (kymmenen) yrityksen henkilöstöstä on kuukausipalkkalaisia. Yksi vastaaja ei vastannut palkkausta koskevaan kysymykseen.



KUVIO 2. Palkalla on vaikutusta työmotivaatiooni.

Palkka on tärkeä asia työntekijälle. Työntekijän palkan kohdatessa heidän odotuksiaan heidän työmotivaatio on parhaimmillaan. Yrityksen henkilöstöstä yli puolet (kuusi) kertoi olevansa täysin samaa mieltä, että palkalla on vaikutusta työmotivaatioon ja viisi yhdestätoista oli jossain määrin samaa mieltä.

5.2.3. Teema 2 – Ala ja koulutus

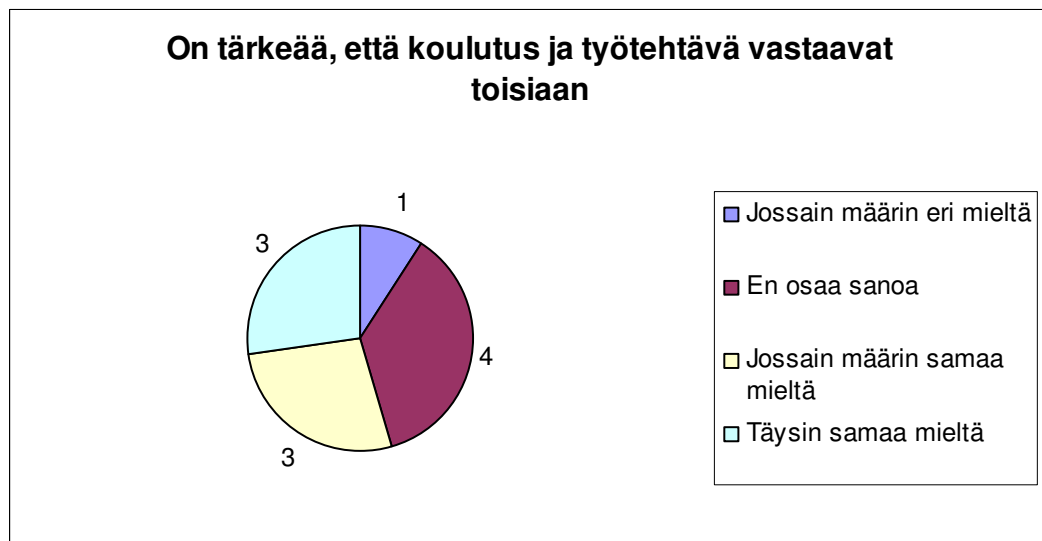
Yrityksen henkilöstöstä seitsemän yhdestätoista tuntee olevansa täysin oikealla alalla. Henkilöstöstä neljä yhdestätoista tuntee jossain määrin olevansa oikealla alalla. Jo tunne siitä, että työskentelee oikealla alalla antaa työntekijälle voi lisätä työmotivaatiota, koska työntekijällä on kunnianhimoa ja pyrkimyksiä edetä uralaan. Työn ollessa mielekästä työntekijöille, he tekevät työtään mielellään eivätkä ainoastaan rahan vuoksi. Yleisesti, osa ihmisistä ei välttämättä löydä koskaan täysin oikeaa alaa. Rekrytointitilanteessa yritykset yrittävät löytää oman alansa

löytäneitä työntekijöitä, koska heillä on mielenkiintoarvoa työtehtävää kohtaan. Yrityksessä X on löydetty hyvin oikeat työntekijät oikeisiin työtehtäviin.



KUVIO 3. Vastaako koulutuksesi työtehtävääsi.

Kaikista vastanneista seitsemän koulutus vastaa tämän hetkistä työtehtävää. Kahden henkilön koulutus ei vastaa työtehtävää. Yksi yhdestätoista ei osannut ilmaista kantaansa ja samoin yksi jätti vastaamatta kysymyksen.



KUVIO 4. On tärkeää, että koulutus ja työtehtävä vastaavat toisiaan.

Yrityksen henkilöstön mielipiteet jakautuvat hieman siitä, kuinka tärkeää koulutuksen ja työtehtävän vastaavuus on. Vastaajista kolme on väitteen kanssa täysin samaa mieltä, ja samoin kolme on väitteen kanssa jossain määrin samaa mieltä. Neljä yhdestätoista ei osannut ilmaista kantaansa. Yksi yhdestätoista on jossain määrin eri mieltä.

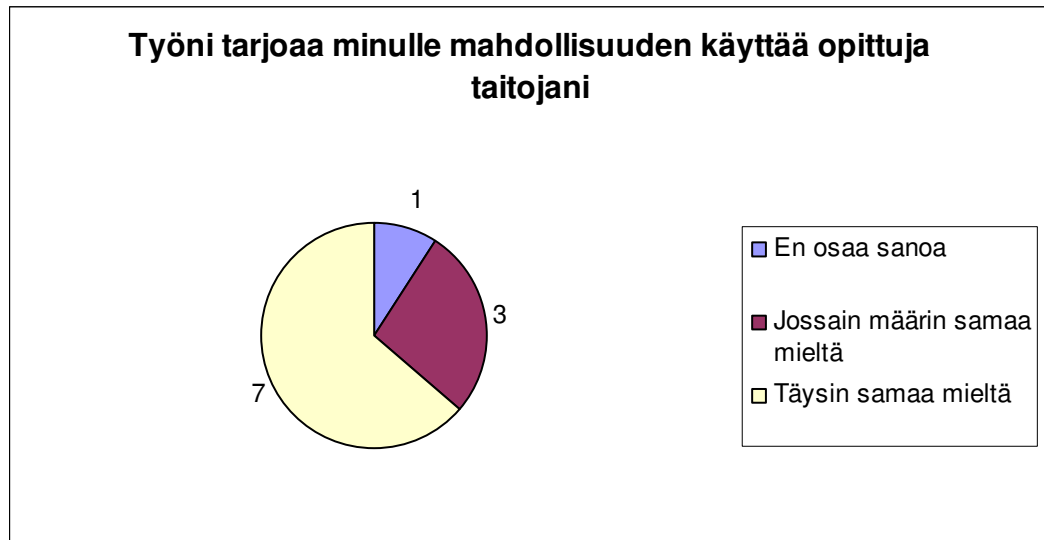
Ammattikoulunkäyneitä on henkilöstössä kymmenen yhdestätoista. Ainoastaan yksi on käynyt ammattikorkeakoulun. Osa henkilöstöstä on suorittanut kaksi tutkintoa. Yrityksen henkilöstöstä lähes kaikki (yhdeksän yhdestätoista) haluaisi lisäkoulutusta. Koulutusta haluttaisiin muun muassa kieliin, kuvankäsittelyyn, tuotekoulutusta ja ATK-taitoihin.

