

Henkilöstön työmotivaatio ja -tyytyväisyys Maxisat-konsernissa

Tomi Nyman

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä Tomi Nyman	Aloitusvuosi 2007
Opinnäytetyön nimi Henkilöstön työmotivaatio ja – tyytyväisyys Maxisat-konsernissa	Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 13
Ohjaaja tai ohjaajat Niina Jallinoja	
Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jossa tutkimuksen kohteena on henkilöstön työtyytyväisyys ja – motivaatio. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli ICT-alalla toimiva Maxisat-konserni, jossa työskentelee 65 henkilöä. Tutkimuksen taustalla oli yritysjohton halu selvittää konsernin henkilöstön työtyytyväisyyttä ja – motivaatiota. Konsernissa tapahtuneet muutamat yllättävät irtisanoutumiset sekä työntekijöiden toiveet työtyytyväisyystutkimuksen suorittamista vaikuttivat yritysjohton haluun teettää työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota mittaava tutkimus. Työn tavoite ja varsinainen pääongelma oli selvittää henkilöstön työtyytyväisyyden ja – motivaation nykytila sekä tehdä kehitysehdotuksia konsernin työvälineiden ja työn tekemisen puitteiden, työn organisoinnin ja työn tekemiselle saatavan tuen, tiedottamisen, osaamisen kehittämismahdollisuuksien, työpaikan henkilösuhteiden, sisäisen yrityskuvan sekä sitoutumisen ja kokonaiskuvan osalta. Työssä verrattiin kohdeyrityksen saavuttamia tuloksia vuonna 2006 valmistuneeseen suomalaisen ICT-alan työtyytyväisyyttä tutkineeseen Tikas-hankkeeseen. Varsinaisten pääongelmien lisäksi alaongelmat käsitelivät sitä, kuinka työtyytyväisyyttä ja – motivaatiota voitaisiin parhaiten lisätä. Työ on toteutettu kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Tutkimukseen osallistuneet vastasivat Webropol- kyselysovelluksen avulla toteutetulla sähköisellä kyselylomakkeella. Lomake sisälsi 68 kysymystä edellä mainituista kategorioista. Tutkimuksen tavoitteena oli kokonaistutkimus koko organisaation henkilöstön työtyytyväisyyden ja motivaation tilasta. Konsernin yhdessä yksikössä käynnistyivät YT-neuvottelut kesken tutkimuksen suorittamista ja yritysjohto halusi rajata tämän yksikön tutkimuksen ulkopuolelle. Täten perusjoukon koko siis pieneni vain noin 30 henkilöön. Lopulta perusjoukosta vastauksensa antoi 19 henkilöä. Opinnäytetyö on toteutettu vuoden 2010 keväällä. Toimeksiantosopimus allekirjoitettiin tammi-kuussa ja työn viitekehys kirjoitettiin helmikuussa. Tutkimusaineisto hankittiin helmikuussa. Tulosten analysointi ja raportin kirjoittaminen tapahtui maalisi- ja huhtikuun aikana. Tutkimustulokset esiteltiin yritysjohdolle ja henkilöstölle huhtikuun lopussa. Tutkimus osoitti, että kohdeyrityksen henkilöstön työtyytyväisyys ja – motivaatio työtä kohtaan ovat pääasiassa alan keskiarvoa heikompia. Tutkimuksen tulokset olivat työpaikan henkilösuhteita lukuun ottamatta heikompia kuin Tikas-hankkeessa. Keskeisimpiä kehittämiskohteita olivat kehityskeskusteluiden käyttöönotto, tiedottamisen parantaminen, palkkaa ja työsuhteita käsittelevien järjestelmien uusiminen sekä koulutusmahdollisuuksien lisääminen.	
Asiasanat motivaatio, työtyytyväisyys, henkilöstö, tieto- ja viestintätekniikka	

Business Administration

Author Tomi Nyman	Year of entry 2007
The title of thesis Personnel's job motivation and job satisfaction in Maxisat concern	Number of pages and appendices 64 + 13
Supervisors Niina Jallinoja	
This thesis is a research based report which focuses on personnel's motivation and job satisfaction. The thesis was commissioned by an ICT-branch company called Maxisat concern. Maxisat employs approximately 65 employees. The background behind this study was the management's wish to acquire knowledge of the employees' job satisfaction and motivation. There have been few sudden resignations this year. Also the employees themselves have informed that they would like this kind of study to be carried out. These things led the management to commission this study. The goal and main research problem for this study was to find out the present state of job satisfaction and motivation in the Maxisat concern and offer some development proposals for the issues that were the most troublesome. This study focused on seven different categories: tools and framework used to perform jobs, job organizing and support, communication, training possibilities, work relationships, corporate image, commitment and general view. The results were then compared with 2006 published Tikas-project that studied ICT branch's job satisfaction in Finland. Other research problems in this study deal with the ways how the company could increase job satisfaction and motivation. This study was executed by using quantitative measures. The participants answered the Web-based questionnaire created with the Webropol interface. The questionnaire consisted of 68 questions. The goal was to offer the whole personnel in Maxisat concern a chance to take part in this study. Nevertheless in the middle of executing this study the corporate management wished to decrease the number of participants because staff reduction consultations were started in one of the companies. The universe was then decreased to only 30 employees. From the universe 19 employees finally answered the questionnaire. This thesis was executed in the spring 2010. The commission contract was signed in January and the theoretical framework was written in February. The research data was also acquired in February 2010. The results were then analyzed in March and the report was written in April. The results were then presented to the management and personnel in the end of April. The results indicated that the job satisfaction and motivation were lower than in the Tikas-project in almost all of the categories. Only in job relationships the Maxisat concern achieved better results. The most significant development proposals were the introduction of development discussions, improving the company's communication, justifying and reformation of the current pay and benefit structures' and increasing the training possibilities.	
Key words motivation, job satisfaction, personnel, information and communication technologies	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusongelmat	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	ICT-ala	2
1.5	Maxisat-konserni	3
1.6	Tutkimuksen rajaus	4
1.7	Tutkimuksen rakenne	4
2	Motivaatio ja työtyytyväisyys	6
2.1	Motivaatio.....	6
2.2	Motivaatioteoriat	7
2.3	Varhaisempia motivaatioteorioita	7
2.3.1	Tarvehierarkiateoria	7
2.3.2	Erg-teoria.....	9
2.3.3	Teoria X ja Teoria Y	10
2.3.4	Kaksifaktoriteoria	11
2.4	Nykyaikaisia motivaatioteorioita	13
2.4.1	Suoritusmotivaatioteoria.....	14
2.4.2	Kognitiivinen arvio – teoria.....	14
2.4.3	Tavoitteenasetantateoria.....	15
2.4.4	Tehokkuusteoria	16
2.4.5	Kohtuullisuusteoria	17
2.4.6	Odotusarvoteoria.....	17
2.4.7	Yhteenveto nykyaikaisista motivaatioteorioista	18
2.5	Työtyytyväisyys	20
2.6	Työtyytyväisyyden yhteydet muihin liike-elämän osa-alueisiin	21
2.6.1	Työtyytyväisyyden, työsuorituksen ja tuottavuuden välinen yhteys.....	21
2.6.2	Työtyytyväisyyden ja asiakastytytyväisyyden välinen yhteys	22
2.6.3	Työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden välinen yhteys	22
2.6.4	Työtyytyväisyys ja poissaolot	23

2.6.5	Ajankohtaisia työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.....	23
2.7	Tutkimuksessa käytetty viitekehys	24
3	Sekundaariaineiston henkilöstön työtyytyväisyys ja motivaatiotutkimus	26
3.1	Tikas-hanke	26
3.2	Tikas-hankkeen työtyytyväisyys osa-alueittain	28
3.2.1	Työvälineet ja työn tekemisen puitteet.....	29
3.2.2	Työn organisointi ja työn tukeminen.....	29
3.2.3	Tiedottaminen.....	30
3.2.4	Osaamisen kehittämismahdollisuudet	31
3.2.5	Henkilösuhteet työpaikalla	32
3.2.6	Sisäinen yrityskuva.....	32
3.2.7	Sitoutuminen ja kokonaistyytyväisyys.....	33
3.2.8	Yhteenveto Tikas-hankkeen tuloksista työtyytyväisyyden osalta....	34
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	35
4.1	Tutkimusmenetelmä	35
4.1.1	Perusjoukko, kokonaistutkimus ja otos.....	36
4.1.2	Poistuma	36
4.2	Aineiston hankinta	37
4.3	Aineiston analysointi.....	39
4.4	Pätevyys ja luotettavuus.....	39
5	Tutkimustulokset	41
5.1	Tunnusluvut	42
5.2	Työvälineet ja työn tekemisen puitteet.....	43
5.3	Työn organisointi ja työn tekeminen.....	45
5.4	Tiedottaminen.....	47
5.5	Osaamisen kehittämismahdollisuudet	49
5.6	Henkilösuhteet työpaikalla.....	51
5.7	Sisäinen yrityskuva	53
5.8	Sitoutuminen ja kokonaiskuva.....	55
5.9	Johtopäätökset.....	58
6	Yhteenveto ja pohdinta.....	59
6.1	Tutkimuksen tulosten merkitys.....	59
6.2	Kehittämisehdotukset.....	59
6.3	Jatkotutkimusaiheet.....	61
	Liitteet	65

Liite 1. Työvälineet ja työn puitteet – kategorian vastausten prosenttijakaumat	65
Liite 2. Työn organisointi ja tuki – kategorian vastausten prosenttijakaumat	66
Liite 3. Tiedottaminen-kategorian vastausten prosenttijakaumat.....	67
Liite 4. Osaamisen kehittämismahdollisuudet – kategorian vastausten jakaumat....	68
Liite 5. Henkilösuhteet työpaikalla – kategorian vastausten prosenttijakaumat.....	69
Liite 6. Sisäinen yrityskuva – kategorian vastausten prosenttijakaumat	70
Liite 7. Sitoutuminen ja kokonaiskuva-kategorian vastausten prosenttijakaumat....	71
Liite 8. Kyselylomake.....	72

1 Johdanto

”Jos motivaatio on nolla, ihminen ei saa käytännössä mitään aikaan vaikka muut osa-alueet olisivat kuinka vahvat. Kova motivaatio taas voi paikata muiden osa-alueiden puutteita.” Näin esittelee Turun Kauppakorkeakoulusta professori Tomi Kallio Harvardin johtamisprofessori Teresa Amabilen mallia yrityksen menestystekijöistä. (Hammarsten, H. 2010.)

Maailmanlaajuisen taantuman aikana on syytä keskittyä pohtimaan henkilökunnan hyvinvointia yhtenä tuottavuutta luovana osatekijänä. Varsinkin ICT-alalla työn luonne on hyvin tietopainotteista, jolloin henkilöstön hyvinvointi, motivaatio ja osaaminen ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen kilpailukykyä määritettäessä.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyö keskittyy ICT-alalla toimivan Maxisat-konsernin koko henkilöstön työmotivaation ja – tyytyväisyyden kartoittamiseen. Suoritin työharjoittelujaksoni Maxisat-konsernin palveluksessa Herttoniemen Consumers-yksikössä. Harjoitteluni sekä sitä edeltäneen työhistoriani aikana Maxisat-konsernissa havaitsin lievää työtytymättömyyttä ja työmotivaation puutetta henkilöstön parissa. Työtovereiden kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta kävi ilmi myös, että tällainen työtytymättömyystutkimus toivottiin suoritettavan. Ehdotin aihetta liiketoimintajohtaja Hannu Impolalle, joka sitten otti asian esille yrityksen johdon kanssa. Ilmeni, ettei yrityksessä ollut tehty työmotivaatio- ja tyytyväisyydestutkimusta koskaan aiemmin ja yrityksen hallitus koki tällaisen tutkimuksen olevan erittäin tarpeellinen. Yrityksessä on lisäksi viimeisen vuoden aikana tapahtunut yllättäviä irtisanoutumisia työntekijöiden toimesta. Jotkin näistä irtisanoutumisista ovat jopa tapahtuneet niin, että työntekijät ovat jättäneet ilmoittamatta työnantajalle irtisanoutumisesta mitään. Nämä asiat puhuivat sen puolesta, että työtytymättömyystutkimukselle saattoi olla tilausta.

Työn tavoitteena oli esittää koko henkilöstön kattava kuvaus työmotivaation ja – tyytyväisyyden nykytilasta sekä tarjota yrityksen johdolle teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta kehittämisehdotuksia niistä asioista, jotka voitaisiin tehdä paremmin ja mihin epäkohtiin olisi työpaikalla syytä puuttua.

1.2 Tutkimusongelmat

Kun tutkimuksen tavoitteet olivat selvillä, laadittiin seuraavat tutkimusongelmat sekä niiden alaongelmat:

- 1) Millainen on henkilöstön työmotivaation tila?
 - a) Mikä motivoi työntekijöitä heidän työssään?
 - b) Mikä ei motivoi tai jopa laskee motivaatiota työssä?
 - c) Kuinka työmotivaatiota voitaisiin lisätä?
- 2) Kuinka tyytyväistä henkilöstö on työhönsä?
 - a) Mitkä ovat työtyytyväisyyttä aiheuttavat asiat työssä?
 - b) Minkä asioiden työssä koetaan laskevan työtyytyväisyyttä?
 - c) Mitä epäkohtia työpaikalla esiintyy?
 - d) Kuinka työtyytyväisyyttä voitaisiin lisätä?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin pääasiassa kvantitatiivista eli määrällistä lähestymistapaa, mutta hyödynnettiin myös kvalitatiivisia eli laadullista lähestymistapaa. Kyselyyn osallistuneet saivat vastata ennalta määriteltyihin aiheisiin valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista. Jokaisen kysymyskategorian lopuksi kyselyyn osallistuneet saivat vastata omin sanoin ja tarjota kehitysehdotuksia kulloisenkin kategorian osalta. Tutkimus perustuu havaintoaineistolle, joka kerättiin kyselylomakkeen avulla. Sen jälkeen verrattiin saatuja tuloksia ICT-alalla suoritettuun vuonna 2006 valmistuneeseen Tikas-hankkeen tuloksiin. Tikas-hanke on kattava alakohtainen tutkimus ja toimii siten hyvänä vertailukohtana tämän tutkimuksen tuloksille. Havaintoaineiston analysoinnin perusteella pystyttiin nostamaan esiin asioita, joihin tulisi kohdeyrityksessä kiinnittää huomiota. Sen jälkeen tutkimuksen teoreettista viitekehystä apuna käyttäen tehtiin kehitysehdotuksia erilaisten epäkohtien korjaamiseksi ja selittämiseksi. Tutkimusmenetelmästä kerrotaan tarkemmin empiirisen tutkimuksen toteuttamista käsittelevässä luvussa.

1.4 ICT-ala

ICT on lyhennys Euroopan unionin käyttämästä termistä ”Information and Communication Technology”. Suomeksi tämä termi tarkoittaa informaatio- ja tietoliikenneteknologiaa. Euroopan komission mukaan ICT-alalla on merkittävä osuus koko Euroopan unionin nettokan-

santuotteesta. Komissio arvioi alalla olevan erittäin suuri merkitys etenkin tuote- ja kehitystoiminnalle. Komission mukaan ICT-alan osuus koko Euroopan Unionin tuote- ja kehitystoiminnasta on neljännes. Komissio arvioi myös EU:n viime vuosien tuottavuuden kasvusta noin 50 prosentin osuuden kuuluvan ICT-alalle. Alan tuotteet ja palvelut ovat toimineet myös tärkeänä veturina muiden alojen tuottavuuden kehitykselle ja taloudelliselle suorituskyvyille. (European Commission. 2010.)

ICT-alaa on kuitenkin vaikea määritellä kattavasti, sillä se on vielä toimialana varsin jäsentymätön. Sillä ei esimerkiksi ole kansainvälisesti sovittua viitekehystä. Ehkäpä yleisin alasta käytetty määritelmä on niin sanottu Infocom-käsite. Sen mukaan ICT-alalla voidaan tarkoittaa tietoteollisuutta, joka pitää sisällään useita eri haaroja. Infocom-käsitteen mukaan tietotekniikka-, sisältö- ja viestintätoimialojen konvergenssin tuloksena syntynyttä uutta kokonaisuutta kutsutaan ICT-alaksi. (Meristö, Leppimäki & Tammi 2010, 9.)

Tietoteollisuuden ja digitaalisen viestinnän osaamisen ennakointia tutkineet Tarja Meristö, Sami Leppimäki ja Mari Tammi toteavat vuonna 2010 valmistuneessa hankkeessaan, että Suomi poikkeaa tietoteollisuuden ja digitaalisen median osalta muista Euroopan maista siinä, että Suomella on jo vahva valmistavan teollisuuden painotus. Siksi tutkijoiden mielestä ei olekaan yllättävää, että tulevaisuudessa palvelusektorilta odotetaan suurinta kasvua. ICT-alalla valmistava teollisuus odottaa kasvun jatkuvan tasaisena, mutta tietoliikenne ja digitaalinen media ovat hiukan varovaisempia kasvuodotuksissaan. ICT-alalla on erittäin suuri merkitys Suomen taloudelle. Esimerkiksi kaksi kolmasosaa kaikkien yritysten kokonaispanostuksesta tuote- ja kehitystoimintaan tulee ICT-alalta. (Meristö ym. 2010, 1.)