5.2.4. Teema 3 – Työn sisältö



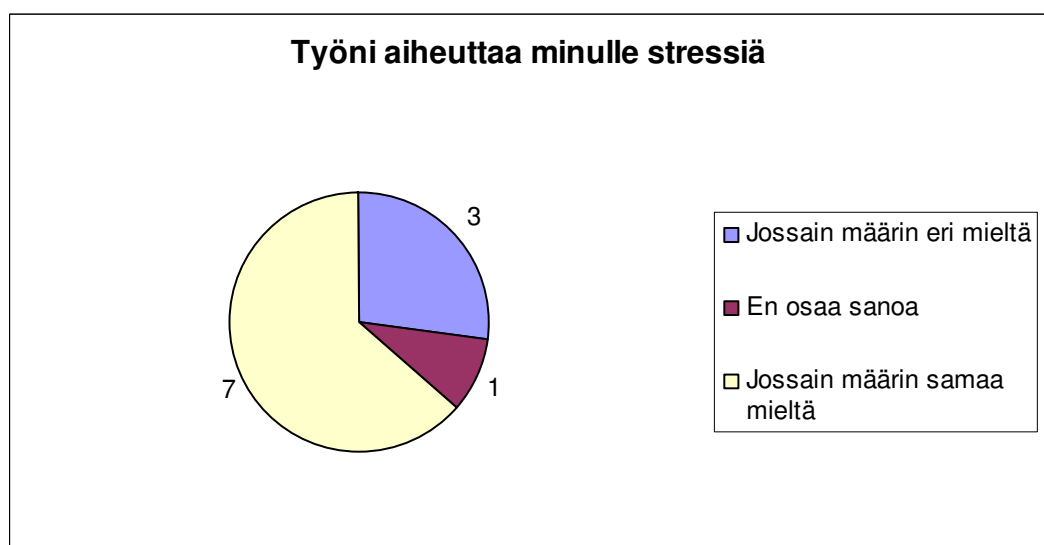
KUVIO 5. Olen motivoitunut ja kiinnostunut työstäni.

Yli puolet (seitsemän) henkilöstöstä kokee olevansa motivoituneita ja kiinnostuneita työtänsä kohtaan. Kolme yhdestätoista työntekijästä on jossain määrin motivoituneita ja kiinnostuneita työhönsä. Yksi yhdestätoista ei osannut ilmaista kantaansa.



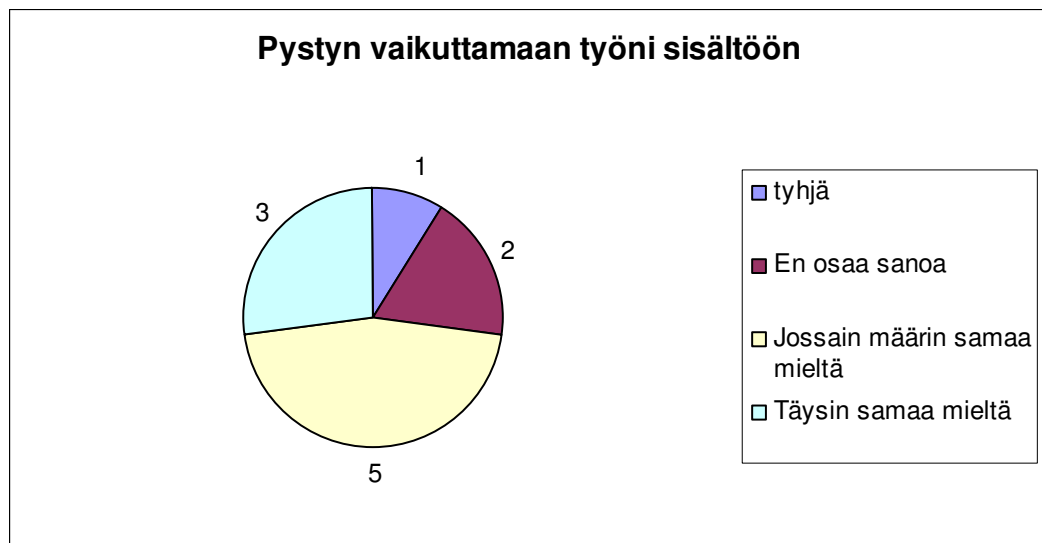
KUVIO 6. Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden käyttää opittuja taitojana

Henkilöstöstä seitsemän yhdestätoista kokee saavansa käyttää opittuja taitoja työssään. Henkilöstä kolme kokee jossain määrin saavansa käyttää opittuja taitojaan. Vain yksi yhdestätoista ei osaa sanoa. Myös (Kuviossa 3) seitsemän yhdestätoista kertoi, että heidän koulutus vastaa työtehtävää. Suurin osa työntekijöistä tekee yrityksessä koulutustaan vastaavaa työtä ja he saavat käyttää opittuja taitojaan.



KUVIO 7. Työni aiheuttaa minulle stressiä.

Yrityksen henkilöstöstä seitsemälle työ aiheuttaa jonkin verran stressiä. Jossain määrin eri mieltä työn aiheuttamasta stressistä oli kolme yhdestätoista. Yksi yhdestätoista ei osannut sanoa aiheuttaako työ stressiä. Stressi voi saada työntekijän työskentelemään tehokkaammin tai lamaannuttaa työntekijän täysin. Kuviosta 5. (sivu 26) näkee, että lähes kaikki työntekijät ovat motivoituneita ja kiinnostuneita työstään. Tässä tapauksessa stressi antaa ainakin osalle työntekijöistä työmotivaatiota.



KUVIO 8. Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön.

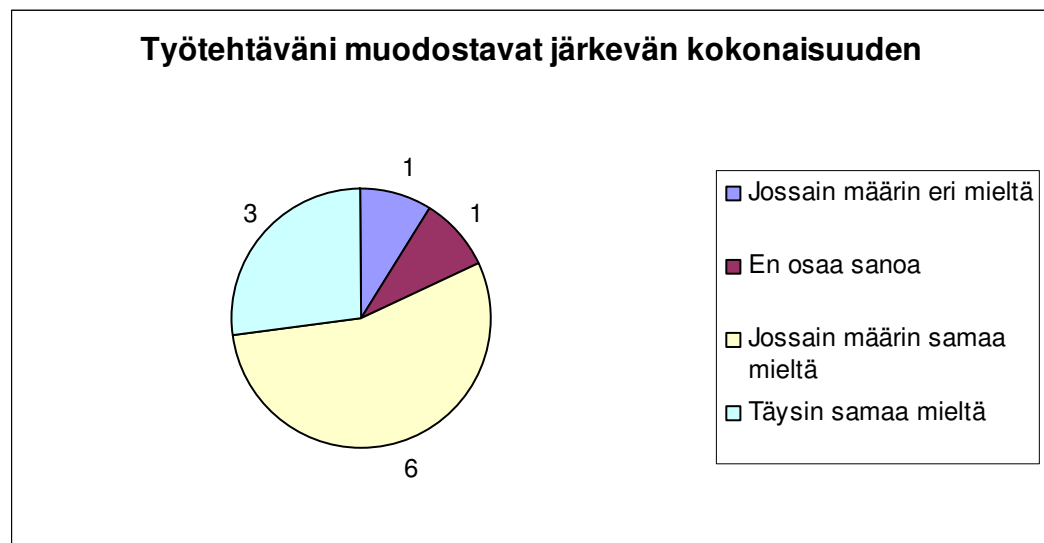
Työn sisältöön vaikuttaminen jakaa yrityksessä mielipiteitä. Henkilöstöstä viisi yhdestätoista on jossain määrin samaa mieltä väitteen kanssa ja kolme on täysin samaa mieltä. Henkilöstöstä kaksi ei osannut sanoa, pystyvätkö he vaikuttamaan työn sisältöön. Yksi yhdestätoista ei vastannut kysymykseen.

Yrityksen henkilöstöstä kolme yhdestätoista tekee töitä keskimäärin 37,5 tuntia viikossa. Kaksi työntekijää tekee töitä noin 40 tuntia ja viisi yhdestätoista tekee 40–50 tuntia viikossa. Kysymykseen jätti vastaamatta yksi yhdestätoista. Suurin osa (kymmenen) henkilöstöstä tekee ylityötä tarpeen mukaan noin 10–20 tuntia kuukaudessa. Vastanneista ainoastaan yksi ei tee ylityötä. Ylityötunnit kertovat henkilöstön sitoutuneisuudesta työhönsä ja vastuunottamisesta tehtävien loppuun

saattamiseksi määräaikaan mennessä. Työn ominaisuusosiossa (kappale 3.1.4.) kerrottiin, että vastuun antaminen työntekijälle on kannustuksen ja luottamuksen merkki.

Henkilöstöstä suurin osa (yhdeksän) ei vaihtaisi työpaikkaa samalla palkalla, toiselle tai samalle ammattialalle. Vain yksi yhdestätoista vaihtaisi samalla palkalla samalle ammattialalle. Henkilöstöstä yksi jätti vastaamatta kysymykseen. Tämä kertoo työntekijöiden tyytyväisyydestä työhön. Yritys on onnistunut työnantajana, koska selvästi suurin osa työntekijöistä haluaa työskennellä nykyisessä tehtävässään.

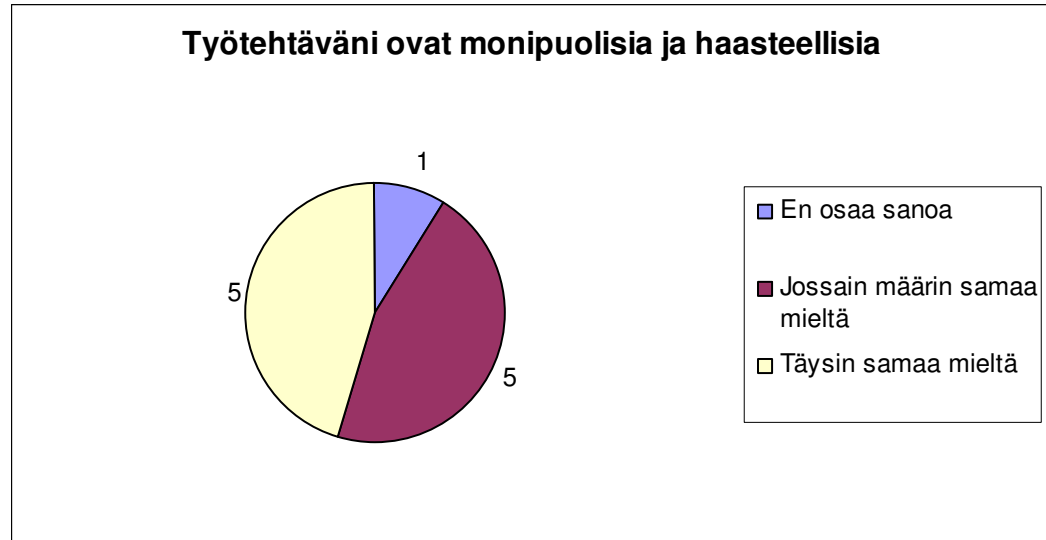
Yrityksen henkilöstöstä yhdeksän yhdestätoista ei ole ollut muissa tehtävissä yrityksessä. Henkilöstöstä vain yksi on ollut muissa tehtävissä ja yksi jätti vastaamatta kysymykseen.



KUVIO 9. Työtehtäväni muodostavat järkevän kokonaisuuden.

Yrityksen henkilöstöstä yli puolet (kuusi) on jossain määrin samaa mieltä ja kolme yhdestätoista on täysin samaa mieltä, että heidän työtehtävät muodostavat järkevän kokonaisuuden. Henkilöstöstä yksi yhdestätoista on jossain määrin eri

mieltä siitä, että työtehtävät muodostavat järkevän kokonaisuuden. Henkilöstä yksi yhdestätoista ei osannut sanoa kantaansa.



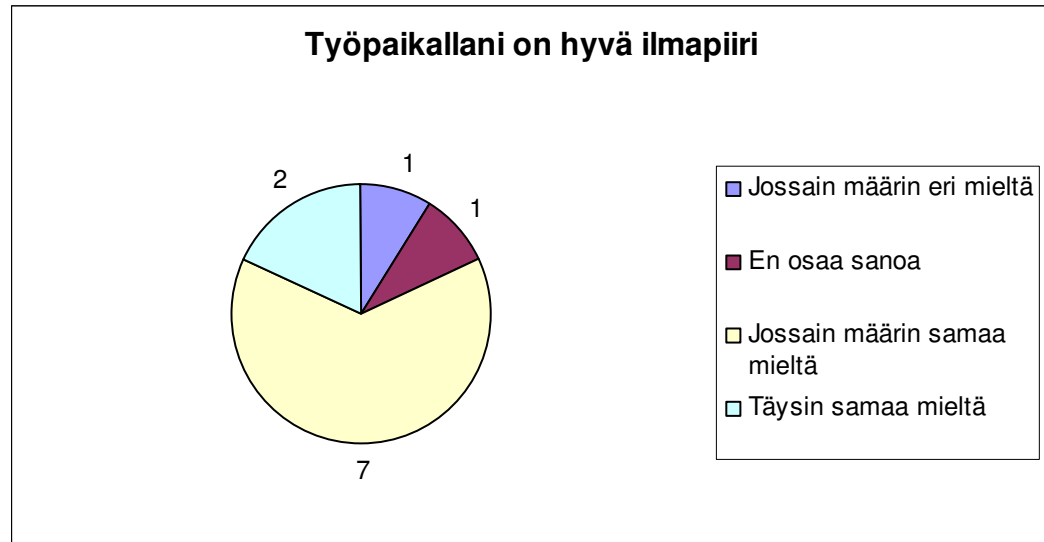
KUVIO 10. Työtehtäväni ovat monipuolisia ja haasteellisia.

Yrityksen henkilöstöstä viisi yhdestätoista on täysin samaa mieltä ja samoin viisi on jossain määrin samaa mieltä siitä, että heidän työtehtävät ovat monipuolisia ja haasteellisia. Vain yksi ei osannut sanoa mielipidettään.

Motivaatio-osiossa (kappale 2.1.1.) kerrottiin, että sisäinen motivaatio on pitkäkestoista. Työntekijä saadaan sisäisesti motivoitumaan hyvällä työllä, kuten työn ominaisuusosiossa (kappale 3.1.4.) kerrottiin. Hyvä työ on sisällöltään esimerkiksi monipuolinen ja rakenteeltaan kokonainen. Kuvioden 9. ja 10. avulla voidaan todeta, että yrityksen työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita työhönsä.

Muutoksia yrityksessä henkilöstö toivoisi muun muassa tiedonkulkuun, vastuunottamiseen, avoimuuteen ja työnjakoon. Henkilöstö toivoisi myös, että vuosittain käytäisiin kehityskeskusteluja ja palkkaneuvotteluja. Tiimityöskentelyyn kaivataan lisää tehokkuutta.