1.5 Maxisat-konserni

Maxisat-konserni on ryhmä pääkaupunkiseudulla toimivia ICT-alan yrityksiä, jotka sijaitsevat kolmessa eri liiketoimintayksikössä - Networks, Business ja Consumers. Yhtiöt suunnittelevat ja toteuttavat vaativia informaatio- ja tietoliikennesovutuksia yrityksien, yhteisöjen ja kuluttajien tarpeisiin. Maxisat Networks on urakoitsijayritys, joka tekee järjestelmäasennuksia, tietoverkkoja sekä tuottaa turva- ja valvontapalveluita. Maxisat Business on operointiyhtiö, joka rakentaa IPTV- ja Digital Signage-ratkaisuja tietoverkkojen välityksellä yrityksille ja julkishallinnon asiakkaille. Maxisat Consumers – yksikön liiketoiminta puolestaan rakentuu kuluttajille tarjottavista Maxivision IPTV-palveluista sekä Maxinetti- laajakaistaliittymistä. Maxisat on toiminut tietoliikenne-, asennus- ja tv-palveluiden asiantuntijana jo 25 vuotta. Konsernin liikevaihto on n. 9 M€ ja se työllistää noin 65 henkilöä. Konserni perustaa kilpailukykynsä ammattimaiseen

henkilöstöön, omaan tuotekehitykseen ja innovaatioihin perustuvaan tekniseen osaamiseen sekä operointipalveluihin. (Maxisat-konserni. 2010) Tähän tutkimukseen osallistuivat Business- ja Consumers-yksiköt. Networks-yksikkö jättäytyi tutkimuksesta pois vedoten liiketoimintayksikössä alkaneisiin yhteistoimintaneuvotteluihin.

1.6 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus piti alun perin suorittaa koko Maxisatin organisaatiossa (65 henkilöä), mutta tutkimuksen ollessa vielä kesken alkoivat Networks-yksikössä yhteistoimintaneuvottelut, jonka vuoksi yritysjohto halusi poistaa kyseisen liiketoimintayksikön kokonaan tutkimuksen piiristä. Tutkimusjoukko siis supistui yli puolella alun perin suunnitellusta määrästä. Tulosten käyttöarvo ja luotettavuus ovat verrannollisia otoksen kokoon, joten tämä oli harmillista myös tutkimuksen suorittajalle.

Tutkimus kattaa koskemaan sekä työtyytyväisyyden ja -motivaation kartoittamiseen kohdeyrityksessä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät työelämän ulkopuoliset tyytyväisyyttä ja motivaatiota aiheuttavat tekijät, vaikkakin osaltaan ne vaikuttavat myös siihen miten asiat työpaikalla koetaan. Tikas-hankkeen tarjoamat mittarit ja tulokset toimivat havaintoaineiston keruun perustana sekä oivana vertailukohtana kohdeyrityksen saavuttamille tuloksille. Samalla Tikas-hankkeen kategoriat rajaavat tutkimuksen aihepiirin koskemaan vain työvälineitä ja työn tekemisen puitteita, työn organisointia ja tukea työn tekemiselle, tiedottamista, osaamisen kehittämismahdollisuuksia, työpaikan henkilösuhteita, sisäistä yrityskuvaa sekä sitoutumista ja kokonaiskuvaa. Raportti tarjoaa lisäksi työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota koskevien yleisesti hyväksyttyjen teorioiden pohjalta kehitysehdotuksia tutkimuksessa esiin nousseiden epäkohtien korjaamiseksi.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tässä raportissa aloitetaan tutustumalla ICT-alaan ja Maxisat-konserniin. Sen jälkeen työssä avataan kattavasti työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon liittyviä käsitteitä sekä teorioita. Tämän jälkeen seuraa työssä käytettävän viitekehyksen esittely. Työn seuraavassa luvussa käydään läpi sekundaariaineistona toimiva Tikas-hanke ja sen tulokset. Varsinaisessa empiirisessä osiossa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tutkimusaineiston koko, poistuma, aineiston analysointi sekä reliabiliteetin ja validiteetin pohdintaa. Tämän jälkeen työssä esitellään työn tutkimustulokset kategorioittain ja tehdään vertailua kohdeyrityksen saavuttamien ja Tikas-hankkeen tulosten välillä. Tässä vaiheessa käydään läpi myös vastaajien tekemät yleisimmät

kehitysehdotukset kategorioittain. Lopuksi tutkija tekee omat johtopäätöksensä tulosten perusteella ja esittää omat kehitysehdotuksensa ja jatkotutkimuskohteet.

2 Motivaatio ja työtyytyväisyys

2.1 Motivaatio

Motivaatio on yleisesti määritelty yksilön sisäiseksi tilaksi, joka aikaansaa yksilön toteuttamaan jotain tiettyä toimintaa tai käytöstä. Yhdestä näkökulmasta katsottuna motivaatiolla on merkitystä käyttäytymisen suuntaukseen, intensiteettiin ja pitkäjänteisyyteen. Käyttäytymisen suuntauksella tarkoitetaan valintaa, jonka yksilö tekee kaikkien muiden toimintamallien joukosta. Työntekijä saattaisi siis esimerkiksi jonain päivänä valita menevänsä töihin pinnaamisen sijasta. Näin hän valitsee työn tekemisen monista muista vaihtoehdoista, joita hänellä olisi ollut, jos hän olisi jättänyt menemättä töihin. Käyttäytymisen intensiteetti puolestaan viittaa siihen yrityksen ja panostuksen määrään, jonka yksilö käyttää jonkin tehtävän suorittamiseen. Työntekijä voi esimerkiksi saada tehtäväkseen asentaa ohjelmistot laajakaistamodeemeihin. Tällöin työntekijä voi käyttää paljon energiaa ja asentaa ohjelmistot nopeasti ja tehokkaasti tai käyttää vähän energiaa ja asentaa ohjelmistot hitaasti ja tehottomasti. Käyttäytymisen pitkäjänteisyydellä tarkoitetaan jatkuvaa toiminnan toistamista. Työntekijät voivat esimerkiksi tehdä paljon ylimääräisiä saavutuksia tavoitteensa, jotka motivoivat heitä. (Spector 2006, 194.)

Toisesta näkökulmasta katsottuna motivaatiolla tarkoitetaan halua saavuttaa tietty tavoite. Siten motivaation katsotaan juontuvan yksilön haluista, tarpeista tai toiveista. Jotkin ihmiset ovat esimerkiksi erittäin motivoituneita hankkimaan varallisuutta ja rahaa. Onkin oletettavaa, että korkea motivaatio varallisuuden kartuttamiseksi vaikuttaa siihen käyttäytymiseen, jolla varallisuutta hankitaan. (Spector 2006, 194.)

Pauli Juuti on Organisaatiokäyttäytyminen-teoksessaan määritellyt motivaation käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmäksi. Juutin mukaan motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Tältä pohjalta voidaan todeta, ettei mikään refleksinomainen toiminta ole motivoitunutta toimintaa. Hänen mukaansa tyypillistä motivoituneelle toiminnalle on tietyn käyttäytymisen vapaaehtoisuus ja yksilön tahdonalaisuus. Toiminta on siis tällöin kontrolloitua. Juuti on teoksessaan myös purkanut motivaation pienempiin palasiin. Hänen mukaansa motivaatiolla tarkoitetaan motiivien synnyttämää tilaa. Esimerkiksi yksilön tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet ovat motiiveja. (Juuti 2006, 37.)

2.2 Motivaatioteoriat

Useimpien motivaatioteorioiden on ajateltu syntyneen hedonismista eli nautinnonhaluisuudesta. Hedonismilla tarkoitetaan ihmisten taipumusta etsiä mielihyvää ja pyrkiä välttämään kipua ja mielihapaa. 1700- ja 1800-luvuilla hedonismi oli yleinen käyttäytymisen selitysmalli. Siihen aikaan vaikuttaneista filosofiista Locke, Bentham ja Mill omaksuivat hedonismin ajattelunsa perustaksi. (Juuti 2006, 39–40.)

Työmotivaatioteoriat ovat yleisimmin keskittyneet yksilön kykyjen sijasta enemmän syihin, jotka saavat jotkin työntekijät suoriutumaan tehtävissään paremmin kuin muut. Tilanteesta riippuen työmotivaatioteorioilla voidaan myös ennustaa ihmisten käyttäytymisen suuntautumista, yrityksen määrää ja pitkäjänteisyyttä. (Spector 2006, 194.)

2.3 Varhaisempia motivaatioteorioita

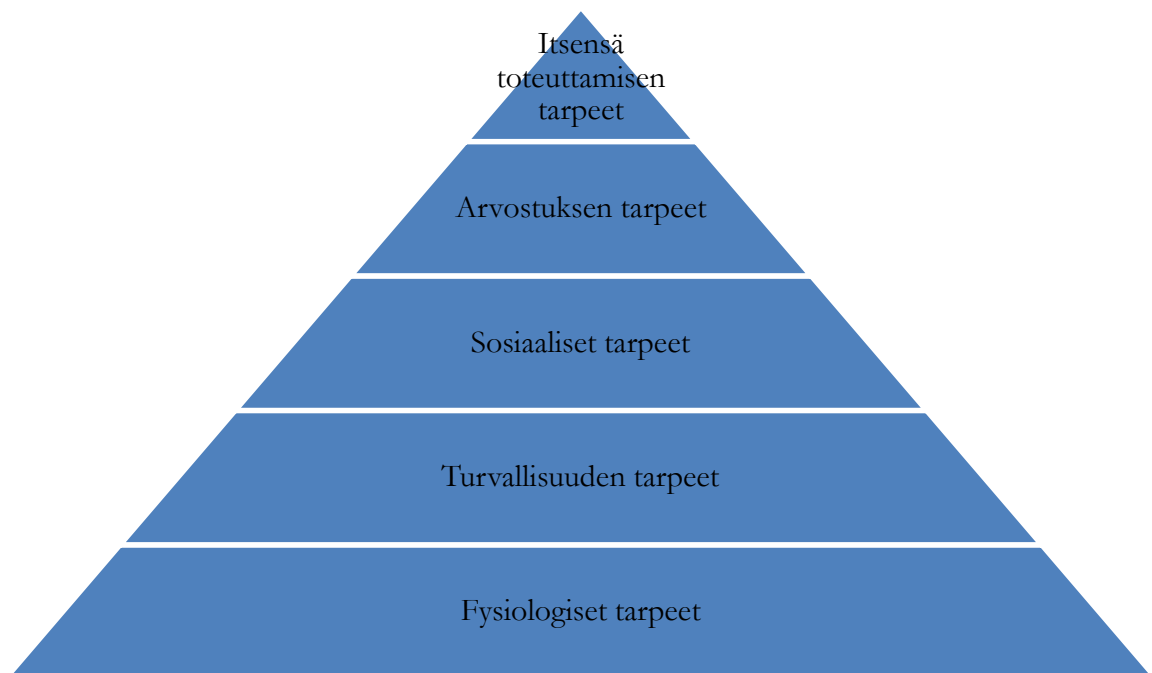
1950-luku oli motivaatioteorioiden kehittelyn kulta-aikaa. Silloin kehiteltiin kolme nykypäiväänkin asti säilynyttä motivaatioteoriaa. Näitä motivaatiomalleja olivat tarvehierarkiateoria, teoria X ja Y sekä kaksifaktoriteoria. Nämä teoriat ovat säilyneet nykypäiväänkin asti ja huolimatta niiden validiteetin kyseenalaistamisesta ne ovat vielä laajalti käytössä yrityselämässä. Seuraavissa kappaleissa nämä motivaatioteoriat esitellään tarkemmin. (Robbins & Judge 2007, 186–187.)

2.3.1 Tarvehierarkiateoria

Ehkä tunnetuin motivaatioteoria on Abraham Maslowin tarvehierarkia. Hänen teoriassaan peruslähtökohtana on se, että jokaisella ihmisellä ajatellaan olevan hierarkia viiden tarveluokan kesken. Näitä tarveluokkia ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuteen liittyvät tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostukseen liittyvät tarpeet ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Fysiologiset tarpeet sisältävät nälän, janon, suojan, seksuaalisuuden ja muut ruumiilliset tarpeet. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet pitävät sisällään turvallisuuden ja suojan tarpeet fyysistä ja emotionaalista uhkaa vastaan. Sosiaaliin tarpeisiin voidaan puolestaan lukea hellyyden, kiintymyksen, kuulumisen, hyväksynnän ja ystävyys tarpeet. Arvostukseen liittyvät tarpeet voidaan jakaa kahteen alaluokkaan. Ensimmäinen niistä on sisäisen arvostuksen tarpeet. Näitä ovat itsekunnioituksen, autonomian ja saavuttamisen tarpeet. Toinen alaluokka sisältää ulkoiset arvostuksen tarpeet. Näitä ovat statuksen, tunnustuksen ja huomion tarpeet. Itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet ovat viides ja viimeinen tarveluokka Maslowin tarvehierarkiassa. Tätä tarve-

luokkaa voidaan Maslowin mukaan kuvailla haluksi saavuttaa se mihin yksilö parhaimmillaan kykenee. Tämä luokka sisältää yksilön kasvun, potentiaalin täyttämisen ja omien toiveiden toteuttamisen tarpeet. (Robbins & Judge 2007, 187.)

Kun jokin näistä luokista tulee ainakin osittain täytetyksi, Maslowin mukaan seuraavana hierarkiassa oleva luokka tulee vallitsevaksi. Kuviossa 1 olen hahmotellut Maslowin tarvehierarkian. Yksilö siis nousee alhaalta ylöspäin aloittaen fysiologisten tarpeiden tyydyttämisellä. Motivaatioteorian kannalta Maslowin tarvehierarkia siis esittää, että jo jonkin tarveluokan osittainen tyydyttyminen ei enää motivoi yksilöä. Maslowin mukaan ei siis tarvita tarveluokan täydellistä tyydyttymistä, jotta yksilöä voitaisiin motivoida seuraavana vuorossa olevalla tarveluokalla. Maslowin mukaan onkin tärkeätä tietää se millä tasolla yksilö kulloinkin on, jotta häntä voitaisiin motivoida. Kun on selvää millä tasolla yksilö on, voidaan Maslowin mukaan yksilöä motivoida parhaiten juuri sen hierarkiatason tai siitä seuraavana vuorossa olevan tason tarpeiden täyttämällä. (Robbins & Judge 2007, 187.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia. (Robbins & Judge 2007, 187.)

Maslow jakoi tarvehierarkiansa luokat matalamman ja korkeamman tason tarveluokkiin. Maslowin mukaan fysiologiset ja turvallisuustarpeet ovat matalan tason luokkia ja sosiaaliset, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet korkeamman tason tarveluokkia. Maslow teki erottelun matalan ja korkean tason luokkien kesken sillä perusteella, että korkean tason luokkien tarpeet

voidaan tyydyttää sisäisesti eli yksilön omasta toimesta. Matalan tason luokkien tarpeet voidaan hänen mielestään ensisijaisesti tyydyttää ulkopuolisin keinoin, kuten esimerkiksi palkan, työehtosopimusten ja muiden työsuhte-etujen kautta. (Robbins & Judge 2007, 188.)

Maslowin tarvehierarkia on laajalti hyväksytty teoria erityisesti kokeneiden yritysjohtajien ja esimiesten taholta. Tähän on saattanut vaikuttaa hänen teoriasensa intuitiivinen logiikka ja helppo ymmärrettävyys. Tarvehierarkiateoriaa ei tosin ole pystytty tutkimuksen keinoin vahvistamaan. Maslow ei nimittäin tarjonnut mitään empiiristä aineistoa teoriasensa tueksi. Useat muutkin empiiriset tutkimukset teorian vahvistamiseksi ovat epäonnistuneet. (Robbins & Judge 2007, 188.)

2.3.2 Erg-teoria

Clayton Alderfer yritti työstää Maslowin tarvehierarkiateoriaa saadakseen sen paremmin kohtaamaan empiiristen tutkimusten tuloksia. Hänen muokattua tarvehierarkiansa kutsutaan kirjallisuudessa ERG-teoriaksi. Alderferin ERG-teorian nimi juontuu englanninkielisistä sanoista existence, relatedness ja growth. Alderfer nimittäin esitti, että on olemassa kolme erilaista ryhmää ydintarpeita. Ensimmäisessä ryhmässä on olemassaoloon liittyviä tarpeita ja ne pitävät sisällään hyvin samankaltaisia tarpeita kuin Maslowin teoriassa fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet. Toisessa ryhmässä on vuorovaikutukseen liittyviä tarpeita, jotka liittyvät ihmissuhteisiin. Tämä Alderferin toinen ryhmä sisältää Maslowin teoriasta sosiaalisia ja osittain arvostukseen liittyviä tarpeita. Kolmas ryhmä pitää sisällään yksilön kasvuun liittyviä tarpeita. Tämä ryhmä taas on linjassa Maslowin arvostukseen ja itsensä toteuttamiseen liittyvien tarpeiden kanssa. (Robbins & Judge 2007, 188.)