5.2.5. Teema 4 – Työilmapiiri



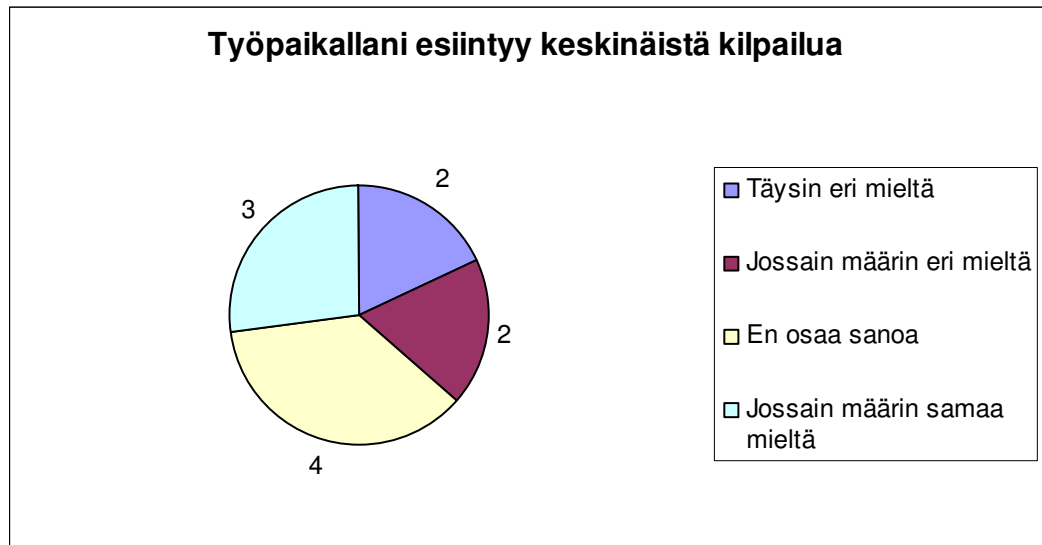
KUVIO 11. Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.

Selvästi suurin osa (yhdeksän) yrityksen henkilöstöstä pitää yrityksen ilmapiiriä hyvänä. Ainoastaan yksi on jossain määrin eri mieltä siitä, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Yksi yhdestätoista ei osannut ilmaista kantaansa. Työilmapiiriosiossa (kappale 3.1.2.) kerrottiin, että kommunikointi ja luottamus vaikuttavat työilmapiiriin. Luottamuksen pysyvyyttä tulee tarkistaa aika ajoin esimerkiksi työilmapiiritutkimuksella.

Henkilöstöstä lähes kaikki (kymmenen) kertoivat saavansa tukea muilta työntekijöiltä. Henkilöstöstä yksi ei osannut sanoa mielipidettään kysymykseen.

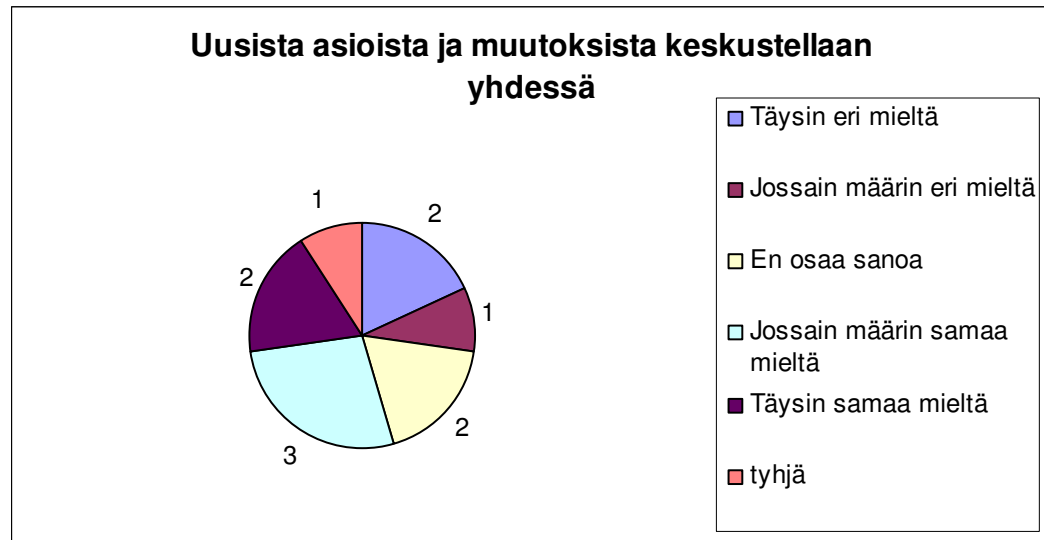
Henkilöstöltä kysyttäessä: ”Mikä asia ilahdutti sinua viimeksi töissä ja miksi?”, vastauksia tuli kahdenlaisia. Noin puolet henkilöstöstä vastasi, että yrityksessä on mukavat ja iloiset työkaverit sekä hyvä ilmapiiri. Onnistunut rekrytointi on myös ilahduttanut henkilöstöä, koska se vähentää paineita ja on tärkeää, että työhön löydetään motivoitunut ja sopiva henkilö. Onnistuminen omassa työssä on ilahduttanut suurta osaa henkilöstöstä.

Huonolle tuulelle henkilöstön saavat esimerkiksi epärealistiset tavoitteet, huonot palkkiot ja epäonnistuminen omassa työssä. Henkilöstö toivoo vastuunottamista enemmän, eikä tehtävien siirtämistä muille työntekijöille. Yrityksessä annetaan vastuuta työntekijöille, mutta sen vastaanottaminen siirtyy työntekijältä toiselle. Myös kiire saa työntekijät huonolle tuulelle.



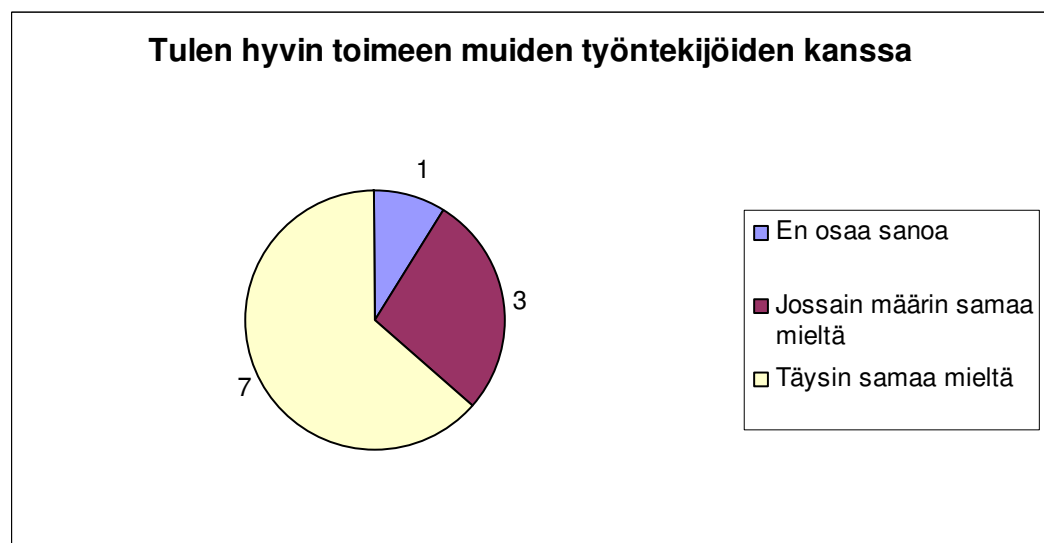
KUVIO 12. Työpaikallani esiintyy keskinäistä kilpailua.

Yrityksen henkilöstöstä kolme on sitä mieltä, että yrityksessä esiintyy keskinäistä kilpailua. Henkilöstöstä suuremman osan (neljä) mielestä yrityksessä ei esiinny keskinäistä kilpailua. Henkilöstöstä neljä ei osannut sanoa kantaansa kysymykseen. Pieni kilpailu työntekijöiden välillä voi luoda työtehokkuutta ja innovatiivisuutta. Liika kilpailu yrityksen sisällä heikentää työilmapiiriä.



KUVIO 13. Uusista asioista ja muutoksista keskustellaan yhdessä.

Kuten kuviosta 13. ilmenee se, että yrityksen henkilöstön mielipiteet jakautuvat paljon uusista asioista ja muutoksista keskusteleminen. Henkilöstöstä viisi yhdestätoista on täysin tai jossain määrin samaa mieltä siitä, että uusista asioista ja muutoksista keskustellaan yhdessä. Jossain määrin tai täysin eri mieltä on kolme yhdestätoista. Henkilöstöstä kaksi ei osannut ilmaista kantaansa ja yksi jätti vastaamatta kysymykseen.