Maslowin teoriasta poiketen Alderferin ERG-teorian lähtökohtana ei ole perusolettamus siitä, että on olemassa jäykkä hierarkia, jossa alempien luokkien tarpeet pitäisi ainakin osittain tyydyttää ennen kuin voitaisiin siirtyä ylöspäin hierarkiassa. Alderferin mukaan tarpeiden tyydytys ei tapahdu hierarkkisessa järjestyksessä, vaan yksilö voi työstää esimerkiksi kasvuun liittyviä tarpeitaan vaikkakin olemassaoloon ja vuorovaikutukseen liittyvät tarpeet olisivat tyydyttymättä. Alderferin mukaan useampi tarvetaso voi myös aktivoitua samanaikaisesti. Hän uskoi myös, että korkeamman tason tarpeiden tyydyttämättä jäämisestä johtuva turhautuminen saattaa johtaa taantumiseen alemman tason tarpeiden tasolle. Huolimatta muokkauksistaan Maslowin teoriaan ei Alderferinkaan teoriaa ole pystytty empiirisillä tutkimuksilla vahvistamaan. Maslow ja Alderfer lähtivät teorioissaan niistä perusolettamista, että tyydyttymätön tarve motivoi yksilöä ja tyydytetty tarve taas aktivoi seuraavalla tasolla olevan tarveluokan. Varmastikin tästä

intuitiivisesta logiikasta johtuen ovat Maslowin ja Alderferin teorialt pysyneet suosiossa esmiesten ja yritysjohtajien keskuudessa, vaikkakaan mitään vankkaa empiiristä tukea ei ole pystytty esittämään. (Robbins & Judge 2007, 188.)

2.3.3 Teoria X ja Teoria Y

Douglas McGregor on kehittänyt motivaatioteorian sovelluksena Maslowin tarvehierarkiateoriasta. McGregorin teoria ei Robbinsin ja Judgen mukaan ole kuitenkaan sanan varsinaisessa tarkoituksessa motivaatioteoria, vaan ehkäpä pikemminkin ihmiskuva, jonka avulla pyritään motivoimaan yksilöä. Tämä motivoiminen pohjautuu siihen, että pyritään selvittämään, mitkä tarpeet dominoivat ihmisten käyttäytymistä. Teoriassaan McGregor esittää kaksi erilaista näkemystä ihmisistä. Ensimmäisessä näkemyksessä ihminen nähdään perusluonteeltaan negatiiviseksi. Tälle näkemykselle hän antoi nimeksi Teoria X. Toisen näkemyksen mukaan ihminen on perusluonteeltaan positiivinen. Tämän hän puolestaan nimesi Teoria Y:ksi. Tarkasteltuaan tapaa jolla johtajat toimivat alaistensa kanssa McGregor päätteli, että johtajien havainnot ihmisluonteesta perustuvat eräisiin ryhmittelyihin olettamuksista ja että johtajat muokkaavat tapansa toimia alaistensa kanssa juuri näiden olettamustensa perusteella. Teoria X:n perusteella johtajien olettamuksia voidaan luetella neljä:

- Työntekijät vaistomaisesti inhoavat työtä ja tilaisuuden koittaessa myös yrittävät vältellä työn tekemistä.
- Koska työntekijät inhoavat työtä, heitä täytyy taivutella, hallita ja uhkailla, jotta tavoitteet saavutettaisiin.
- Työntekijät välttelevät vastuuta ja hakevat muodollista ohjausta aina kuin se on mahdollista.
- Suurin osa työntekijöistä asettaa turvallisuuden kaikkien muiden työhön liittyvien tekijöiden edelle ja osoittavat vain vähän kunnianhimoa.

Kontrastina näille varsin negatiivisille näkemyksille ihmisluonteesta McGregor esitti Teoria Y:n mukaiset neljä olettamaa:

- Työntekijät voivat nähdä työn yhtä luontevana kuin levon ja vapaa-ajan.
- Ihmiset harjoittavat itseohjautuvaa toimintaa ja itsekontrollia, jos he ovat sitoutuneet tavoitteisiinsa.
- Keskiverto ihminen voi oppia hyväksymään ja jopa etsimään vastuuta.

- Kyky tehdä innovatiivisia ratkaisuja on laajalti jakautunut väestön kesken ja ei ole välttämättä yksinomaan johtavassa asemassa olevien erityisominaisuus.

Tämä McGregorin analyysi ihmisluonteesta on yhteydessä motivaatioteorioiden kannalta lähinnä Maslowin tarvehierarkian kanssa. Teoria X olettaa, että alemman tason tarpeet dominoivat yksilöitä. Teoria Y:ssä taas olettaa, että korkeamman tason tarpeet dominoivat yksilöitä. McGregor itse oli sitä mieltä, että Teoria Y:n olettamukset olivat pitävämpiä kuin Teoria X:n. Tämän johdosta hän esitti muun muassa osallistavaa päätöksentekoa, vastuullisempia ja haastavampia töitä ja hyviä ryhmän sisäisiä suhteita lähestymistavoiksi, joilla voitaisiin maksimoida työntekijän työmotivaatio. (Robbins & Judge 2007, 188–189.)

2.3.4 Kaksifaktoriteoria

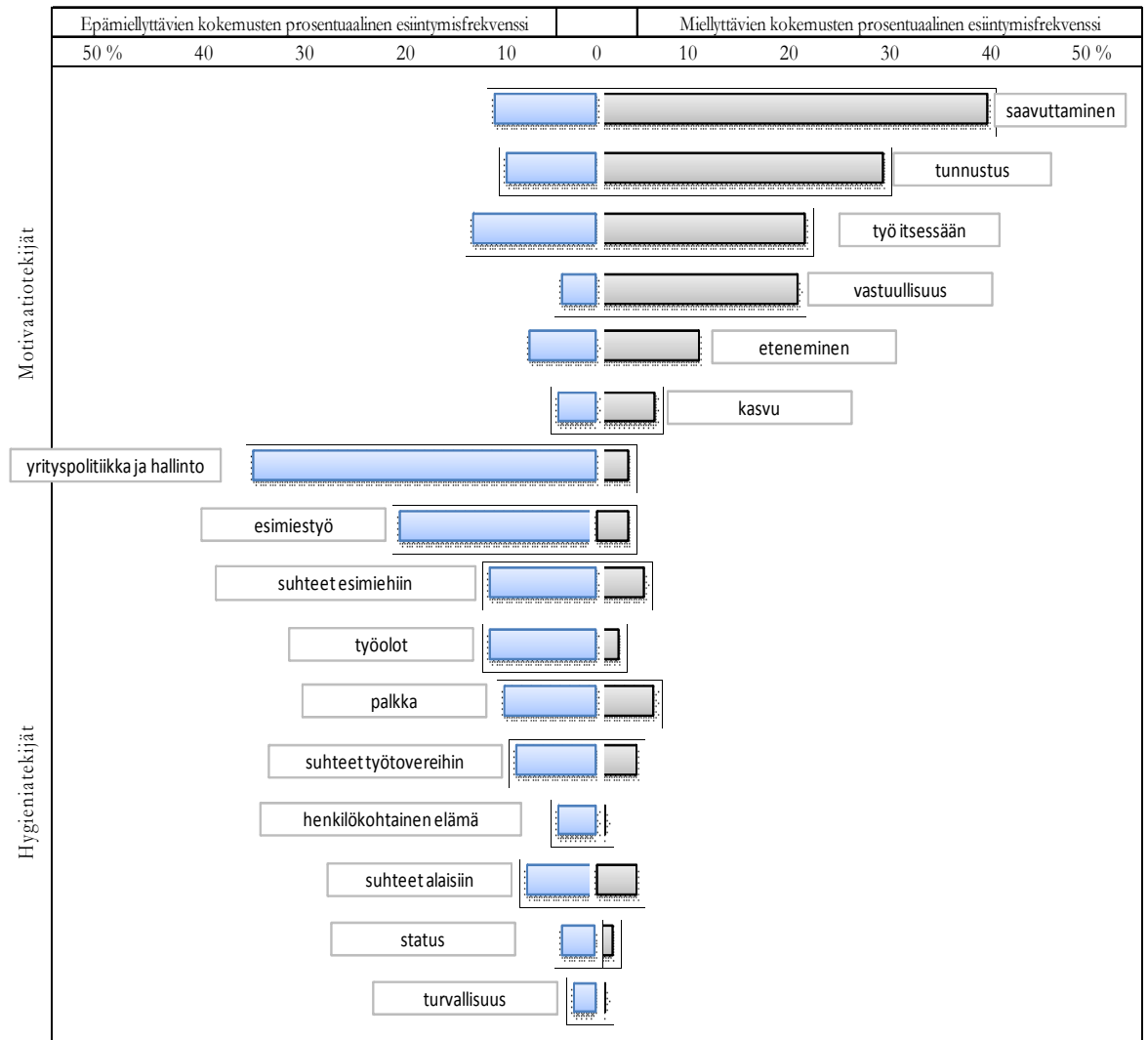
Kaksifaktoriteoria, joka tunnetaan kirjallisuudessa myös nimellä Motivaatio-Hygienia-teoria, on psykologi Fredrick Herzbergin suunnittelema. Herzbergin teoria nojaa hänen tutkimukseensa siitä, mitä ihmiset haluavat työstään. Hän pyysi tutkittaviaan kertomaan yksityiskohtaisesti ne asiat, joihin he kokivat olevansa erityisen tyytyväisiä tai tyytymättömiä työssään. Sitten hän taulukoi ja luokitteli nämä vastaukset omiksi ryhmikseen. Saamistaan vastauksista Herzberg päätteli, että työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät. (Robbins & Judge 2007, 189–190.)

Herzberg käsittelee Maslowia tarkemmin teoriassaan motivaatiota työn yhteydessä. Hän erittelee ne tarpeet, jotka saadaan tyydytettyä hyvällä työsuorituksella. Hän esittelee myös teorian pohjalta kehittelemänsä työnrikastamisen mallin, joka tarjoaa apukeinoja teorian soveltamisessa työhön ja sitä kautta myös parantaa motivoitumisen edellytyksiä. Herzberg määritteli kaksifaktoriteoriassaan kaksi työn perusolottuvuutta. Nämä kaksi olottuvuutta sisältävät työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät ja työn itsessään eli motivaatiotekijät. (Viitala 2002, 156–157.)

Hygieniatekijöihin sisältyy esimerkiksi esimies-alaissuhteet, status, työyhteisön ilmapäiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. Hygieniatekijät eivät sinällään aiheuta hyvää työsuoritusta, mutta ne aiheuttavat tyytymättömyyttä silloin, kun ne ovat huonolla tolalla. Hyvin hoidetut hygieniatekijät poistavat siis työtyytymättömyyttä ja työsuorituksen esteitä, mutta eivät sinällään motivoi työsuorituksiin. Hygieniatekijöiden ollessa hyvin hoidettuja, eivät tulokset välttämättä näy päällepäin. Huonosti hoidetut hygieniatekijät taas saattavat aiheuttaa suurta tyytymättömyyttä työpaikalla. (Viitala 2002, 156.)

Kun työntekijä siis kokee hygieniatekijöiden laskeneen alle hyväksyttävän tason, alkaa hän kokea työtytymättömyyttä. Tämä ei kuitenkaan Herzbergin mukaan toimi käänteisesti. Työntekijät eivät siis koe erityistä tyytyväisyyttä, kun hygieniatekijät ovat hyvin hoidettuja, mutta he eivät myöskään ole tyytymättömiä. (Herzberg 1967, 113–114.)

Toista teoriasa ulottuvuutta Herzberg kutsuu työn sisältöön liittyviksi tehtävätekijöiksi, jotka synnyttävät motivaatiota. Näitä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Herzbergin mukaan juuri motivaatiotekijät ratkaisevat sen, pyrkikö yksilö työssään hyviin suorituksiin. Jos motivaatiotekijöiden tila on heikko, aiheuttaa se huonoimmillaan vain niukasti riman ylittävää suoriutumista tehtävistä. Jos taas edellä mainitut motivaatiotekijät koetaan hyvin hoidetuiksi, synnyttää se motivaatiota. (Viitala 2002, 156.) Seuraavassa kuviossa on esitelty Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaiset työn osat alueet jaoteltuna motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Kuviossa vasemmalle etenevä asteikko kertoo sitä, kuinka paljon epämiellyttäviä kokemuksia jokin tekijä sai tutkimuksessa aikaan. Oikealle etenevä asteikko taas kertoo sen, kuinka paljon miellyttäviä kokemuksia jokin tekijä sai aikaan. Kuvioista voidaan selvästi huomata, että jotkin asiat saivat selvästi enemmän aikaan epämiellyttäviä kokemuksia kuin miellyttäviä kokemuksia. Sama havainto pätee kääntäenkin. Toiset tekijät saivat aikaan huomattavasti enemmän miellyttäviä kokemuksia kuin toiset.



Kuvio 2. Kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiotekijät. (Harvard Business Review 2003, 56.)

2.4 Nykyaikaisia motivaatioteorioita

Seuraavissa kappaleissa esitellään nykyaikaisia motivaatioteorioita. Niille on yhteistä vankempi empiirinen tutkimustausta kuin aiemmin esitellyillä varhaisilla motivaatioteorioilla. Se ei kuitenkaan tarkoita nykyaikaisten teorioiden olevan absoluuttisesti oikeassa. Kirjallisuudessa näitä teorioita kutsutaan nykyaikaisiksi vain sen vuoksi, että ne edustavat vallalla olevaa ajatusmallia työntekijöiden motivaation selittämiseksi.

2.4.1 Suoritusmotivaatioteoria

McClellandin suoritusmotivaatioteoria rakentuu tutkijan havainnoille siitä, että suoritusmotivaatio vaihtelee voimakkaasti eri ihmisten välillä. McClellandin mukaan korkean suoritustarpeen omaavalle henkilölle on tyypillistä nauttia tilanteista, joissa esiintyy seuraavia piirteitä:

- Henkilökohtaisilla ponnistuksilla voi vaikuttaa omaan menestykseen.
- Tehtävät ovat sopivan vaikeita.
- Menestys on mitattavissa tai siitä on mahdollista saada selkeä palaute.
- Luovuudelle on jätetty tilaa.
- Toiminnassa on mahdollisuus suuntautua tulevaisuuteen.

On esitetty että korkeaa suoritusmotivaatiota esiintyy vain kymmenellä prosentilla ihmisistä. McClellandin mielestä ihmisten suoritusmotivaatiota voidaan lisätä ja vahvistaa koulutuksen avulla sekä tarjoamalla haastavampia tehtäviä. (Viitala 2002, 157.)

McClellandin teoriassa keskitytään kolmeen perustarpeeseen. Näitä tarpeita ovat saavuttamisen, vallan ja yhteenkuulumisen tarve. Saavuttamisen tarpeella tarkoitetaan halua loistaa ja raaata menestyksen eteen. Vallan tarpeella tarkoitetaan puolestaan halua saada toiset käyttäytymään tavalla, jota he eivät muuten tekisi. Kuulumisen tarve sisältää halun ystävällisten ja läheisten ihmissuhteiden solmimiseen. (Robbins & Judge 2007, 192.)

Saavuttamisen tarpeen omaavat henkilöt työskentelevät henkilökohtaisten saavutusten eteen, eivät niinkään menestyksen johdosta saatavien palkkioiden eteen. Näillä henkilöillä on tarve tehdä asioita paremmin ja tehokkaammin kuin ennen. Vallan tarpeen omaavat henkilöt puolestaan haluavat olla vaikutusvaltaisia, kontrolloida muita ja saada oman työnsä tulokset näkyväksi. Henkilöt jotka omaavat korkean kuulumisen tarpeen hakeutuvat tehtäviin, joissa on mahdollisuus yhteisymmärrykseen, ystävyyssuhteisiin ja työskentelyyn yhdessä muiden kanssa. (Robbins & Judge 2007, 192–193.)

2.4.2 Kognitiivinen arvio – teoria

Aiempien motivaatioteorioiden osalla on oletettu, että sisäiset motivaation lähteet kuten saavuttamisen, vastuullisuuden ja pätevyyden tarpeet ovat riippumattomia ulkoisista motivaation lähteistä kuten esimerkiksi palkasta, ylennyksistä, hyvistä esimiessuhteista ja hyvistä työoloista. Kognitiivinen arvio – teoriassa kuitenkin esitetään vastakkainen näkemys. Teorian mukaan

ulkoisten palkkioiden käyttäminen hyvin tehdystä työstä laskee sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi ulkoisten palkkioiden antaminen työntekijälle, joka saa suoritettavakseen muuten kiinnostavan tehtävän, laskee hänen sisäisen motivaationsa tasoa. (Robbins & Judge 2007, 194.)

Yleinen selitys tälle sisäisen motivaation laskulle on se, että yksilö kokee menettävänsä hallintansa omaa toimintaansa kohtaan. Aiempien ulkoisten palkkioiden poistaminen saattaa aiheuttaa muutoksen yksilön kokemuksessa siitä miksi hän työskentelee tehtävissään. Tällöin motivaatiota synnyttäneiden ulkoisten palkkioiden tilalle saattaa astua sisäistä motivaatiota aiheuttavia tekijöitä. (Robbins & Judge 2007, 194–195.) Opiskelija saattaa siis esimerkiksi opettajan antamana tehtävän perusteella perehtyä johonkin aiheeseen jonkin tietyn kurssin ajaksi. Kursin loputtua yksilö saattaa huomata haluavansa yhä lukea aiheesta ja opiskella lisää. Tällöin aiemmat ulkoiset palkkiot, kuten kurssin arvosana eivät enää motivoi opiskelijaa. Niiden tilalle on astunut sisäistä motivaatiota aiheuttavia tekijöitä, kuten opiskelijan halu kehittää itseään tai kiinnostus aihetta kohtaan.

2.4.3 Tavoitteenasetantateoria

Edwin Locken tavoitteenasetantateorialla on ollut vahva vaikutus vallalla oleviin johtamisajatuksiin. Tämä teoria tunnetaan myös tavoitejohtamisen nimellä johtamiskoulutuksessa ja – käytännöissä. Tavoitejohtamisen taustalla on teoria siitä, että ihminen motivoituu ja parantaa suorituksiaan, jos hänellä on selkeästi asetettu ja mitattavissa oleva tavoite johon pyrkiä. Yksilön motivaation kannalta on myös tärkeää, että ihminen voi hyväksyä tavoitteen ja kokee sen olevan saavutettavissa. Locke esittää, että jo pelkästään tavoitteiden asettamisella voidaan parantaa suorituksia, mutta aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan merkitystä on etenkin tavoitteiden saavuttamisesta saatavalla palautteella. Tavoitteenasetantateorian mukaan ulkoiset palkkiot eivät aina ole edes tarpeellisia. (Viitala 2002, 157.)

Tavoitteenasetantateoriassa kiinnitetään huomiota etenkin siihen millaisia asetettavat tavoitteet ovat ja kuinka vaikeata ne ovat työntekijän saavuttaa. Locken teoriassa viitataan siis siihen, että työntekijöillä on selvästi ja tarkasti asetetut tavoitteet, mutta merkitystä on myös sillä, että työntekijät saavat itse ottaa osaa tavoitteiden asettamiseen. Teoriassa esitetään myös, että vaikeat tavoitteet motivoisivat työntekijöitä enemmän kuin helpot tavoitteet. Tietenkin tavoitteiden pitää olla realistisia ja mahdollisia saavuttaa, sillä liian vaikeat tavoitteet johtavat vain turhautumiseen. (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2001, 61.)

2.4.4 Tehokkuusteoria

Albert Banduran tehokkuusteorialla viitataan yksilön kokemukseen siitä pystyykö hän suorittamaan jonkin tietyn tehtävän. Tehokkuusteorian mukaan yksilöillä, jotka omaavat vahvan uskon omiin kykyihinsä pärjäävät paremmin vaikeissa tilanteissa verrattuina niihin ihmisiin, joilla usko omiin kykyihin on heikkoa. Teorian mukaan ihmiset joilla on vain heikko luottamus omiin kykyihin saattavat vaikeuksien kohdalla vähentää suorituspansaan tai jopa kokonaan antaa periksi. Vahvalla luottamuksella varustetut yksilöt taas yrittävät vielä kovemmin ylittääkseen vaikeudet. Lisäksi heikon itseluottamuksen omaavat yksilöt reagoivat negatiiviseen palautteeseen vähentämällä yritystä, kun taas lujasti omiin kykyihinsä uskovat reagoivat nostamalla yrittämisensä ja motivaationsa tasoa. (Robbins & Judge 2007, 200–201.)

Teorian kehittäjä Albert Bandura esittää, että on olemassa neljä tapaa lisätä yksilön itseluottamusta omiin kykyihinsä:

- 1) Käytännön kokemuksen kartuttaminen
- 2) Sijaismallintaminen
- 3) Verbaalinen suostuttelu
- 4) Aktivaatio

Omiin kykyihin luottamista voidaan Banduran mukaan kehittää parhaiten kartuttamalla käytännön kokemusta. Jos yksilö on aiemmin pystynyt suoriutumaan tietyistä tehtävistä hyvin, antaa se hänelle myös luottamusta siitä, että hän pystyy hoitamaan samoja tehtäviä tulevaisuudessaakin. Toinen luottamuksen kasvattamisen lähde on Banduran mukaan sijaismallintaminen. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa henkilön luottamus omiin kykyihinsä kasvaa tietyn tehtävän osalta, kun hän näkee toisen henkilön tekevän onnistuneesti samaa tehtävää. Sijaismallintaminen on tehokkainta, kun henkilö pystyy samaistumaan tehtävän onnistuneesti suorittaneeseen henkilöön. Kolmas tapa kasvattaa luottamusta on verbaalinen suostuttelu. Siinä nimensä mukaisesti henkilön luottamus omia kykyjään kohtaan kasvaa, kun toinen henkilö kertoo hänellä olevan kykyjä ja edellytyksiä suoriutua edessä olevasta tehtävästä. Neljäs tapa kasvattaa luottamusta on aktivaatio tai kiihottaminen tehtävää kohtaan. Aktivaatiolla pyritään aiheuttamaan henkilölle sellainen energinen tila, joka auttaa häntä suoriutumaan tehtävistään paremmin. Kaikissa tilanteissa aktivaatio ei kuitenkaan ole paras vaihtoehto. Esimerkiksi työtehtävät joissa vaaditaan tarkkuutta, eivät ole ihanteellisia aktivaation käyttämisen kannalta. (Robbins & Judge 2007, 201.)

2.4.5 Kohtuullisuusteoria

J. Stacy Adamsin kohtuullisuusteorian lähtökohtana on uskomus siitä, että ihminen hakee kohtuullisuutta suhteessa muihin ihmisiin. Teorian mukaan ihminen vertailee omaa panostusyhtälöään muiden työntekijöiden vastaavaan. Ihminen siis tarkastelee omien panostustensa, yrittämisen, koulutuksen ja kokemuksen suhdetta saamaansa vastikkeeseen. Vastike muodostuu palkasta ja muista taloudellisista hyödyistä, asemasta ja arvostuksesta. Työyhteisössä tilanne on huonoin silloin, kun moni työntekijä kokee olevansa alipalkittu suhteessa toisiin. Teorian mukaan ylipalkitsemisen kokemus on vähemmän haitallinen, koska se synnyttää syyllisyyden kokemuksen ja se taas saa työntekijän ponnistelemaan kovemmin, jotta hän saavuttaisi kohtuullisuuden tasapainon. Teorian mukaan ongelma saattaa kuitenkin piillä siinä, että ihmisillä on taipumus löytää selityksiä ylipalkitsemiselle. Parhaimmassa tilanteessa ollaan työyhteisössä silloin, kun jokainen tuntee olevansa oikeudenmukaisesti ja kohtuullisesti palkittu. (Viitala 2002, 159.)

2.4.6 Odotusarvoteoria

Victor Vroom lähtee odotusarvoteoriassaan siitä uskemuksesta, että ihminen haluaa aina toimia hedonisesti. Tällä Vroom tarkoittaa sitä, että ihminen pyrkii aina toiminnassaan minimoimaan harmia ja tuskaa sekä maksimoimaan hyödyn ja nautinnon. Hänen teoriansa mukaan ihminen arvioi ponnistuksen ja suorituksen välistä yhteyttä sekä suorituksen ja palkkion välistä yhteyttä ja palkkion arvoa. Odotusarvoteorian mukaan henkilö lisää työtahtiaan, jos hän uskoo voivansa omia ponnistuksiaan kasvattamalla vaikuttaa suorituksen kasvuun. Jos henkilö taas kokee, ettei omien ponnisteluiden lisääminen vaikuta suorituksen kasvuun, ei hän siihen ryhdy. Yksilön saama palkkio suorituksestaan vaikuttaa myös ponnisteluiden määrään. Jos yksilö kokee suorituksesta saatavat palkkiot itselleen mielekkäiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi, lisää se teorian mukaan myös ponnisteluja suorituksen parantamiseksi. (Viitala 2002, 158.)

Motivaatioon vaikuttavat odotusarvoteorian mukaan siis yksilön käsitykset ponnistusten ja suoritusten välisestä vaikutussuhteesta, yksilön uskomukset parantuneiden suoritusten tuottamista palkkioista ja yksilön kokemien palkkioiden arvo hänelle itselleen. Odotusarvoteorian mukaan työssä motivoitumiseen vaikuttaa lisäksi se, millainen käsitys työntekijällä on omista kyvyistään. Jos työntekijä ei esimerkiksi koe voivansa parantaa suoritustaan, ei hän myöskään ponnistele sen eteen. Jos työntekijä myös uskoo, ettei parantunut suoritus tuota hänelle mitään lisäarvoa, ei hän Vroomin teorian mukaan lisää ponnistelujaan. Työntekijä ei myöskään motivoitu parantamaan suorituksiaan, jos ulottuvilla oleva palkkio ei ole tarpeeksi houkutteleva tai

hän ei koe sen olevan saavutettavissa. Työntekijät arvostavat palkkioitakin eri tavalla. Toiset motivoituvat esimerkiksi rahallisista palkkioista paremmin kuin taas toiset motivoituvat saadesaan esimerkiksi enemmän vastuuta tai arvostusta. (Viitala 2002, 157 – 158.)

2.4.7 Yhteenveto nykyaikaisista motivaatioteorioista

Edellä esiteltyjä motivaatioteorioita yhdistää se, että kaikkia teorioita tukemaan voidaan esittää tutkimustuloksia. Tämä aiheuttaa sen, että ei ole yhtä ja ainoaa oikeata teoriaa motivaation käsittelemiseksi ja ymmärtämiseksi. Yhdenkään teorian vaikutusten todistaminen ei siis sinällään kumoa toisia teorioita. Seuraavassa kappaleessa onkin yritetty koota teorialaajan ja tarkastella niiden keskinäisiä suhteita.

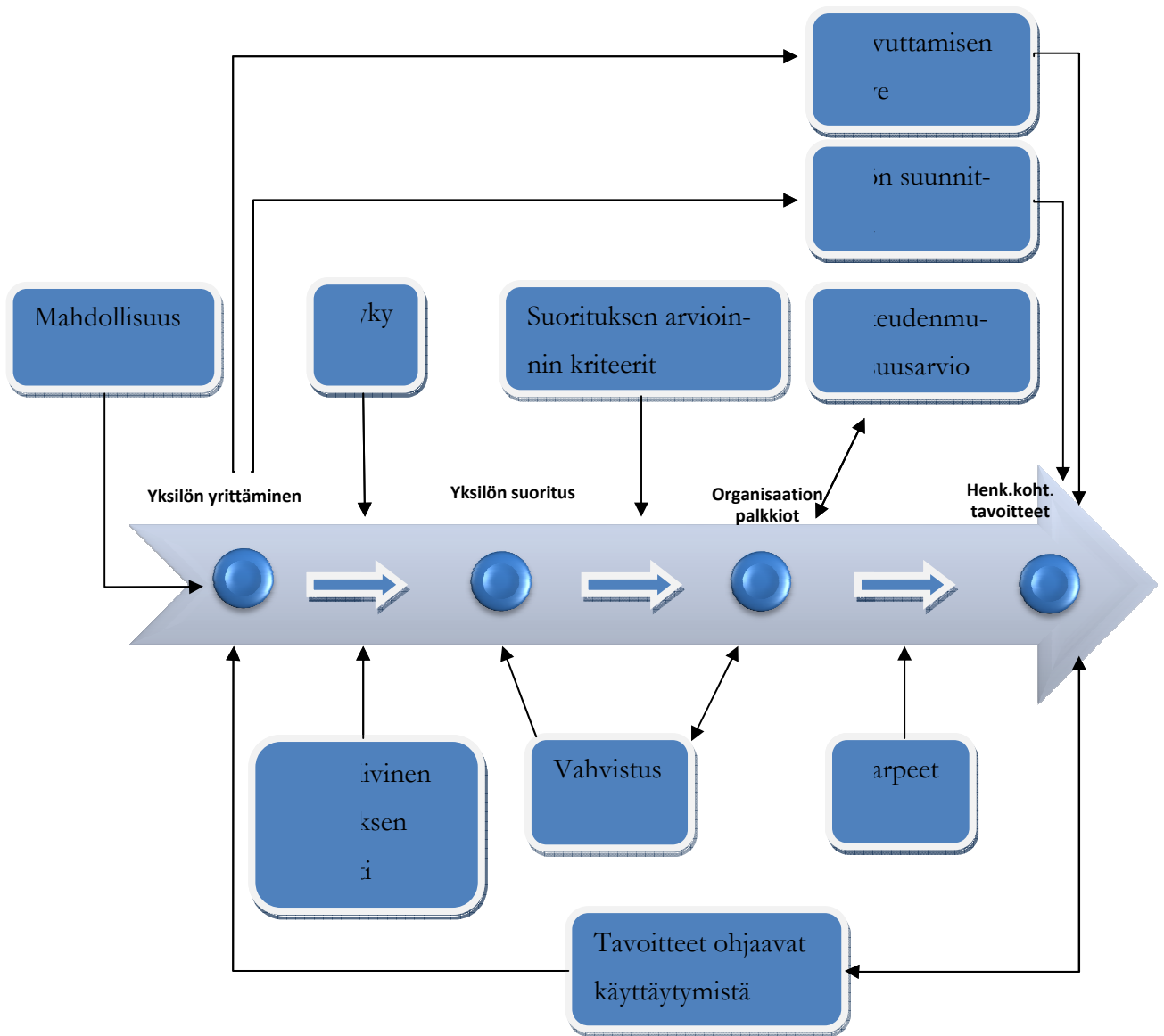
Kuviossa 4 on esitetty motivaatioteorioiden keskinäisiä suhteita ja liittymäkohtia toisiinsa. Kuvion perustana on Vroomin odotusarvoteoria. Kuviota voidaan lähteä tarkastelemaan siitä olettamasta, että mahdollisuus voi aina joko auttaa tai vaikeuttaa yksilön yritystä. Yksilön yrittämisestä koskevaan kohtaan kuviossa johtaa myös nuoli yksilön henkilökohtaisista tavoitteista. Tämä kohta voidaan samaistaa kuuluvan tavoitteen asettamista koskevaan teoriaan. Sen johtajatus on se, että tavoitteet ohjaavat käyttäytymistä. Odotusarvoteoriassa lähtökohta oli ajatus siitä, että yksilö panostaa omaan toimintaansa enemmän, jos hän näkee selvän yhteyden yrittämisen, suorituksen, palkkioiden ja omien tavoitteidensa välillä. Jokainen tällainen suhde edellä mainittujen tekijöiden välillä on puolestaan altis muille vaikutuksille. Jotta yritys johtaisi hyvään suoritukseen, tulee yksilöllä olla riittävästi kykyä suoriutua hyvin. Vastavuoroisesti organisaation palkitsemisjärjestelmien tulee olla yksilön näkökulmasta oikeudenmukaisia ja objektiivisia. Suorituksen ja palkkioiden välinen yhteys on vahva, mikäli yksilö kokee, että palkkiojärjestelmillä palkitaan nimenomaan ja pelkästään suoritusta. (Robbins & Judge 2007. 210–211.)

Kuviossa 4 odotusarvoteorian viimeinen linkki organisaation tarjoamien palkkioiden ja yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden välillä tarkoittaa sitä, että yksilön motivaatio tulee olemaan korkea, jos yksilön saamat palkkiot hyvästä suoriutumisesta tyydyttävät hänen tarpeensa. Tarpeet ovat myös tällöin siis yhteydessä hänen tavoitteisiinsa. (Robbins & Judge 2007. 211.) Tässä kohtaa voisi ajatella Maslowin tarvehierarkialle perustuvien mallien sopivan motivaatiota kuvaavien teorioiden kokonaisuuteen.

Kuviossa 4 on huomioitu myös saavuttamisen tarpeelle, työn suunnittelulle, vahvistamis- ja oikeudenmukaisuusteorialle rakentuvat motivaatiomallit. Korkean suoritusmotivaation omaava henkilö ei motivoitu organisaation suorituksen arvioista tai organisaation tarjoamista palkki-

oista. Sen vuoksi kuviossa 4 korkean suoritusmotivaation omaavat henkilöiden motivoitumisen prosessissa hypätään yksilön yrittämisestä suoraan yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tämän mallin mukaisesti korkean suorittamisen tarpeen omaavat henkilöt motivoituvat sisäisesti silloin, kun heidän työnsä tarjoaa heille vastuullisuutta, palautetta ja hallittavan riskin. Sisäisesti motivoituvia henkilöitä ei niinkään kiinnosta odotusarvoteorian mukaisten yrittämisen, suorituksen, palkkioiden ja tavoitteiden väliset suhteet. (Robbins & Judge 2007. 211.)

Vahvistusteoria astuu motivaatiomallien kokonaiskuvaan yksilön suorituksen ja organisaation tarjoamien palkkioiden välisen suhteen ollessa kyseessä. Tämän teorian mukaan organisaation palkkiot vahvistavat yksilön suoritusta. Jos yksilö kokee palkkiojärjestelmien palkitsevan hyvää suoriutumista, motivoituu hän jatkamaan hyvien suoritusten eteen ponnistelemista. Palkkiot ovat keskiössä myös oikeudenmukaisuusteorian mallissa. Yksilöt arvioivat saamiensa palkkioiden suotuisuuden suhteessa muiden työntekijöiden palkkioihin. Palkkioita arvioidaan myös suhteessa siihen, miten työntekijöitä kohdellaan työpaikalla muuten. Kun työntekijät ovat tyytymättömiä palkkioihin, ovat he erityisen herkkiä myös sille kuinka oikeudenmukaisia muut työpaikan prosessit ovat ja kuinka esimiehet huomioivat heidät. (Robbins & Judge 2007. 211–212.)



Kuvio 3. Motivaatioteorioiden keskinäiset suhteet. (Robbins & Judge, 2007. 211.)

Jos työntekijöiden motivaatio on heikko, saattaa se johtaa siihen, että poissaolot, työajan haaskaus, aiheettomat tauot, olemassa olevista käytännöistä poikkeaminen ja byrokratia lisääntyvät. Samalla myös huolellisuus, työn laatu, työtahti, vastuun ottaminen, luovan panoksen antaminen, täsmällisyys, ohjeiden huomioiminen ja organisaatiokulttuurista huolehtiminen saattavat laskea. (Forsyth 2006, 2–3.)

2.5 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys voidaan määritellä itse työn ominaisuuksien ja erityispiirteiden aiheuttamiksi positiivisiksi tuntemuksiksi työntekijässä työtään kohtaan. Työntekijän arvio työn ominaisuuksien ja erityispiirteiden tyytyväisyyttä aiheuttavasta vaikutuksesta rakentuu monien työn osalueiden kesken. (Robbins & Judge 2007, 85.)