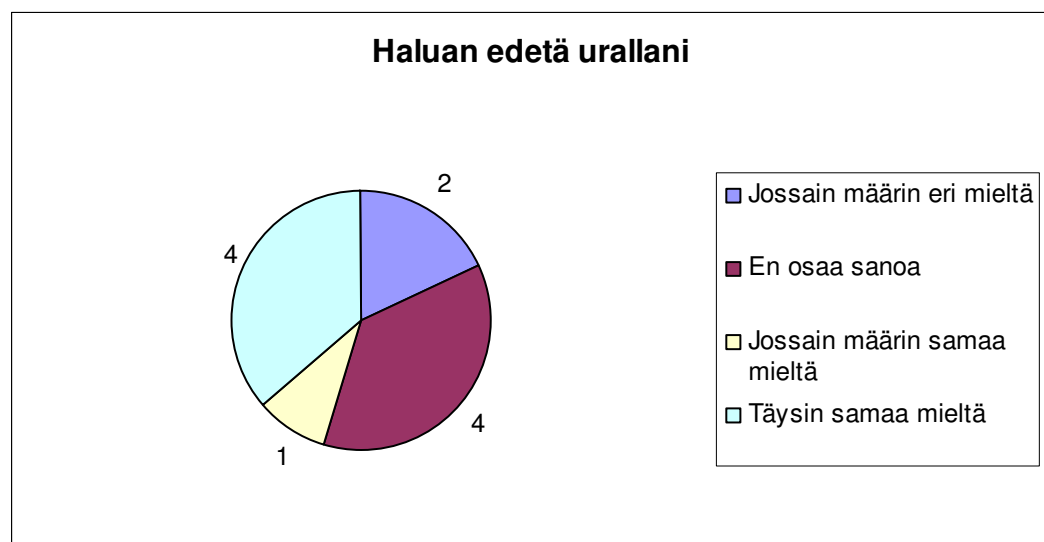


KUVIO 14. Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa.

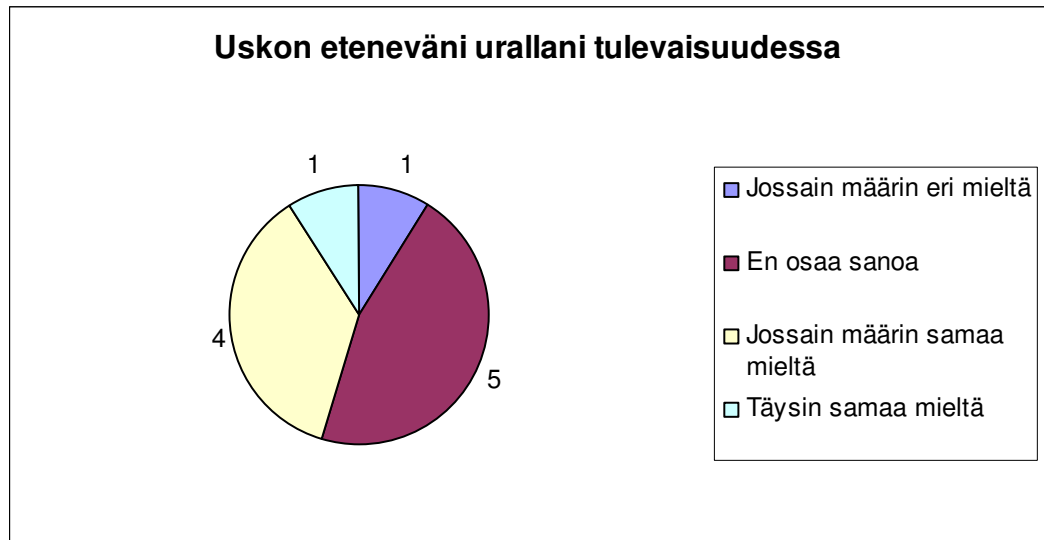
Yrityksen henkilöstöstä lähes kaikki (kymmenen) tulee hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa. Ainoastaan yksi yhdestätoista ei osannut ilmaista kantansa. Tiimityöskentelyä edesauttaa paljon jos työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään.

Yrityksen henkilöstöstä neljä on saanut vapaa-ajan ystäviä työtovereista ja yksi yhdestätoista osittain. Henkilöstöstä kuusi vastasi, ettei ole saanut työtovereista vapaa-ajan ystäviä.

5.2.6. Teema 5 – Eteneminen työssä

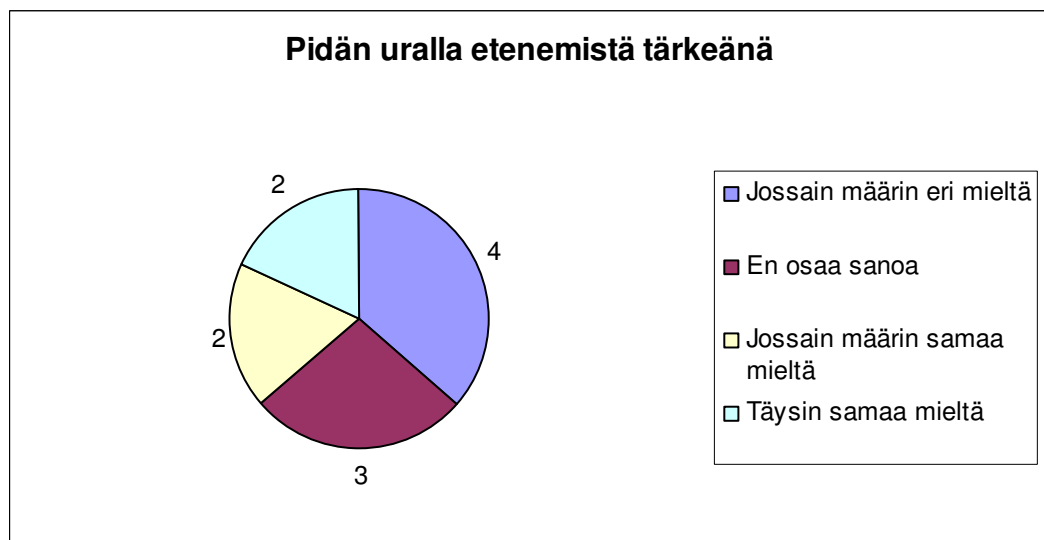


KUVIO 15. Haluan edetä urallani.



KUVIO 16. Uskon eteneväni urallani tulevaisuudessa.

Kuten kuviosta 15. ja 16. ilmenee, yrityksen henkilöstöstä viisi haluaa edetä urallaan ja samoin viisi yhdestätoista uskoo etenevänsä urallaan tulevaisuudessa. Yrityksen henkilöstöstä kaksi ei halua edetä urallaan. Henkilöstöstä yksi yhdestätoista ei usko etenevänsä urallaan. Kantaansa ei osannut sanoa kuviossa 15. neljä yhdestätoista ja kuviossa 16. viisi yhdestätoista.