Tutkimusten mukaan suurin osa ihmisistä asettaa suurimmaksi yksittäiseksi tyytyväisyyttä aiheuttavaksi tekijäksi itse työn ja sen sisällön. Muut suurimmat tekijät, kuten etenemismahdollisuudet, esimiestoiminta ja työtoverit tulevat vasta sen jälkeen. Siispä työtehtävät, jotka tarjoavat kehittymismahdollisuuksia, vaihtelevuutta, itsenäistä toimintaa ja sopivan tasoista valvontaa ovat suurimman osan mielestä mieluisia. Usein tyytyväisyydestä puhuttaessa palkka nousee myös esiin. Tutkimusten mukaan palkalla ja tyytyväisyydellä on mielenkiintoinen yhteys. Tutkimusten mukaan palkan suuruus korreloi tyytyväisyyden kanssa vahvasti, mutta kun ihmiset saavuttavat tietyn elämäntason tämä yhteys katoaa melkein täysin. (Robbins & Judge 2007, 87.) Tämä mielenkiintoinen tulos viittaa varmasti tarveteorioihin, joissa korostettiin sitä, että kun tietty tarve on tyydytetty, se ei enää motivoi tai aiheuta tyytyväisyyttä työntekijälle. Eli kun palkan koetaan tyydyttävän tarpeeksi, siirtyy motivaatiota ja tyytyväisyyttä aiheuttava vaikutus seuraavan tarpeen varaan.

Tyytyväisyys voidaan määritellä yksilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulokseksi. Tyytyväisyys on siis työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio. Tyytyväisyyteen saattavat vaikuttaa monet tekijät. Esimerkiksi työn sisältö, työn kuormittavuus, työryhmän sisäiset suhteet, esimiehen osaaminen ja johtamistapa sekä organisaation ilmapiiri ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen millaiseksi työntekijän tyytyväisyys tai tyytymättömyys työtään kohtaan muodostuu. Ehkäpä tunnetuin tyytyväisyyteen liittyvä teoria on edellä mainittu Herzbergin kaksifaktoriteoria. Herzbergin teorian mukaan tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheuttavat tekijät olivat siis riippumattomia toisistaan. (Juuti 2006, 27–28.) Herzbergin teoriaa voidaan siis tarkastella myös tyytyväisyyden näkökulmasta. Teoria ei rajoitu pelkästään motivaation tarkasteluun.

2.6 Työtytyväisyyden yhteydet muihin liike-elämän osa-alueisiin

Henkilöstön tyytyväisyydellä on tutkimusten mukaan yhteyksiä muihin liike-elämän osa-alueisiin. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tyytyväisyyden yhteyksiä työsuorituksen, tuottavuuden, asiakastyytyväisyyden, vaihtuvuuden ja poissaolojen kannalta.

2.6.1 Työtytyväisyyden, työsuorituksen ja tuottavuuden välinen yhteys

Tyytyväisyyden ja työsuorituksen välistä positiivista korrelaatiota on havaittu useissa tutkimuksissa, mutta tämä korrelaatio on Juutin mukaan toisaalta jäänyt melko pieneksi. Juuti väittää tutkijoiden tulleen sen johdosta siihen johtopäätökseen, että tyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys on monimutkainen. (Juuti 2006, 32–33.)

Stephen Robbins ja Timothy Robbins ovat kirjassaan esittäneet eriäviä mielipiteitä Juutin väitteistä. Heidän mukaansa työtyytyväisyydellä ja tuottavuudella on varsin selkeä yhteys. 1930- ja 1940-luvuilla Yhdysvalloissa tehtyjen Hawthorne-tutkimusten perusteella esitettiin, että työntekijöiden tyytyväisyydellä on vahva yhteys työsuoritukseen. 1980-luvulla tätä käsitystä pyrittiin kumoamaan ja jopa väitettiin, ettei koko yhteyttä edes ole olemassa. Kuitenkin viimeaikaisten yli 300 tutkimuksen yhteenvedon perusteella on pystytty luotettavasti esittämään, että korrelaatio työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä on kohtuullisen vahva. Tämä yleistys vaikuttaa tutkijoiden mielestä myös varsin universaalilta. Sitä pystytään siis mahdollisesti soveltamaan useimmissa kulttuureissa kautta maailman. Korrelaatio vaikuttaa olevan vahvinta vaativissa työtehtävissä. (Robbins & Judge 2007, 89–90.)

Robbinsin ja Judgen mielestä ei kannata myöskään unohtaa käänteisen kausaliteetin mahdollisuutta. Työn tuottavuus voi siis lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Jos työntekijä siis tekee hyvää työtä, hän voi myös kokea siitä suurta työtyytyväisyyttä. Lisäksi työntekijän paremman tuottavuuden pitäisi lisätä myös työstä saatavaa tunnustusta, palkkioita sekä edistää ylenemismahdollisuuksia. Kumulatiivisesti nämä palkkiot siten puolestaan lisäävät työntekijän työtyytyväisyyttä. (Robbins & Judge 2007, 89–90.)

2.6.2 Työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys

Varsinkin asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat yhteydessä asiakkaisiin päivittäin, joten yritysjohtoa varmasti kiinnostaa onko työtyytyväisyydellä ja asiakastyytyväisyydellä yhteyksiä toisiinsa. Tutkimusten mukaan työhönsä tyytyväiset työntekijät lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja vähentävät asiakkaiden halua lopettaa asiakassuhde. Asiakassuhteen säilyttäminen ja asiakkuuden vaihtaminen kilpailijalle ovat hyvin paljon riippuvaisia siitä, kuinka asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kohtelevat asiakkaita. Tyytyväiset työntekijät ovat myös vähemmän alttiita työpaikan vaihtamiselle, jolloin asiakkaat saavat jatkossakin palvelua kokeneilta ja tutuilta asiakaspalvelijoilta. (Robbins & Judge 2007, 91.)

2.6.3 Työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden välinen yhteys

Juutin mukaan työtyytyväisyys ja vaihtuvuus ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa. Hänen mielestään vaihtuvuuden todennäköisyys on pienempi silloin kun henkilöstö viihtyy työssään. Työtyytyväisyys siis vaikuttaa henkilön päätökseen pysyä tietyssä työpaikassa. On olemassa vaihtoalttiutta kuvaavia malleja, joiden mukaan henkilöt jatkuvasti arvioivat työtilannettaan ja

päättävät tietoisesti jäävätkö he työpaikkaansa vai pyrkivätkö he hakeutumaan eri työpaikkaan Juutin mukaan vaihtohalukkuuteen vaikuttaa työtyytyväisyyden ohella myös työtilaisuuksien tarjolla oleminen. Erityisen suuri todennäköisyys työpaikan vaihtamiselle on silloin kun työtyytyväisyys on alhaista ja tarjolla on runsaasti muita työtilaisuuksia. (Juuti 2006, 34.)

2.6.4 Työtyytyväisyys ja poissaolot

Työtyytyväisyys ja poissaolojen määrä ovat Juutin mielestä toisiinsa nähden käänteisessä yhteydessä. Juutin mukaan tämä työtyytyväisyyden ja poissaolojen välinen yhteys on suurempi kuin edellä mainittu työtyytyväisyyden ja vaihtohalukkuuden. Hän esittää, että riippuvuus työtyytyväisyyden ja poissaolojen välillä saattaisi olla korkeampikin, jos sairauspoissaoloja ja muita poissaoloja pystyttäisiin tarkastelemaan toisistaan erillisinä luotettavammin. Juuti myös muistuttaa, että työtyytyväisyys vaikuttaa henkilöstön haluun saapua työpaikalle, mutta ei henkilöstön työkykyyn. Sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys eivät ole hänen mielestään korreloituneita. (Juuti 2006, 34.)

2.6.5 Ajankohtaisia työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Tilastokeskuksen julkaisemassa artikkelissa on tutkittu ja vertailtu työoloja kolmen vuosikymmenen osalta työelämässä tapahtuneeseen kehitykseen. Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin muun muassa sitä, mitkä tekijät vähentävät ja mitkä lisäävät heidän viihtymistään työssä. (Lehto & Sutela 2008, 191.)

Työssä viihtymistä lisäävien tekijöiden osalta kolmen vuosikymmenen aikana ei ole tapahtunut suurta muutosta. Tekijöiden keskinäinen järjestys listalla on saattanut hiukan muuttua, mutta pääasiassa samat tekijät löytyvät yhä vieläkin loistan kärjestä. Työn itsenäisyys on kolmen vuosikymmenen ajan ollut palkansaajista 70 prosentin mielestä työviihtyisyyttä lisäävä tekijä. Myös suhteet työtovereihin ovat suomalaisille tärkeä asia. Noin 68 % mielestä hyvät henkilösuhteet työpaikalla ovat tärkeä työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Tutkimuksen mukaan työtoverit koetaan viihtyisyyttä lisääväksi tekijäksi, mitä nuorempi vastaaja on kyseessä. Myös työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus on suomalaisessa yhteiskunnassa jo pitkään koettu tärkeiksi työtyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi. Noin 60 prosenttia palkansaajista pitää näitä asioita tärkeinä omalle työtyytyväisyydelleen. Myös työn haasteellisuus on työntekijöiden mielestä tärkeää, sillä noin 50 prosenttia työntekijöistä arvostaa tämän tekijän työtyytyväisyyden kannalta oleelliseksi. Työaikojen myönteinen jousto ja hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin lisäävät työssä viihtymistä noin puolella palkansaajia. Muita yleisimpiä työtyytyväisyyttä aiheuttavia

seikkoja olivat tutkimuksen mukaan työsuhteen varmuus, vaikutusmahdollisuudet, uusien asioiden oppiminen ja mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen. (Lehto & Sutela 2008, 191–195.)

Tutkimuksessa yleisin työssä viihtymistä vähentävä tekijä oli kiire, joka heikentää joka toisen palkansaajan työssä viihtymistä. Seuraavaksi yleisin tyytyväisyyttä heikentävä seikka on tutkimuksen mukaan palkka. Se heikentää työtyytyväisyyttä noin 34 prosentin osalta palkansaajia. Se, ettei olennaista tietoa anneta ajoissa, vähentää työssä viihtymistä vajaalla 30 prosentilla palkansaajia. 22 prosentin osuus palkansaajista on myös sitä mieltä, että hankalat asiakkaat, työn pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt ovat heidän työtyytyväisyyttään laskevia seikkoja. Noin 15 prosentin mielestä vaikutusmahdollisuuksien puute, työpaikan ilmapiiri ja suhteet esimiehiin ovat syitä työtyytyväisyyden laskuun. (Lehto & Sutela 2008, 195–197.)

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys toimii ICT-alalla ja suurin osa sen henkilöstöstä tekee tietotyötä. Tietotyöllä on myös omat rasitteensa henkilöstön hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle.

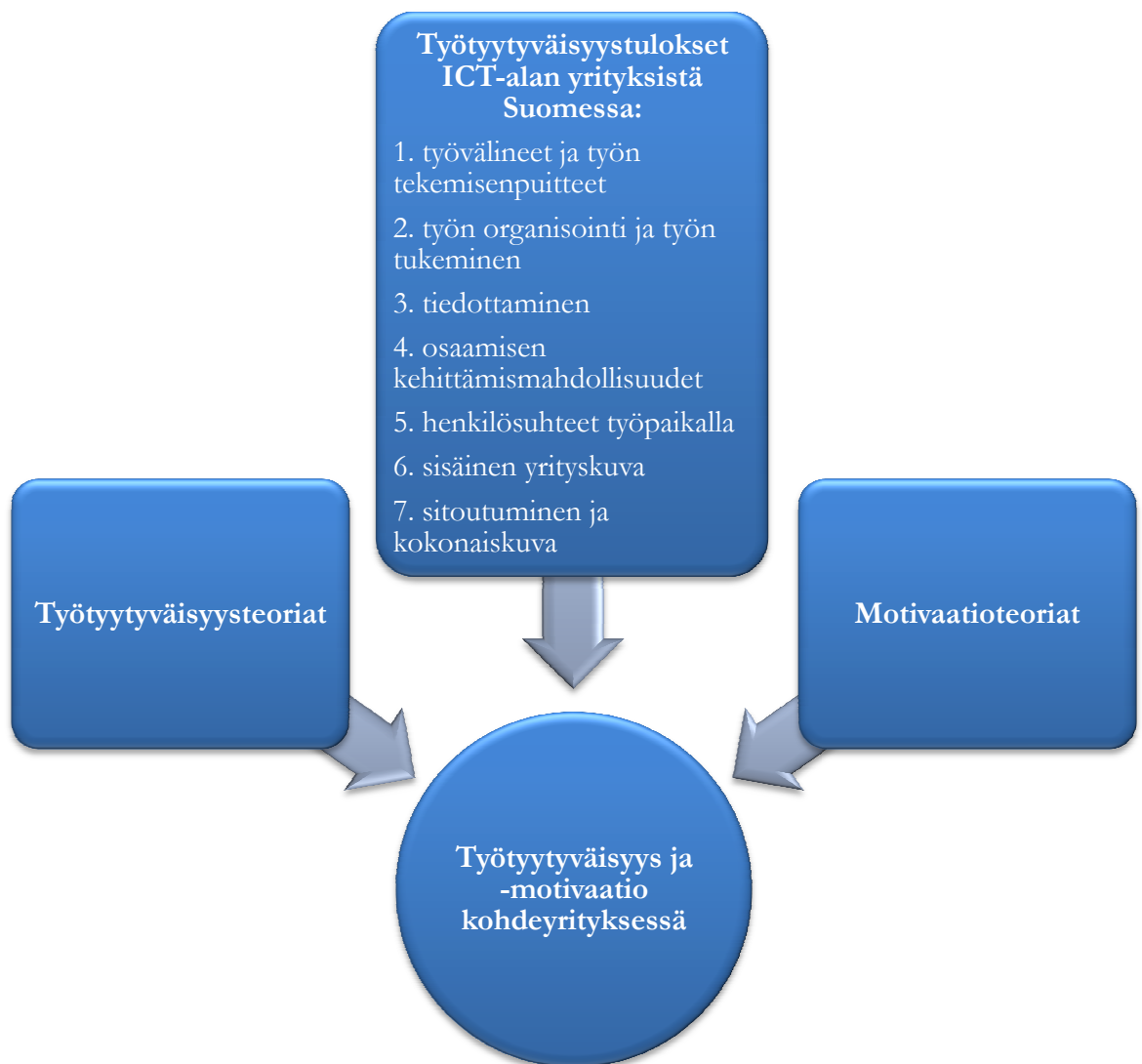
Tietotekniikan hyödyntäminen kaikenlaisissa työtehtävissä laajeni rajusti 1980- ja 1990-luvuilla. Vuonna 2000 jo 70 prosenttia suomalaisista käytti jatkuvasti tietotekniikkaa työssään. Tietotyö on pääasiallisesti tehtäviä, jotka liittyvät tiedon käsittelyyn, muokkaamiseen ja siirtämiseen. Työ on siis muuttunut abstraktiksi, itsenäiseksi, ongelmanratkaisua vaativaksi ja suurten tietomäärien hallinnaksi. Se taas nostaa työn henkisiä vaatimuksia, mikä taas nostaa osaamis- ja koulutusvaatimuksia. (Viitala 2007, 224–225.)

Tietotyöstä on tehty viime aikoina paljon työoloja ja työtyytyväisyyttä mittaavia tutkimuksia. Niiden tulokset osoittavat, että ohjelmistotyössä työskentelevät ovat yksi suurimmista työuupumuksesta kärsivä ryhmä. Suurin yksittäinen tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä on tietoteknisten sovellusten nopea uudistuminen ja vaihtuminen. Uusien järjestelmien opettelu asettaa suuria haasteita kiireisen työn ohella. (Viitala 2007, 224–225.)

2.7 Tutkimuksessa käytetty viitekehys

Tutkimuksessa käytetty viitekehys muodostuu Tikas-hankkeen tarjoamasta sekundaariaineistosta sekä työtyytyväisyys- ja motivaatioteorioista. Primaariaineistona toimii kuitenkin kyselylomakkeella hankittu havaintoaineisto. Tutkimuksessa vertaillaan kohdeyrityksessä saavutettuja tuloksia Tikas-hankkeen vastaaviin mittareihin ja niiden perusteella esiin nouseviin kehityskohteisiin pyritään tarjoamaan työtyytyväisyys- ja motivaatioteorioiden avulla kehitysehdotuksia. Tutkimus rakentuu pääasiassa Tikas-hankkeessa esitellyn seitsemän kategorian ympärille. Näi-

den kategorioiden kysymysten lisäksi on huomioitu myös muita kohdeyritykselle tärkeitä seikkoja sekä tarkennettu kysymyksiä vastaamaan yrityksen tarpeita.



Kuvio 4. Tutkimuksessa käytetty viitekehys (Oma kuva).

3 Sekundaariaineiston henkilöstön työtyytyväisyys ja motivaatiotutkimus

Primääriaineisto tarkoittaa sellaista tutkijan itse keräämää havaintoaineistoa, joka sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. On kuitenkin täysin mahdollista käyttää myös muiden keräämää aineistoa eli sekundaariaineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 186.) Tutkimuksessa on käytetty primääriaineistona itse kerättyä havaintoaineistoa Maxisat-konsernin henkilöstön työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta. Lisäksi on käytetty sekundaariaineistona Tikas-hankkeen tuottamia tuloksia ICT-alan yritysten henkilöstön työtyytyväisyydestä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään Tikas-hanketta ja sen tuottamia tuloksia työtyytyväisyydestä ICT-alan yrityksissä Suomessa.

3.1 Tikas-hanke

Vuosina 2002 – 2004 toteutettiin ICT-alan yritysten ja niiden sidosryhmien yhteistyönä ESR-osarahoitteinen Tiedossa kilpailukyyn kasvua ICT-yrityksille (Tikas) – hanke. Hankkeeseen otti osaa 80 erikokoista ICT-alan yritystä eri puolelta Suomea. Tikas-hankkeen toteuttivat oululaisen Onway Oy:n työntekijät Juha Keskitalo, Tero Rönngqvist, Mika Turtia, Tuija Aho ja Johanna Määttä. Hankkeen tavoitteena oli toteuttajien mukaan selvittää hankkeeseen osallistuneiden pienten ja keskisuurten ICT-alan yritysten liiketoimintaosaamisen taso valituilla mittareilla, löytää toimialan parhaat toimintatavat ja esittää kehitysehdotuksia yritysten osaamisen parantamiseksi. Tutkimuksessa käytetyt mittarit olivat yritysten asiakastytyytyväisyys, henkilöstön työtyytyväisyys, kustannustehokkuus ja taloudellinen suorituskyky. Tutkimuksessa arvioitiin myös yhdenmukaisilla mittareilla yritysten liiketoimintastrategioita sekä niiden toimivuutta. (Määttä, Turtia & Rönngberg 2006, 4.)

Tämä Tikas-hanke tarjosi hyvän vertailukohdan Maxisat-konsernin henkilöstön työtyytyväisyys- ja motivaatiotutkimukselle. Maxisat-konserni ei osallistunut Tikas-hankkeeseen, joten yrityksen johtoa saattoi kiinnostaa se, kuinka paljon henkilöstön työtyytyväisyys- ja motivaatioeroavat Tikas-hankkeen tuloksista. Tikas-hankkeeseen osallistui erikokoisia yrityksiä ympäri Suomea, joten kyseisen hankkeen pohjalta voitaneen tehdä varovaisia yleistyksiä ja tarjota ainakin eräänlainen keskiarvo ICT-alalla toimivien yritysten henkilöstön työtyytyväisyydestä.

Tikas-hankkeessa liiketoimintaosaamista tarkasteltiin kuudesta näkökulmasta. Hankkeen toteuttajien mukaan ICT-yrityksen liiketoimintaosaaminen muodostuu asiakastytytyväisyyden

tuottamisesta, omasta prosessitehokkuudesta, henkilöstön osaamisesta ja johtamisesta sekä resurssien taloudellisesta hankinnasta. (Määttä ym. 2006, 10.) Tässä tutkimuksessa jätetään huomiotta kaikki muut Tikas-hankkeen osa-alueet paitsi henkilöstön työtyytyväisyyteen ja johtamiseen liittyvät tulokset. Epäilemättä yrityksen menestyminen jollain osa-alueella hankkeessa käsiteltävistä alueista synnyttäisi menestystä myös muilla osa-alueilla. Esimerkiksi yritys joka hankkii resurssinsa tehokkaasti ja taloudellisesti saattaa sitä kautta myös parantaa prosessitehokkuuttaan. Tehokkaat prosessit taas saattavat johtaa korkeaan asiakastytyväisyyteen. Se taas saattaa vaikuttaa positiivisella yrityksen tulokseen ja sitä kautta vaikutukset saattavat ulottua myös henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa rajataan sekundaariaineiston käyttö kuitenkin vain Tikas-hankkeessa käsiteltyihin työtyytyväisyyden tuloksiin.

Tikas-hankkeen toteuttajien mukaan suomalaisten ICT-yritysten kustannuksista jopa noin 70 prosenttia liittyy suoraan henkilöstökuluihin. Henkilöstökuluja ovat esimerkiksi työntekijöiden palkat ja sivukulut. Koska asiakkaat ostavat ICT-yrityksiltä pääasiassa palveluosaamista, on tutkijoiden mielestä tärkeää, että yritykset tuntevat henkilöstönsä odotukset ja heidän tyytyväisyytensä nykyiseen toimintaan. (Määttä ym. 2006, 22.) Työntekijöiden työtyytyväisyys on epäilemättä kytköksissä myös työn tuottavuuteen, joten yrityksissä onkin varmasti tärkeää toteuttaa säännöllisiä työtyytyväisyyttä mittaavia tutkimuksia. Keskimäärin henkilöstökustannuksiin kuuluva 70 prosenttia kaikista kustannuksista on kuitenkin niin suuri kuluerä, että tämänkin tutkimuksen kohdeyrityksessä oli aiheellista toteuttaa työtyytyväisyystutkimus.

Tikas-hankkeen työntekijöiden motivointia ja johtamista käsittelevä tutkimusaineisto hankittiin toteuttamalla kaikissa osallistuneissa yrityksissä yhdenmukainen ja täysimittainen työtyytyväisyystutkimus. Työtyytyväisyystutkimukseen kerättiin vastauksia kaikilta tutkimukseen osallistuneiden yritysten palveluksessa olevilta henkilöiltä ja joissain tapauksissa myös alihankintakumppaneilta. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistui 1824 ICT-yritysten palveluksessa työskentelevää henkilöä. Haastatelluilta pyydettiin arvioita työnantajayrityksensä tarjoamista työvälineistä ja työympäristöstä, organisaation ja esimiestyön toimivuudesta, tiedottamisesta, osaamisen kehittämisestä sekä työpaikan henkilösuhteista. Haastatellut saivat lisäksi esittää näkemyksiään yrityksen toiminnasta liittyen mm. yrityksen yrityskuvaan, asiakaspalvelun tasoon, tuotteiden laatuun, toiminnan tehokkuuteen ja yritysjohdon ammattitaitoon. (Määttä ym. 2006, 22.)

Tutkimuksessa tarkasteltiin 60 erilaista työtyytyväisyyden mittaria. Tutkimukseen vastanneet työntekijät arvioivat jokaisen kysytyn asian kohdalla tyytyväisyytensä nykytilanteeseen sekä

kokivatko he tapahtuneen muutoksia kysytyissä asioissa viimeisen vuoden aikana. Tikas-hankkeen kyselylomakkeissa käytettiin asteikkoa 1 – 6, jossa lukuja vastaavat sanalliset arviointiasteikot olivat seuraavanlaiset:

6 = erinomainen

5 = erittäin hyvä

4 = hyvä

3 = kohtalainen

2 = välttävä

1 = huono

(Määttä ym. 2006, 22.)

3.2 Tikas-hankkeen työtyytyväisyys osa-alueittain

Hankkeeseen osallistuneiden yritysten henkilöstöä pyydettiin siis arvioimaan työtyytyväisyytensä seuraavien kohtien osalta:

- työvälineet ja työn tekemisen puitteet
- työn organisointi ja työn tukeminen
- tiedottaminen
- osaamisen kehittämismahdollisuudet
- henkilösuhteet työpaikalla
- sisäinen yrityskuva
- sitoutuminen ja kokonaiskuva

Tutkimuksessa henkilöstöä pyydettiin myös tekemään kehitysehdotuksia yritysten toiminnan parantamiseksi. Tutkimuksen analyysissa yritysten saavuttamat tulokset on myös luokiteltu henkilöstömäärän mukaan ryhmiin. Näitä ryhmiä ovat alle 10, 10 – 19, 20 – 39 ja 40 – 200 henkilöä työllistävät yritykset.. (Määttä ym. 2006, 23.) Seuraavaksi käydään läpi edellä mainitut Tikas-hankkeessa kerätyt työtyytyväisyyden osa-alueiden tulokset. Myöhemmässä tutkimuksen analyysivaiheessa käydään läpi Tikas-hankkeen tuloksia ja tehdään vertailua Maxisat-konsernin saavuttamien tulosten kanssa.

Työvälineet – osa-alue pitää sisällään työvälineisiin, työympäristöön, ergonomiaan työpisteessä sekä työn tekemisen puitteiden luomiseen työsuhteen alkaessa liittyviä kysymyksiä. Taulukoissa parhaiten menestyneet tekijät on järjestetty ylhäältä alaspäin laskevaan järjestykseen siten, että parhaiten kyselyssä menestynyt tekijä on ylimpänä ja heikoiten menestynyt alimpana. Taulukoissa on esitetty myös osa-alueiden mittareiden tulokset keskimäärin sekä parhaan ja heikoimman yrityksen saavuttamat tulokset. (Määttä ym. 2006, 23.)

3.2.1 Työvälineet ja työn tekemisen puitteet

Työvälineitä ja työpuitteita käsittelevien mittareiden osalta voidaan todeta, että vastanneet ovat olleet tyytyväisimpiä työvälineiden soveltuvuuteen. Vastaajat kokevat vähiten tyytyväisyyttä ergonomian ja työsuhteen alkaessa tapahtuvan työpuitteiden luomisen osalta. Tämän osa-alueen tuloksissa on myös huomion arvoista se, että jokaisessa kokoluokassa yli puolella yrityksistä jää keskiarvo työn tekemisen puitteiden osalta alle hyvän tason eli alle 4. Tikas-hankkeeseen osaa ottaneiden yritysten keskuudessa pienet yritykset (alle 20 henkeä) ovat tulosten valossa pärjänneet parhaiten tämän osa-alueen kysymyksissä. Yli 20 henkeä työllistävissä yrityksissä ei päästy yli 4,5 keskiarvon. Suuret yritykset ovat keskimäärin saaneet pieniä yrityksiä heikompia arvosanoja tämän osa-alueen kohdalla. (Määttä ym. 2006, 23.)

Taulukko 1. Työvälineet ja – puitteet paremmuusjärjestyksessä (Määttä ym. 2006, 23.)

Tekijät paremmuusjärjestyksessä	Keskiarvo 1 - 6	Paras yritys	Heikoin yritys
Työvälineiden soveltuvuus nykyisiin tehtäviin	4,21	5,25	2,33
Työvälineiden yleinen kunto ja toimivuus	4,02	4,95	2,63
Työympäristön viihtyvyys (omat toimitilat)	3,92	5,08	2,33
Työvälineiden ergonomia	3,76	4,86	2,43
Työn tekemisen puitteiden luominen työsuhteen alkaessa	3,68	4,50	2,63

3.2.2 Työn organisointi ja työn tukeminen

Työn organisointi ja työn tekemiseen saatava tuki muodostavat osa-alueen, jonka kysymykset liittyvät perehdyttämiseen, työtehtävien mielekkyyteen, organisaation toimivuuteen ja selkeyteen, omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa työhön ja työaikoihin, esimiehiltä ja työtovereilta saatavaan tukeen työnteossa sekä esimiestyöskentelyyn. Tämänkin osa-alueen kohdalla pienet yritykset ovat yleisesti ottaen menestyneet parhaiten työtyytyväisyyden saavuttamisessa. Tämä

osa-alue sisältää yhden kyselyn parhaimman yksittäisen tuloksen, työtovereilta saatavan tuen sekä muutaman heikoimmasta päästä olevan tekijän, esimiestyöskentelyn sekä organisaation toimivuuden. (Määttä ym. 2006, 24–25.)

Taulukko 2. Työn organisointi ja tuki tekemiselle (Määttä ym. 2006, 24–25.)

Tekijät paremmuusjärjestyksessä	Keskiarvo 1 - 6	Paras yritys	Heikoin yritys
Omat mahdollisuutesi vaikuttaa työaikoihin	4,72	5,63	3,08
Työkavereilta saatava tuki työn tekemiseen	4,32	5,29	3,33
Työtehtävän mielekkyys ja selkeys ("oma toiminta-alue")	3,94	4,86	2,33
Omat mahdollisuutesi vaikuttaa työn sisältöön	3,82	5,00	1,00
Esimiehiltä saatava tuki työn tekemiseen	3,72	5,00	1,67
Esimieheni johtamistapa/yrityksen johtamiskulttuuri	3,59	4,80	1,67
Esimieheni tapa antaa henkilökohtaista palautetta	3,45	4,80	2,00
Työsuhteen aloittamiseen liittyvä perehdyttäminen	3,37	4,71	2,33
Koko organisaation/roolijakojen toimivuus ja selkeys	3,36	4,05	2,00
Kehityskeskustelujen anti	3,27	4,41	2,45

3.2.3 Tiedottaminen

Tiedottamisen ja tiedonkulun osa-alueella on Tikas-hankkeessa mitattu tiedottamisen tasoa koskien suurempia muutoksia, arkipäivän ohjeita, muutoksia ja rutiineita, sekä työntekijöiden omia mahdollisuuksia antaa palautetta sekä heidän omien parannusehdotustensa huomioimisesta. Tikas-hankkeen tuloksista ovat tutkijat tehneet sen johtopäätöksen, että tiedottaminen ja tiedonkulku on tutkimuksen osa-alueista yleisesti heikoimmin hoidettu tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskuudessa. Tutkijat ovat myös huomanneet, että kaikkien yritysten saavuttamissa tuloksissa on eroavaisuutta tehtäessä vertailua yritysten kokoluokkien perusteella. Pienimmissä yrityksissä tiedottaminen ja tiedonkulku ovat parhaiten hoidettu. Tämän osa-alueen heikoimmat yksittäiset tekijät ovat tiedottaminen niin suurista asioista kuin aivan arkipäiväisistäkin asioista. Suuremmissa yli 40 hengen yrityksissä henkilöstö näki Tikas-hankkeen tulosten perusteella mahdollisuutensa antaa palautetta esimiehille sekä johdolle selkeästi heikoimpana. Tosin kaikissa yritysten kokoluokissa henkilöstön omat parannusehdotukset huomioidaan yhtä heikosti. (Määttä ym. 2006, 25–26.)

Taulukko 3. Tiedottaminen (Määttä ym. 2006, 25.)

Tekijät paremmuusjärjestyksessä	Keskiarvo 1 - 6	Paras yritys	Heikoin yritys
Omat mahdollisuudet antaa palautetta esimiehelle tai johdolle	4,11	5,38	2,63
Omien esitysten tai parannusehdotusten huomioiminen	3,71	4,75	2,33
Tiedottamisen taso suuremmista muutoksista	3,47	4,75	1,33
Tiedottaminen arkipäivän ohjeista, muutoksista ja rutinneista	3,30	4,40	1,75

3.2.4 Osaamisen kehittämismahdollisuudet

Henkilöstön oman osaamisen kehittäminen on tutkijoiden mielestä osa-alueena kaksijakoinen. Tämän osa-alueen osalta nimittäin tarkastellaan henkilöstön omaa motivaatiota kehittää osaamistaan sekä henkilöstön mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Tutkijat halusivatkin mitata tämän osa-alueen kohdalla yhtä asiaa kahdelta eri kannalta. Oman osaamisen kehittämismahdollisuuksissa otettiin huomioon kummatkin näkökulmat, vastanneiden oma motivaatio osaamisen kehittämiseen sekä koetut mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. Tuloksien osalta henkilöstön motivaatio oman osaamisen kehittämiseen on erittäin hyvä. Toisaalta henkilöstö myös koki, etteivät yritykset tarjoa tarpeeksi mahdollisuuksia osaamisen kartuttamiseen, sillä koettujen kehittämismahdollisuuksien osalta tulokset olivat huomattavasti heikommat. Edellä esitellyistä muista Tikas-hankkeen osa-alueista poiketen oman osaamisen kehittämisen osalta tutkijat eivät havainneet suuria eroavaisuuksia erikokoisten yritysten välillä. Parhaat tulokset tulivat kuitenkin pienistä yrityksistä, mutta niin tulivat myös huonoimmatkin tulokset. Kun yrityskoko kasvoi yli 20 henkilön, jäi puolet yrityksistä alle hyvän (4) tason. (Määttä ym. 2006, 26.)

Taulukko 4. Oman osaamisen kehittämismahdollisuudet (Määttä ym. 2006, 26.)

Tekijät paremmuusjärjestyksessä	Keskiarvo 1 - 6	Paras yritys	Heikoin yritys
Motivaatio kehittää omaa osaamista	4,45	5,50	3,67
Nykyisten työtehtävien ja oman osaamisen vastaavuus	4,08	5,00	3,33
Mahdollisuudet saada onnistumisen kokemuksia työssä	4,07	4,80	3,22

Mahdollisuudet kehittää omaa osaamista (koulutus, yhteistoiminta jne.)	3,46	5,00	1,33
Mahdollisuudet edetä uralla/vaativampiin tehtäviin	3,08	4,25	1,00

3.2.5 Henkilösuhteet työpaikalla

Henkilösuhteet työpaikalla - osioon liittyy kysymyksiä työntekijän suhteista muihin työtovereihin ja esimiehiin, arvion kaikkien työntekijöiden keskinäisistä henkilösuhteista sekä yhteisten tilaisuuksien määrästä ja laadusta. Tämän osa-alueen tulokset olivat kokonaisuutena suhteellisen hyvät vaikkakin henkilöstön mielestä yhteisten tilaisuuksien määrä ja laatu olivat selvästi muita mittareita heikommin hoidettu asia. Kaikissa yritysluokissa kyselyyn vastanneiden mielestä henkilösuhteet työtovereihin ja esimiehiin olivat hyvällä tolalla. Tämän mittarin osalta pienten yritysten keskiarvot sijoittuivat pääasiassa välille 4 – 4,5. Yrityskoon kasvaessa suurempi osa yrityksistä jäi tuloksissaan välille 3,5 – 4. (Määttä ym. 2006, 27.)

Taulukko 5. Henkilösuhteet (Määttä ym. 2006, 27.)