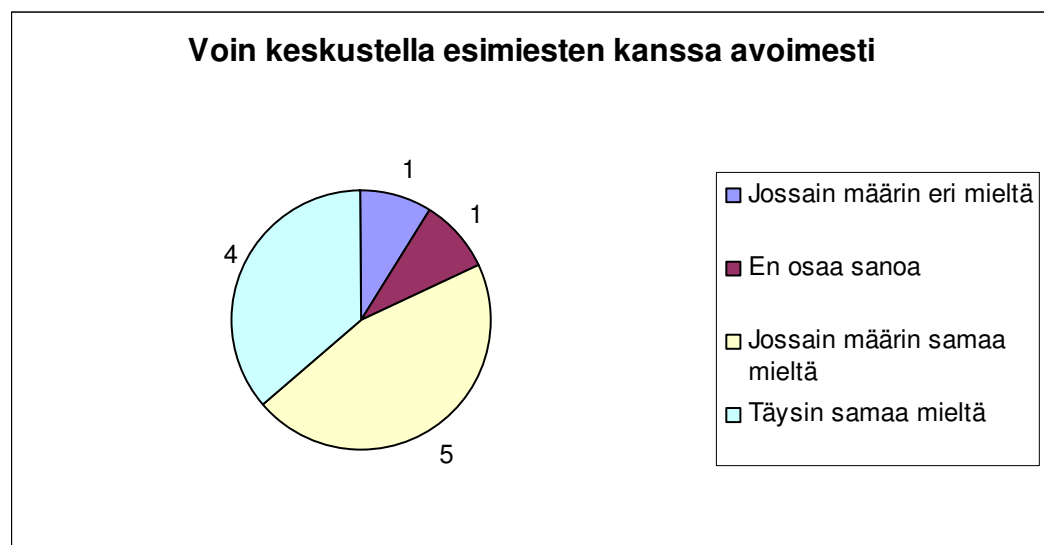


KUVIO 17. Pidän uralla etenemistä tärkeänä.

Yrityksen henkilöstöstä neljä yhdestätoista pitää uralla etenemistä tärkeänä. Neljä yhdestätoista ei pidä uralla etenemistä kovin tärkeänä. Henkilöstöstä kolme ei osannut ilmaista mielipidettään.

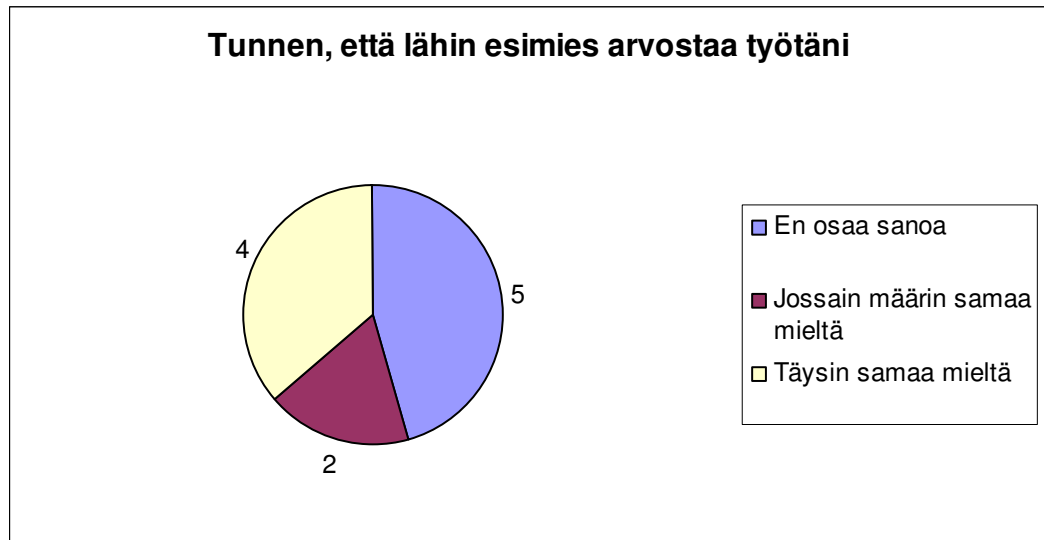
Kuten työmotivaatio-osiossa (kappale 2.1.2.) kerrottiin, että yksi yleismotivaatiotekijä voi olla uralla eteneminen. Työntekijälle tulee antaa mahdollisuus edetä uralla. Mahdollisuus uralla etenemiseen antaa työntekijälle työmotivaatiota, jos mahdollisuutta ei ole, työmotivaatio laskee. Yrityksessä X henkilöstöllä on halua edetä uralla ja uskoa etenemismahdollisuuksiin.

5.2.7. Teema 6 – Esimiehen vaikutus



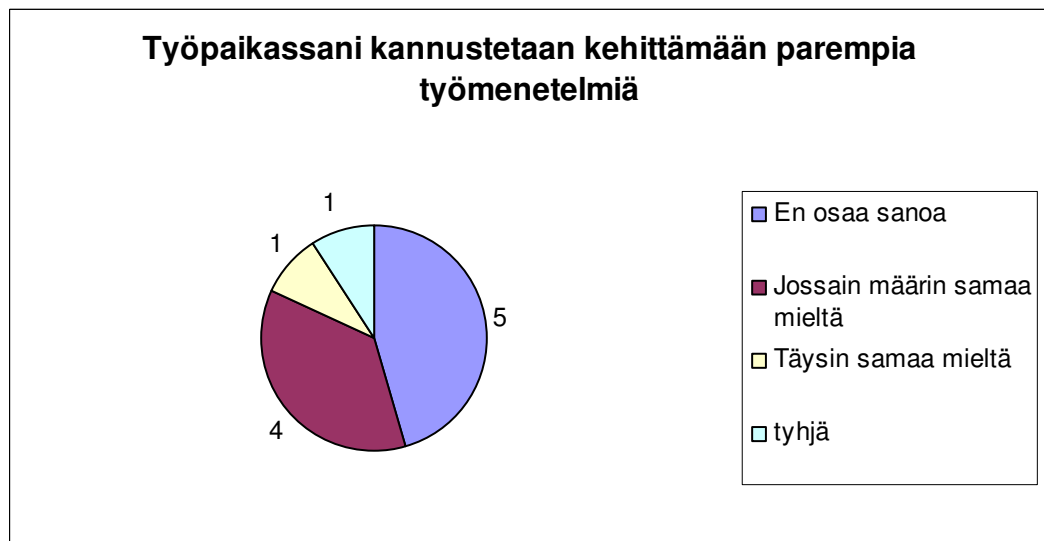
KUVIO 18. Voin keskustella esimiesten kanssa avoimesti.

Suurin osa (yhdeksän) yrityksen henkilöstöstä voi keskustella esimiesten kanssa avoimesti. Henkilöstöstä vain yksi on jossain määrin eri mieltä väitteestä. Yksi yhdestätoista ei osannut ilmaista kantaansa.



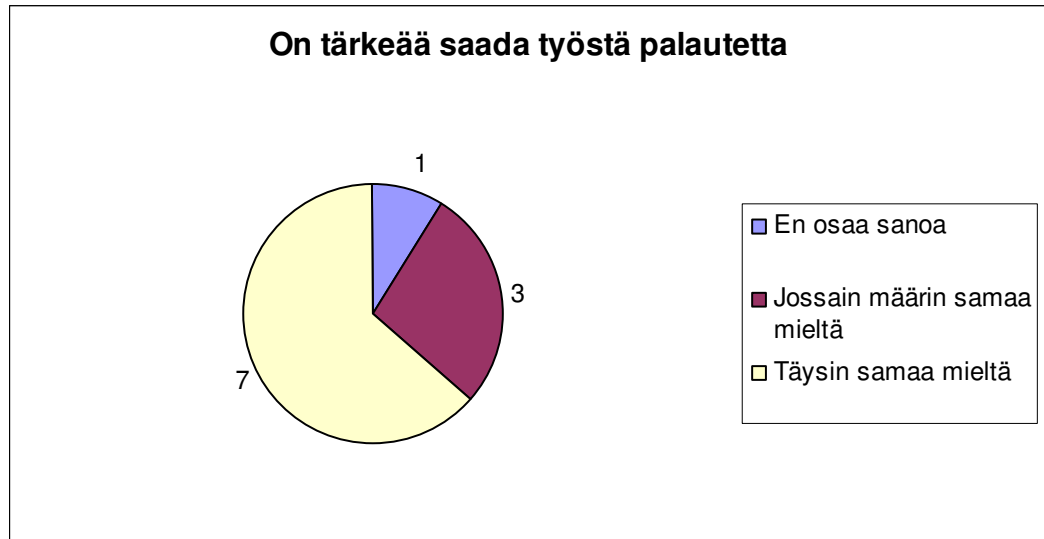
KUVIO 19. Tunnen, että lähin esimies arvostaa työtäni.