Tekijät paremmuusjärjestyksessä	Keskiarvo 1 - 6	Paras yritys	Heikoin yritys
Välit muiden työtovereiden kanssa	4,62	5,32	4,00
Henkinen ilmapäiri Sinun ja esimiestesi/yrityksen johdon välillä	4,19	5,38	2,63
Näkemyksesi kaikkien työntekijöiden keskinäisistä henkilösuhteista	4,00	4,88	2,98
Yhteiset vapaa-ajan tilaisuudet	3,39	5,00	1,67

3.2.6 Sisäinen yrityskuva

Sisäisen yrityskuvan osa-alueen kysymykset liittyivät yrityksen osaamiseen eri näkökulmista, yrityksen palvelun ja laadun tasoon, sisäisen toiminnan tehokkuuteen sekä käsityksiin yrityksen tulevaisuuden näkymistä. (Määttä ym. 2006, 28)

Taulukko 6. Sisäinen yrityskuva (Määttä ym. 2006, 28.)

Tekijät paremmuusjärjestyksessä	Keskiarvo 1 - 6	Paras yritys	Heikoin yritys
Yrityksen teknisen osaamisen taso	4,46	5,35	3,00
Yrityksen tuotteiden/palveluiden kokonaislaatu	4,10	5,00	3,00
Yrityksen asiakaspalvelun taso	4,10	5,00	3,10
Yrityksen imago	4,06	5,04	2,67
Yrityksen tulevaisuuden näkymät	4,04	5,14	2,00
Yrityksen johdon ammattitaito	3,94	4,95	2,38
Yrityksen myynnin & markkinoinnin taso	3,68	5,00	2,50
Yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuus	3,50	4,60	2,60

3.2.7 Sitoutuminen ja kokonaistyytyväisyys

Sitoutuminen ja kokonaistyytyväisyys – osa-alueeseen liittyvät kysymykset vastanneiden omasta sitoutumisesta, työn palkitsevuudesta sekä henkilöiden omasta kokonaistyytyväisyydestä. Tämän osa-alueen kohdalla eivät tutkijat havainneet suuria eroja yrityskokojen välillä. Kokonaisuudessaan kuitenkin 20 – 39 henkeä työllistävien yritysten työntekijät olivat yleensä tyytyväisimpiä kun taas tyytymättömimmät työntekijät löytyivät yleensä yli 40 henkeä työllistävien yritysten joukosta. (Määttä ym. 2006, 29.)

Taulukko 7. Sitoutuminen ja kokonaistyytyväisyys (Määttä ym. 2006, 29.)

Tekijät paremmuusjärjestyksessä	Keskiarvo 1 - 6	Paras yritys	Heikoin yritys
Oma sitoutuminen työhösi	4,42	5,50	2,67
Tämänhetkinen henkilökohtainen tyytyväisyys kokonaisuudessaan	3,84	5,05	1,67
Työn palkitsevuus kokonaisuudessaan	3,71	4,60	1,67
Yrityksen tapa huolehtia työntekijöistään	3,64	4,79	1,33
Palkkarakenteen ja henkilöstöetujen motivoivuus	3,25	4,67	1,33

3.2.8 Yhteenveto Tikas-hankkeen tuloksista työtyytyväisyyden osalta

Tikas-hankkeen työtyytyväisyyttä mittaavissa osioissa selkeästi heikoimmat tulokset saatiin perehdyttämisen, organisaation toimivuuden ja selkeyden, esimiehen palautteenannon sekä etenemismahdollisuuksien osalta. Näiden neljän edellä mainitun mittarin osalta kaikki yritykset jäivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta alle hyvän (4) tason ja suuri osa yrityksistä jäi vain kohtalaiselle (3) tasolle. (Määttä ym. 2006, 30.)

Vastaajat arvioivat puolestaan parhaiten onnistuneiksi työtyytyväisyystekijöiksi välit työtovereiden kanssa, työtovereilta saatavan tuen työn tekemiselle, yrityksen teknisen osaamisen tason, motivaation kehittää omaa osaamistaan sekä oman sitoutumisensa työhön. Tutkimuksen mukaan yrityskoolla ei ole suurta merkitystä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Kuitenkin yli 40 henkilöä työllistävissä yrityksissä työtyytyväisyys on hieman heikompi verrattuna pienempiin yrityksiin. Tämä selittyy tutkijoiden mukaan sillä, että pienemmissä yrityksissä kaikille yhteiset heikoimmin hoidetut asiat on hoidettu hiukan paremmin kuin suuremmissa yrityksissä. (Määttä ym. 2006, 30.)

Tutkimukseen vastanneet arvioivat lisäksi olevansa hyvin sitoutuneita yrityksen toimintaan, motivoituneita, osaavia ja hyvin toistensa kanssa toimeentulevia. Suurimmiksi ongelmiksi vastaajien mielestä nousivat kuitenkin riittävän tiedon, tuen ja palautteen saamisen vaikeudet esimiehiltä. Lisäksi vastaajat kokivat, etteivät he saaneet tarpeeksi tukea omaan kehittymiseensä. Henkilöstön mielestä myös organisaation selkeys ja sisäisen toiminnan tehokkuus vaativat parannusta. Lukujen valossa 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työtyytyväisyytensä on korkeintaan kohtalaisella tasolla. 5 % mielestä heidän työtyytyväisyytensä oli erittäin huono. 30 % mielestä heidän työtyytyväisyytensä oli heikentynyt aiemmasta. (Määttä ym. 2006, 30.)

Työtyytyväisyyden ja -motivaation ylläpitäminen on tärkeä tehtävä, sillä Tikas-hankkeen tulosten mukaan parhaiten ICT-yritysten taloudellista menestymistä selittävät tekijät ovat asiakassuhteiden onnistunut hoitaminen sekä oman henkilöstön tyytyväisenä pitäminen. Hankkeen loppuraportin mukaan yrityksillä, joiden henkilöstö oli tyytyväisintä, oli myös korkein asiakas-tyytyväisyys ja paras liiketulos. (Onway Oy. 2006)

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa kuvataan empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Kappaleessa käydään läpi käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen perusjoukko ja otos sekä kokonaistutkimuksen käsite, poistuma sekä aineiston hankintamenetelmä. Kappaleessa käsitellään myös aineiston analyysimenetelmä sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusstrategiaa suppeampi käsite tutkimusmetodi voidaan määritellä niiksi tavoiksi ja käytännöiksi, joilla havaintoaineisto kerätään. Näitä tutkimusmenetelmiä on useita. (Hirsjärvi ym. 2009, 183.) Tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivisen tutkimuksen perusmenetelmää, survey-tutkimusta.

Englanninkielinen termi survey, tarkoittaa kyselyn, haastattelun, ja havainnoin muotoja, joissa aineisto kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta on kysyttävä kysymykset täysin samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.) Tyypillisesti survey-tutkimusta tehtäessä käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Edellä mainituin keinoin hankitun aineisto avulla pyritään sitten kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 134.) Aineiston hankkiminen on suoritettu kyselylomakkeen avulla. Tämän metodin johdosta kyselyn standardoituus ei ole vaarassa, sillä kysymykset ovat kaikille samassa muodossa.

Survey-tutkimuksen yksi keskeinen menetelmä on siis aineiston kerääminen kyselyn avulla. Kyselytutkimusten etuna on se, että niiden avulla voidaan hankkia laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan siis ottaa paljon henkilöitä ja myös kysyä monia asioita. Kyselytutkimuksen etuna on myös menetelmän tehokkuus. Se säästää tutkijalta aikaa ja vaivannäköä. Aineiston analysointi on myös helppoa tietokoneiden avulla ja analysointiin kuluva aika sekä kustannukset ovat melko tarkasti arvioitavissa. Kyselytutkimukseen liittyy kuitenkin myös heikkouksia. Usein kyselytutkimuksen avulla saatua aineistoa pidetään pinnallisena ja teoreettisesta näkökulmasta vaatimattomana. Tutkijan on myös käytännössä mahdotonta varmistua siitä, kuinka vakavasti kyselyyn vastanneet ovat suhtautuneet tutkimukseen. Vastaajat saattavat myös kokea vastausvaihtoehtojen olleen epäonnistuneita tai he ovat saattaneet ymmärtää vastausvaihtoehtot väärin. Ei ole myöskään aina selvää, miten hyvin vastaajat ovat selvillä siitä alueesta tai kuinka hyvin he ovat perehtyneet siihen asiaan, jota kysely koskee. Hyvän kyselylomakkeen

laatiminen on myös työläs urakka. Se vie aikaa tutkijalta ja vaatii myös monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

4.1.1 Perusjoukko, kokonaistutkimus ja otos

Harvoin on mahdollista tutkia kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa kokonaisuutta eli perusjoukkoa. On usein viisaampaa keskittyä perusjoukkoa pienemmän havaintoyksikköjoukon eli otoksen tutkimiseen. Tällöin tutkija ensin määrittelee perusjoukon ja sitten poimii tästä perusjoukosta edustavan otoksen. Otoksen edustavuus tarkoittaa sellaista tilannetta, jossa otos on muodostettu tarkasti perusjoukon ominaisuuksia kuvastavaksi. Tällöin voidaan tavoitella tulokseksi yleistettäviä päätelmiä koko perusjoukosta. Yleensä perusjoukon koko määrittelee sen, kuinka suuri otos on vai soveltuuko kenties kokonaistutkimus aineiston hankkimiseksi. Myös tutkijalla käytettävissä oleva aika sekä tutkimuksesta aiheutuvat kustannukset vaikuttavat otoksen kokoon. Kokonaistutkimus tarkoittaa sellaista tutkimusta, jossa aineisto hankitaan kaikilta perusjoukkoon kuuluvilta. (Hirsjärvi ym. 2009, 179–180.)

Heikkilän mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä aina sellaisissa tutkimustilanteissa, joissa perusjoukko on pieni. Hänen mukaansa etenkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa kokonaistutkimusta kannattaa soveltaa aina, jos yksiköiden lukumäärä on alle sata. (Heikkilä 2008, 33.) Tämä tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena ja sen piti mitata koko Maxisat-konsernin henkilöstön eli perusjoukon työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Kokonaistutkimus oli paras vaihtoehto juuri sen vuoksi, että tutkittavien yksiköiden joukko oli alle 100. Maxisat-konserni työllisti tutkimuksen suorittamishetkellä 65 ihmistä. Perusjoukon myöhemmin tapahtunut supistuminen johti siihen, että tulosten yleistettävyys hiukan laski.

4.1.2 Poistuma

Tutkimusta tehtäessä on otettava huomioon poistuman eli kadon vaikutus tuloksiin. Paras tilanne olisi, jos vastausprosentti olisi 100, mutta Heikkilän mukaan tähän päästään vain harvoin. Katoa saattaa Heikkilän mukaan esiintyä muun muassa palautumattomien lomakkeiden vuoksi sekä sellaisten tilanteiden vuoksi, joissa lomakkeita joudutaan hylkäämään puutteellisten tai virheellisten tietojen tai pilailumielessä vastaamisen vuoksi. Heikkilä on jakanut poistuman kahteen luokkaan: yksikkö- ja eräkatoon. Yksikkökato tarkoittaa tilannetta, jossa tilastoyksikkö puuttuu kokonaan. Eräkato taas tarkoittaa tilannetta, jossa joidenkin muuttujien yksittäisiä arvoja jää puuttumaan. Heikkilä korostaa, että vastaamattomuus aiheuttaa aina harhaa tuloksiin, sillä vastaamatta jättäneet ovat tietyiltä ominaisuuksiltaan erilaisia kuin kyselyyn vastan-

neet. Tämän vuoksi aineiston suuri koko ei korjaa sen edustavuutta. Hänen mielestään on aina parempi yrittää saada vastausprosentti korkeaksi eikä tyytyä vain pieneen vastausprosenttiin ja korvata sitä kasvattamalla otoskokoa. (Heikkilä 2008, 43.)

Heikkilän mukaan suurin kato ilmenee kirjekyselyissä. Osittain tämän vuoksi tässä työssä havaintoaineiston keräämiseksi on valittu sähköinen kyselylomake. Tällöin vastaaja voi itse valita ajankohdan ja paikan, missä ja milloin hän kyselyyn vastaa. Perusjoukon supistuminen johti siihen, että vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan mahdollisimman suureksi jäljelle jääneen perusjoukon osalta. Vastausprosentti kyselyssä nousi noin 70 prosenttiin, joten havaintoaineiston analysoinnin jälkeinen johtopäätösten ja yleistysten tekeminen on hiukan perusteltavampaa, kuin tilanteessa jossa vastausprosentti olisi jäänyt pieneksi. Toki tulosten yleistettävyyttä rajoittaa juuri perusjoukon supistaminen yritysjohtoon toiveesta.

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto hankittiin lähettämällä Maxisat-konsernin henkilöstölle sähköpostitse kyselylomake, jonka avulla voitiin mitata erilaisilla valmiilla kysymyksillä työmotivaatiota ja – tyytyväisyyttä.

Kyselylomakkeilla voidaan hankkia tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lomakkeissa voidaan lisäksi pyytää vastaajaa arvioimaan tai perustelemaan hänen toimintojaan, mielipiteitään tai vakaumuksiaan. Täsmällisiä tosiasioita kysyttäessä kannattaa asioista kysyä suoraan yksinkertaisilla kysymyksillä. Näissä tapauksissa paras vaihtoehto ovat joko avoimet tai monivalintatyyppiset kysymykset. Yleensä kyselylomakkeisiin sisältyy myös vastaajia itseään koskevia taustakysymyksiä, kuten sukupuoli, ikä, koulutus, ammatti ja perhesuhteet. (Hirsjärvi ym. 2009, 197.)

Kyselylomakkeissa käytetään yleensä kolmea erilaista kysymysmuotoa. Avoimet kysymykset ovat sellaisia joissa vain kysymys esitetään ja vastaustila jätetään tyhjäksi. Monivalintakysymykset ovat toinen vaihtoehto. Niissä esitetään kysymys ja tutkijan laatimat valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot joihin vastaaja sitten merkitsee rastilla tai rengastamalla mieleisensä vaihtoehdon tai useampia vaihtoehtoja, jos siihen on annettu lomakkeen ohjeistuksessa lupa. Kolmantena vaihtoehtona on käyttää asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä. Skaaloihin perustuvissa kysymystyypeissä tutkija on esittänyt väitteitä ja vastaajan pitää valita kunkin väittämän kohdalla se, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä tutkijan esittämästä väitteestä. Asteikkoihin perustuvasta kysymystyyppistä hyvä esimerkki on Likertin as-

teikko. Se on tavallisimmin viisi- tai seitsemänportainen, jossa vastausvaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–200.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa käytettiin monivalintakysymyksiä pääasiassa mittaamaan tosiasioita, kuten esimerkiksi sukupuoli, ikä ja konserniyksikkö. Näillä kaikilla tosiasioilla on merkitystä toimeksiantajan kannalta epäkohtien korjaamisessa ja kehitystoimenpiteiden suuntaamisessa. Tutkimuksen toimeksiantaja oli nimittäin konserniyritys, joka toimi kolmessa eri yksikössä. Jotta kehityschdotukset ja niiden toimenpiteet voitaisiin suunnata oikeaan yksikköön, oli saatava perustiedot kaikista vastaajista. Tutkimuksessa käytettiin varsinaisen aihealueen kysymysten osalta pääasiassa kuusiportaista Likertin asteikkoa. Lomakkeessa siis esitettiin väitteitä työmotivaatioon ja – tyytyväisyyteen liittyen. Vastaajat valitsivat sitten kuudesta eri vaihtoehdosta parhaiten tuntojaan kuvaavan vaihtoehdon. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot skaaloihin perustuvien kysymysten osalta olivat:

- 1) todella huono
- 2) huono
- 3) jokseenkin huono
- 4) jokseenkin hyvä
- 5) hyvä
- 6) erittäin hyvä

Tutkimuksen ollessa vastaajan omia mielipiteitä ja kokemuksia mittaava, päätettiin jättää neutraalin kannanoton tarjoava vaihtoehto kokonaan pois, jotta jokaisen vastaajan tulisi antaa mielipiteensä jokaiseen asiaan. Tällaiseen kyselyyn vastaaminen saattaisi houkutella liian helposti vastaamaan neutraalisti, mutta nyt vastaaja ikään kuin pakotettiin ottamaan kanta suuntaan tai toiseen. Toisaalta tällaisten vastausvaihtoehtojen tarjoaminen saattaisi pakottaa vastaajan ottamaan väkisin kantaa asiaan, josta hänellä ei välttämättä olisi tietoa tai mielipidettä. Tutkimus kohdistuu kuitenkin sellaiseen aihealueeseen, johon jokaisella oli mahdollisuus vastata niin, ettei tutkimuksen tulosten luotettavuus vaarannu epätietoisuuden vuoksi. Avoimia kysymyksiä käytettiin jokaisen kategorian osalta aina, kun oli tarkoituksenmukaista antaa vastaajan vastata omin sanoin tiettyyn kysymykseen. Tutkimuksessa haluttiin myös tarjota jokaisen kategorian osalta mahdollisuus vastata omin sanoin kyseisen aihealueeseen liittyen.