Kuten kuviosta 19. ilmenee, suuri osa (kuusi) yrityksen henkilöstöstä tuntee, että lähin esimies arvostaa heidän työtään. Henkilöstöstä viisi yhdestätoista ei osannut ilmaista kantaansa.



KUVIO 20. Työpaikassani kannustetaan kehittämään parempia työmenetelmiä.

Yrityksen henkilöstöstä viisi yhdestätoista tuntee saavansa kannustusta kehittämään parempia työmenetelmiä. Kuitenkin suuri osa (viisi) henkilöstöstä ei osannut ilmaista kantaansa. Yksi vastaajista ei vastannut kysymykseen.



KUVIO 21. On tärkeää saada työstä palautetta.

Yrityksen henkilöstöstä lähes kaikkien (kymmenen) mielestä on tärkeä saada työstä palautetta. Vastaajista yksi yhdestätoista ei osannut sanoa mielipidettään kysymykseen.

6. YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selventää työmotivaatiota työntekijän näkökulmasta, ja tarkastella mitkä tekijät motivoivat työntekijää. Työn alkuosassa tarkasteltiin motivaation määritelmiä ja motivaatioteorioita. Näiden avulla voidaan ymmärtää motivaation teoriaosuus, ja on helpompi siirtyä tutkimaan motivaatiotekijöitä. Motivaatioteorioita on useita eikä niistä mikään ole ylitse muiden. Oikea teoria tulee valita tilanteen mukaan.

Työmotivaation rakennetta ja merkitystä tarkasteltiin luvussa 3. Tärkeimpinä tekijöinä voidaan mainita persoonallisuus, työtyytyväisyys, työilmapiiri ja työn ominaisuudet. Työmotivaation merkitys yrityksessä on merkittävää. Motivoituneet työntekijät luovat hyvän maineen yritykselle. Laadukkaan työtuloksen saa motivoituneelta henkilöstöltä. Koska työmotivaatio vaikuttaa niin laajasti yritykseen, tulee yrityksessä kiinnittää huomiota työmotivaatioon.

Luvussa 4 käytiin läpi yrityksen X perustiedot. Yritys kuuluu pieniin yrityksiin. Työmotivaatio on kuitenkin yhtä tärkeä niin pienissä kuin suurissa yrityksissä. Yrityksen tulevaisuus näyttää hyvältä, ja yrityksen kasvaminen keskisuureksi yritykseksi on mahdollista. Yrityksen kasvaminen vaatii työntekijöiden työmotivaatiota työhönsä.

Luvussa 5 tarkasteltiin tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen aineistoa. Empiirinen tutkimus toteutettiin yrityksessä kyselylomakkeella, ja se onnistui hyvin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksen henkilöstön työmotivaatiota ja sitä millaisena henkilöstö piti työhön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä.

Vastausten perusteella havaittiin, että suurin osa henkilöstöstä tuntee olevan oikealla alalla ja koulutustaan vastaavissa työtehtävissä. Henkilöstön mielipiteet jakaantuivat koulutuksen ja työtehtävän vastaavuuden tärkeydestä. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että koulutuksen ja työtehtävien vastaavuus on tärkeää.

Lähes koko henkilöstön mielestä heidän työ on motivoivaa, ja he ovat kiinnostuneita työstään. Työ aiheuttaa kuitenkin suurelle osalle henkilöstöstä stressiä.

Suurin osa henkilöstöstä tuntee voivansa vaikuttaa työn sisältöön. Henkilöstö on hyvin sitoutunut työpaikkaan, koska vain yksi vastanneista voisi vaihtaa työpaikkaa samalle alalle samalla palkalla. Yrityksen henkilöstön mielestä heidän työtehtävät muodostavat järkevän kokonaisuuden. Vastanneiden mielestä heidän työtehtävät ovat monipuolisia ja haasteellisia. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen henkilöstö on sisäisesti motivoitunut. Tuloksista huomataan myös, että henkilöstön työ on rakenteeltaan hyvä.

Yrityksen ilmapiiri on yleisesti ottaen hyvä. Hyvä ilmapiiri saa työntekijät iloisiksi työpaikalla. Tulosten mukaan työkaverit vaikuttavat positiivisesti yrityksen ilmapiiriin. Henkilöstöstä lähes kaikki tulevat keskenään toimeen. Osa henkilöstöstä on saanut työkavereista myös vapaa-ajan ystäviä. Työskentelyä helpottaa paljon jos työntekijät tulevat hyvin keskenään toimeen. Kaikki ristiriidat työntekijöiden välillä näkyy kireytenä yrityksen ilmapiirissä.

Lähes puolet yrityksen henkilöstöstä haluaa edetä urallaan ja uskovat etenemismahdollisuuksiinsa. Työmotivaatio-osiossa (kappale 2.1.2.) kerrottiin, että uralla eteneminen on yksi yleismotivaatiotekijöistä. Lähes saman verran henkilöstöstä pitää uralla etenemistä tärkeänä. Etenemismahdollisuuden puuttuessa työmotivaatio laskee niillä työntekijöillä, jotka haluavat edetä urallaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että uralla eteneminen yleismotivaatiotekijänä nostaa henkilöstön työmotivaatiota.

Taulukossa 1. ”Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa” on eritelty työn ominaisuuteen liittyviä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä: työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus, saavutukset ja eteneminen. Tulosten perusteella voidaan havaita, että taulukossa 1. työn ominaisuuteen vaikuttavat tekijät ovat yrityksessä työmotivaatiota nostattavia tekijöitä. Henkilöstön mielestä työ sisältää nämä tekijät.

Yrityksestä lähes koko henkilöstö tuntee voivansa keskustella esimiehen kanssa avoimesti. Noin puolet henkilöstöstä tuntee, että lähin esimies arvostaa heidän työtään. Puolet henkilöstöstä ei osannut sanoa arvostaako lähin esimies heidän työtään. Lähes koko henkilöstön mielestä on tärkeä saada työstä palautetta.

Työtyytyväisyysosiossa (kappale 3.1.1.) kerrottiin millainen on hyvä palaute työntekijälle. Palautteen antaminen on yksi esimiehen työtehtävistä. Palautetta tulee antaa työntekijöille, jotta he tietävät miten ovat suoriutuneet työtehtävistään. Henkilöstö toivoo, että vuosittain käytäisiin kehityskeskusteluja ja palkkaneuvotteluja.

Tutkimuksessa ilmeni, että suurin muutos yrityksessä tulisi tehdä vastuunottamisessa. Suurin osa henkilöstöstä on sitä mieltä, että työntekijät itse siirtävät vastuuta itseltä toiselle työntekijälle. Yrityksen tulisi löytää ratkaisu vastuunottamisen ongelmaan. Ratkaisuna voisi olla työnkuvan ja vastuiden selkeä jakaminen ja tiedottaminen. Yrityksessä tulisi nyt seurata vastuunottamista ja puututtava tilanteeseen tarpeen mukaan.

Jatkotutkimus tulisi tehdä noin vuoden kuluttua. Jatkotutkimuksessa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota työntekijöiden vastuunottamiseen. Luottamuksen pysyvyyttä tulisi tarkistaa aika ajoin esimerkiksi työilmapiiritutkimuksella.

LÄHTEET

KIRJALLISET LÄHTEET

- A. Dale Timpe, 1989 Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Gröös, Espoo. Englanninkielisestä alkuteoksesta Motivation of Personnel suomentanut ja Suomen oloihin toimittanut Ulla Roponen.
- Heinonen J., Järvinen A., 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava, Keuruu
- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P., 1997. Tutki ja kirjoita. Gummerus, Jyväskylä.
- Juuti P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta
- Juuti P., Vuorela A., 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus, Jyväskylä
- Kauhanen J., 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Vantaa
- Korpi R., Tanhua P. 2002. Yhteispeli työelämässä. Gummerus, Jyväskylä
- Mäkipeska M., Niemelä T., 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita, Helsinki.
- Peltonen M., Ruohotie P., 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu
- Ruohotie P., 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Edita, Helsinki
- Ruohotie P., 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita, Helsinki
- Ruohotie P., Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki
- Tiesuu V., Partanen V., Aaltonen J., 2004. Onnellinen organisaatio – ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Edita, Helsinki.
- Viitala R., 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki
- Virtanen P., 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita, Helsinki

INTERNETSIVUT

Varma / Evita – työhyvinvointi 27.2.2007

<http://www.varma.fi/Varma/fi-FI/Left/Tyoelamassa/Evita/>

Tilastokeskus / Työolotutkimusseminaari Kaikilla mausteilla Palkansaajien sairauspoissaolot / Tutkija Marko Ylitalon 27.2.2007

http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2006-06-02_kaikilla-mausteilla.html

Valtiokonttori / Mitä on työhyvinvointi 27.2.2007

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16602>

ERTO ry / Työaika 13.3.2007

<http://www.erto.fi/tyosuhdeneuvonta/tyosuhdeopas/tyo aika/>

Työterveyslaitos / Työterveiset 2/1997 Väsymys työvuorossa / Tutkija Mikael Sallinen 13.3.2007

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1997-02/04.htm>

HAASTATTELU

Yrityksen X:n työntekijän haastattelu 19.3.2007

LIITE 1

Hei!

Olen Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen tradenomiopiskelija. Teen opinnäytetyötäni työmotivaatiosta.

Pyydän Teitä vastamaan kysymyksiin huolellisesti joko ympäröimällä vaihtoehdoista sopivimman tai kirjoittamalla vastauksenne sille varatuille riveille. Voitte myös halutessanne jatkaa vastauksia lomakkeen kääntöpuolelle. Palauttakaa lomakkeet vastauskuoressa 24.11.2006 mennessä.

Käsittelen vastauksenne nimettöminä ja luottamuksellisesti. Kiitos jo etukäteen yhteistyöstä!

Terveisin

**Henni Repo
henni.repo@lpt.fi**

LIITE 2**1. Sukupuolesi:**

1 nainen

2 mies

2. Syntymävuotesi: _____**3. Perhesuhteesi**

1 yksin asuva

2 vanhempien luona

3 avoliitossa

4 avoliitossa, lapsia

5 avioliitossa

6 avioliitossa, lapsia

7 yksinhuoltaja

4. Koulutuksesi:

1 kansakoulu/ peruskoulu

2 ammattikoulu, linja_____

3 ylioppilas

4 ammattikorkeakoulu, linja_____

5 korkeakoulututkinto, linja_____

6 jokin muu, mikä?_____

5. Opiskeletko tällä hetkellä?

1 en

2 kyllä, mitä? _____

6. Ammattinimikkee-**si?** _____**7. Vastaako koulutuksesi työtehtävääsi?**

1 ei

2 en osaa sanoa

3 kyllä

8. Haluaisitko lisäkoulutusta?

1 en

2 en osaa sanoa

3 kyllä, mitä (missä asiassa?) _____

9. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassa-**si?** _____**10. Kuinka monta tuntia teet töitä keskimäärin viikos-****sa?** _____**11. Teetkö ylitöitä?**

1 en

2 kyllä, kuinka paljon kuukaudessa? _____

12. Onko työsopimuksesi

- 1 vakituinen
- 2 määräaikainen
- 3 osa-aikainen
- 4 toistaiseksi voimassa oleva

13. Palkkauksesi?

- 1 kuukausipalkka
- 2 tuntipalkka
- 3 provisiopalkka
- 4 jokin muu, mikä? _____

14. Oletko ollut muissa tehtävissä nykyisessä työpaikassasi?

- 1 en
- 2 kyllä, missä? _____

15. Jos sinulla olisi mahdollisuus vaihtaa nykyinen työpaikkasi johonkin toiseen samalla palkalla, niin vaihtaisitko

- 1 samalle ammattialalle
- 2 eri ammattialalle
- 3 en haluaisi vaihtaa työpaikkaani

16. Onko kenestäkään työtovereistasi tullut sinulle myös vapaa-ajan ystävää?

1 ei

2 kyllä

17. Työpaikallani on asioita, joita haluaisin muuttaa?

1 ei

2 kyllä, mitä? _____

18. Arvioi seuraavien väittämien paikkansa pitävyyttä omalla kohdallasi asteikolla 1-5. Ympyröi sopivin vaihtoehto.**5= Täysin samaa mieltä****4= Jossain määrin samaa mieltä****3= En osaa sanoa****2= Jossain määrin eri mieltä****1= Täysin eri mieltä**

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Olen motivoitunut ja kiinnostunut työstäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Työtehtäväni ovat monipuolisia
ja haasteellisia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Työtehtäväni muodostavat järkevän
kokonaisuuden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tunnen olevani oikealla alalla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Uskon eteneväni urallani tulevaisuudessa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden

käyttää opittuja taitojani.	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

8. Tunnen, että lähin esimies arvostaa työtäni.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Työni aiheuttaa minulle stressiä.	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

10. Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

11. Saan tukea muilta työntekijöiltä.	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

12. Työpaikassani kannustetaan kehittämään

parempia työmenetelmiä.	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

13. Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden

kanssa.	1	2	3	4	5
---------	---	---	---	---	---

14. On tärkeää saada työstä palautetta.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

15. Työpaikallani esiintyy keskinäistä kilpailua.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

16. Haluan edetä urallani.	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

17. Palkalla on vaikutusta työmotivaatiooni.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

18. On tärkeää, että koulutus ja työtehtävä

vastaavat toisiaan.	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

19. Voin keskustella esimiesten kanssa avoimesti.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

20. Uusista asioista ja muutoksista keskustellaan

yhdessä.	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---

21. Pidän uralla etenemistä tärkeänä.	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

19. Mikä asia ilahdutti sinua viimeksi töissä? Miksi?

20. Mikä asia sai sinut huonolle tuulelle viimeksi töissä? Miksi?

21. Kuvitellaan, että Kaisa on työskennellyt joitakin kuukausia kolmivuorotyössä pakkaajana.

Kuvittele itsesi Kaisan tilanteeseen, käytä mielikuvitustasi ja kerro mikä motivoi Kaisaa pysymään työssään.

22. Kuvitellaan, että Tiina on työskennellyt jo joitakin vuosia projektipäällikkönä.

Kuvittele itsesi Tiinan tilanteeseen, käytä mielikuvitustasi ja kerro mikä motivoi Tiinaa työskentelemään entistä paremmin.

KIITOS!