4.3 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa havaintoaineistoa analysoitiin pääasiassa kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Keskiarvot laskettiin jokaiselle kyselylomakkeen kategorialle ja niiden sisältämille yksittäisille mittareille, jotta niitä voitiin vertailla Tikas-hankkeen tuloksiin. Myös kaikille mittareille laskettiin erikseen muut tunnusluvut, joista pystyttiin päättämään, kuinka luotettavaa keskiarvoon perustuva vertailu oli. Näitä muita tunnuslukuja olivat keskihajonta, moodi ja keskiarvon luottamusväli. Havaintoaineistosta poimittiin sen jälkeen kaikki ne yksittäiset mittarit, jotka vastausten perusteella vaikuttivat olevan huonosti hoidettuja tai joissa Maxisat-konserni menestyi Tikas-hanketta merkittävästi huonommin. Myös avoimien kysymyksien osalta saatiin arvokasta tietoa siitä, mitä mieltä vastaajat kunkin kategorian kohdalla olivat asioiden tilasta.

4.4 Pätevyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä tulisi pyrkiä välttämään virheitä. Kuitenkin hyvin usein tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuus eli reliaabelius ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Reliaabelin tutkimuksen tulisi antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla. Esimerkiksi sellaista tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, josta kaksi tai useampi eri tutkija saa samanlaisia tuloksia tai jos tutkittavaa asiaa tutkitaan usealla eri tutkimuskerralla ja saadaan sama tulos. Kvantitatiivissa tutkimuksissa on myös kehitelty erilaisia tilastollisia tutkimustapoja mittareiden luotettavuuden arvioimiseksi. (Tilastokeskus 2009a; Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tämän tutkimuksen reliaabelius oli varsin vakaalla pohjalla, sillä aiheesta aiemmin ICT-alalla tehty Tikas-hanke antoi samansuuntaisia tuloksia kuin tässä tutkimuksessa saatiin. Lisäksi reliabiliteettia pyrittiin kasvattamaan rajaamalla tutkimuksen suorittaminen vain Maxisat-konsernin työntekijöille ja toteuttamalla kyselylomakkeeseen vastaaminen anonyymisti.

Tutkimuksen arviointiin liittyy myös toinen keskeinen käsite, validius eli pätevyys. Validiuksella tarkoitetaan mittarin tai mittausmenetelmän kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä sen on alun perin suunniteltukin mittaavan. (Tilastokeskus 2009b.) Validiuksen suhteen kvantitatiivinen tutkimus saattaa kohdata ongelmia esimerkiksi tilanteissa, joissa tutkija luulee kysyvänsä kyselylomakkeella kysymyksiä, jotka vastaajat ymmärtävät aivan eri tavalla kuin tutkija itse. Näin tutkittavat vastaavat kysymyksiin oman käsityksensä pohjalta ja tutkija taas puolestaan analysoi tuloksia omasta näkökulmastaan. Näin saatuja tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Tämän tutkimuksen validiutta nostivat osaltaan ne seikat, että kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin mahdollisimman selvästi ja mahdollisimman yksiselitteisesti

sekä yhdellä kysymyksellä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Tutkimuksen ja sen mittareiden aihealueet olivat hyvin pitkälti työntekijöiden omia mielipiteitä mittaavia asioita, joten tutkimuksen validius ei ainakaan vaarantunut mahdollisen johonkin osa-alueeseen liittyvän vastaajan tietämyksen puutteen vuoksi.

Kvantitatiivisen tutkimuksen validiutta voidaan vahvistaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tällaisesta tutkimusasetelmien yhteiskäytöstä käytetään nimitystä triangulaatio. Triangulaatio voidaan jaotella neljään eri tyyppiin. Metodologinen triangulaatio tarkoittaa edellä mainittua tilannetta, jossa yhdessä tutkimuksessa käytetään useita menetelmiä. Tutkijatriangulaatio tarkoittaa tilannetta, jossa tutkimuksen aineiston keräämiseen sekä tulosten analysointiin ja tulkintaan osallistuu useampi tutkija. Teoreettinen triangulaatio puolestaan tarkoittaa sellaista tutkimusta, jossa ilmiötä lähestytään erilaisten teorioiden näkökulmasta. Aineistotriangulaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan tilannetta, jossa saman tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerätään useampi erilainen tutkimusaineisto. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Tässä tutkimuksessa työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä lähestytään erilaisten teorioiden näkökulmasta, joten teoreettisen triangulaation käyttäminen saattaa vahvistaa tutkimuksen tulosten validiutta.

5 Tutkimustulokset

Havaintoaineiston kerääminen suoritettiin kyselylomakkeen avulla. Lomake sisälsi 68 kysymystä. Aiemmin vuosina 2002 – 2006 suoritettussa Tikas-hankkeessa mitattiin yhtenä kysymysosana ICT-alalla toimivien yritysten henkilöstön työtyytyväisyyttä. Kyselylomakkeelle valittiin muiden kysymysten lisäksi samoja mittareita kuin Tikas-hankkeessa. Tämä mahdollistaa kohdeyrityksen tulosten vertailun ICT-alan keskiarvoon työtyytyväisyyden ja -motivaation osalta.

Alun perin tutkimus piti suorittaa konsernissa kaikkien liiketoimintayksiköiden kesken. Tutkimusjoukko kaventui kesken tutkimuksen suorittamisen oleellisen paljon, sillä eräässä liiketoimintayksikössä käynnistyivät yhteistoimintaneuvottelut tutkimuksen suorittamisen ollessa kesken. Täten yritysjohto ei halunnutkaan ottaa tätä yksikköä mukaan tutkimukseen. Laadittu kyselylomake lähetettiin 31 työntekijälle joista vastauksen jätti 19 työntekijää. Kyselyn vastausprosentti oli siis noin 61 prosentin luokkaa. Tutkimukseen vastaamiseen oli varattu seitsemän vuorokautta. Alussa vastaushalukkuus oli heikkoa. Tämä johtui saadun palautteen mukaan siitä, että tutkimuksen luotettavuuteen ja vastaajien anonymiteetin säilymiseen ei uskottu. Tämän johdosta kysymyksiä muokattiin saadun palautteen perusteella niin, että kaikkiin taustakysymyksiin ei ollut pakko vastata. Tutkimuksen alussa oli taustakysymyksiä vastaajasta itsestään, joista olisi voinut palautteen antajien mielestä päätellä kuka on kysymykseen vastannut ja jopa kenen jokin tietty vastaus on. Taustakysymysten pakollisuuden poistaminen edesauttoi suuresti vastausprosentin kasvamiseen. Koska kyselylomake lähetettiin konsernin sisällä työntekijöille kolmesta eri liiketoimintayksiköstä, halusi yrityksen johto, että tuloksia pystyttäisiin tarkastelemaan myös liiketoimintayksiköittäin. Siksi ainoa pakollinen taustakysymys kyselyyn osallistuneille oli liiketoimintayksikköä koskeva kysymys.

Kyselylomakkeen mittarit rakennettiin seitsemän Tikas-hankkeessa esitetyn kategorian ympärille;

1. Työvälineet ja työn tekemisen puitteet
2. Työn organisointi ja työn tekeminen
3. Tiedottaminen
4. Osaamisen kehittämismahdollisuudet
5. Henkilösuhteet työpaikalla
6. Sisäinen yrityskuva
7. Sitoutuminen ja kokonaiskuva

Kyselylomake valmisteltiin niin, että vastaajilla oli mahdollisuus valita vain yksi vastausvaihtoehto joka kysymykseen. Jokaisen kategorian lopussa oli lisäksi ainakin yksi avoin kysymys, johon vastaaja sai omin sanoin esittää kyseistä kategorialle koskevia kehitysehdotuksia. Monivalintakysymysten tuloksia analysoimalla laskettiin keskiarvo sekä keskihajonta jokaiselle kategorian kysymykselle. Näitä tuloksia vertaamalla Tikas-hankkeeseen saatiin yleiskuva siitä, missä kohdeyrityksen tulokset poikkesivat alan ns. keskiarvosta. Avoimia kysymyksiä analysoimalla laadittiin lisäksi kuvaus kunkin kategorian kohdalta vastaajien listaamista kehitysehdotuksista ja epäkohdista.

5.1 Tunnusluvut

Muuttujien arvoissa oleva informaatio voidaan yleensä tiivistää muutamaa muuttujaa kuvaavaan tunnuslukuun. Tunnuslukujen käyttäminen saattaa hävittää osan informaatiosta, mutta toisaalta suurtenkin aineistojen tieto saadaan helpommin tiivistettyä. Tunnuslukuja voidaan jaotella sijaintia kuvaaviksi sijaintitunnusluvuiksi ja muuttujien arvojen vaihtelua kuvaaviksi hajontatunnusluvuiksi. (Heikkilä 2008, 82–83.) Tässä tutkimuksessa on laskettu kyselyyn osallistuneiden vastauksista tunnuslukuja, joiden avulla voidaan analysoida kyselyn tuloksia.

Sijaintiluvut kuvaavat jollakin tapaa jakauman sijaintia. Sijaintiluvuista keskiarvo, moodi ja mediaani ovat ns. keskilukuja. Keskiarvolla tarkoitetaan yleensä aritmeettista keskiarvoa, joka saadaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. (Heikkilä 2008, 82–83.) Tulosten analysoinnissa käytettiin nimenomaan aritmeettista keskiarvoa, sillä kyselylomakkeessa ei ollut kysymysten tärkeyttä vastaajalle mittaavia mittareita. Jos kysymysten tärkeyttä olisi mitattu, olisin voinut soveltaa myös painotetun keskiarvon laskemista.

Moodi on havaintoarvo, joka esiintyy havaintoaineistossa useimmin. Voidaan siis sanoa moodilla olevan havaintoaineiston suurin frekvenssi. Moodin soveltaminen ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä, jos usealla muuttujan arvolla on sama suurin frekvenssi. Moodi ei ole kovin hyvä informaation lähde analyysivaiheessa, jos jakaumassa on useita lähellä suurinta frekvenssiä olevia frekvenssejä. Luokitellussa aineistossa moodiluokka on jakauman eniten havaintoja sisältävä luokka. Äärimmäisillä havainnoilla ei ole vaikutusta tyyppiarvoon, ja moodi on erityisen soveltuva pienen populaation keskikohdan mittana. (Heikkilä 2008, 84.)

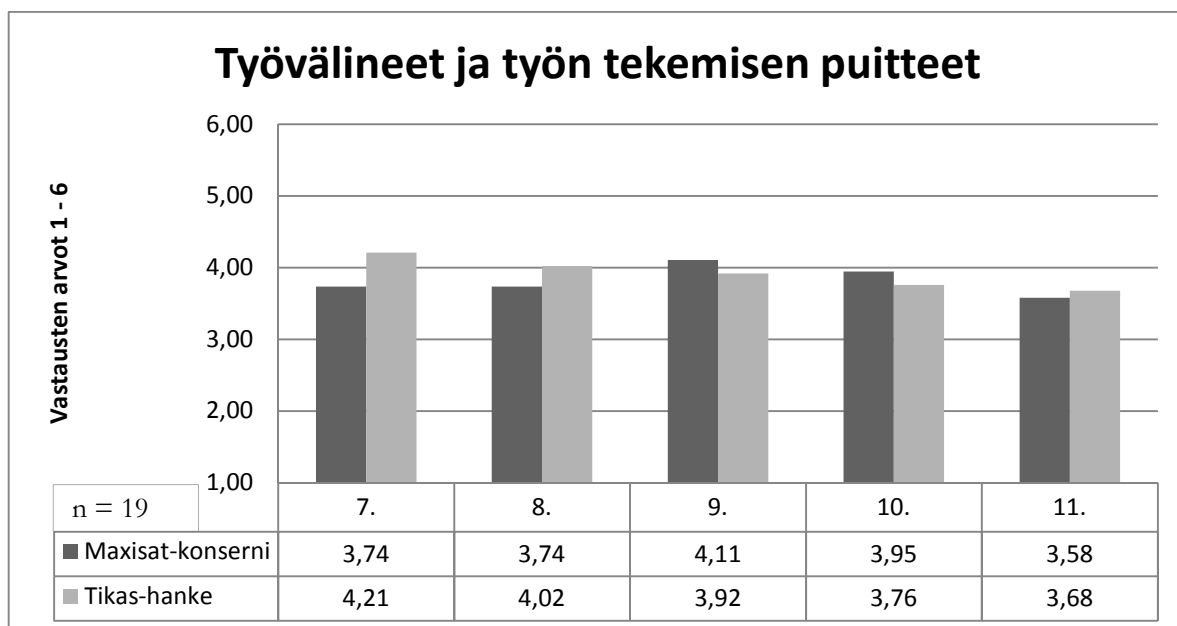
Hajontalukujen tehtävä on kuvata sitä, kuinka hajallaan muuttujasta tehtävät mittaukset ovat. Hajontalukujen avulla voidaan siis osoittaa, kuinka paljon mittaustulokset vaihtelevat. Mitä

pienempi hajonta on, sitä lähempänä tulokset ovat toisiaan tai keskimääräistä arvoa. Yleisimmin käytetty ja tärkein hajonnan mittari on keskihajonta, jota kutsutaan myös standardipoikkeamaksi. Keskihajonta kuvaa sitä, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvoon nähden. Keskihajonnan käyttö rajoittuu vain välimatka- ja suhteasteikon tasoisille muuttujille. Mitä lähemmäs keskiarvoa havaintoarvot ovat ryhmittyneet, sitä pienempi keskihajonta on. Toisistaan kauas sijoittuvien eli keskenään kovin erisuuruisten lukujen keskihajonta taas on suuri. (Heikkilä 2008, 85–86.)

Seuraavissa kappaleissa esitetään jokaisen tutkimukseni kategorian osalta Maxisat-konsernin saavuttamat tulokset, tälle havaintoaineistolle relevantit tunnusluvut sekä vertailukohtana toimivan ICT-alan työtyytyväisyyttä mitanneen Tikas-hankkeen tuloksiin vertailun. Jokaisen kategorian osalta esitetään graafisessa muodossa pylväsdiagrammi Maxisat-konsernin ja Tikas-hankkeen tuloksista rinnakkain. Diagrammeissa on esitetty myös kulloisenkin osa-alueen mitareiden keskiarvot. Lisäksi jokaisen kategorian kohdalla on koottu taulukkoihin havaintoaineiston tunnusluvut. Näiden tietojen pohjalta on analysoitu jokaista kategoriaa pääasiassa mitareiden saavuttamien keskiarvojen ja keskihajonnan pohjalta sekä tehty vertailua Tikas-hankkeen tuloksiin.

5.2 Työvälineet ja työn tekemisen puitteet

Työvälineet ja työn tekemisen puitteet osiossa kysymykset käsittelivät työvälineiden soveltuvuutta, yleistä kuntoa, toimivuutta ja ergonomiaa, työympäristön viihtyisyyttä sekä työn tekemisen puitteiden luomista. Maxisat-konsernin tutkimuksessa saavuttamat tulokset ja tunnusluvut ovat nähtävissä taulukossa 8. Vertailu kohdeyrityksen ja Tikas-hankkeen tuloksien välillä on nähtävissä kuviossa 5. Vertailemalla tutkimuksen kohdeyrityksen saavuttamia tuloksia Tikas-hankkeen tuloksiin nähtiin, että erityisesti työvälineiden yleinen kunto ja toimivuus, niiden soveltuminen nykyisiin tehtäviin sekä työn tekemisen puitteiden luominen työsuhteen alkaessa olivat asioita, jotka Maxisat-konsernin työntekijöiden vastauksissa arvioitiin Tikas-hankkeen keskiarvoa heikommiksi. Työvälineiden ergonomia ja työympäristön viihtyisyys olivat asioita, joissa Maxisat-konserni taas saavutti Tikas-hankkeen keskiarvoa paremmat tulokset. Saatujen tuloksien perusteella tämän kategorian alhaisimman keskiarvon 3,77 saavuttivat juuri työvälineiden soveltuvuutta, yleistä kuntoa ja toimivuutta käsitelleet kysymykset. Kyselylomakkeessa vastausten keskiarvo 3,77 sijoittuu vastausvaihtoehtojen ”kohtalaisen huono” ja ”kohtalaisen hyvä” välille. Koko kategorian vastausten keskiarvo Maxisat-konsernin saavuttamissa tuloksissa on 3,82, kun Tikas-hankkeessa se on 3,92.



Kuvio 5. Maxisat-konsernin ja Tikas-hankkeen tulosten vertailua kategoriassa Työvälineet ja työn tekemisen puitteet

Tämän kategorian tunnusluvut kertoivat siitä, että vastaajat olivat varsin yksimielisiä vastauksissaan. Keskihajonnat jäivät kaikki varsin pieniksi, joten kaikki vastaukset olivat varsin lähellä toisiaan. Myös keskiarvon luottamusvälit jäivät varsin pieniksi, mikä tarkoitti sitä, että 95 prosenttia vastauksista sijoittui taulukossa 8. esitellyille väleille.

Taulukko 8. Maxisat-konsernin havaintoaineiston tunnuslukuja kategoriassa Työvälineet ja työn tekemisen puitteet

Työvälineet ja työn tekemisen puitteet	n = 19			
	Ka.	Keskihajonta	Moodi	Ka. luottamusväli 95 %
7. Työvälineiden soveltuvuus tehtäviin	3,74	0,99	3,00	3,26 - 4,21
8. Työvälineiden yleinen kunto ja toimivuus	3,74	0,99	4,00	3,26 - 4,21
9. Työympäristön viihtyisyys	4,11	0,74	4,00	3,75 - 4,46
10. Työvälineiden ergonomia	3,95	0,78	4,00	3,57 - 4,32
11. Työn tekemisen puitteiden luominen alussa	3,58	0,90	4,00	3,14 - 4,01
12. Työn tekemisen puitteiden luominen jatkossa	3,68	0,67	4,00	3,36 - 4,01

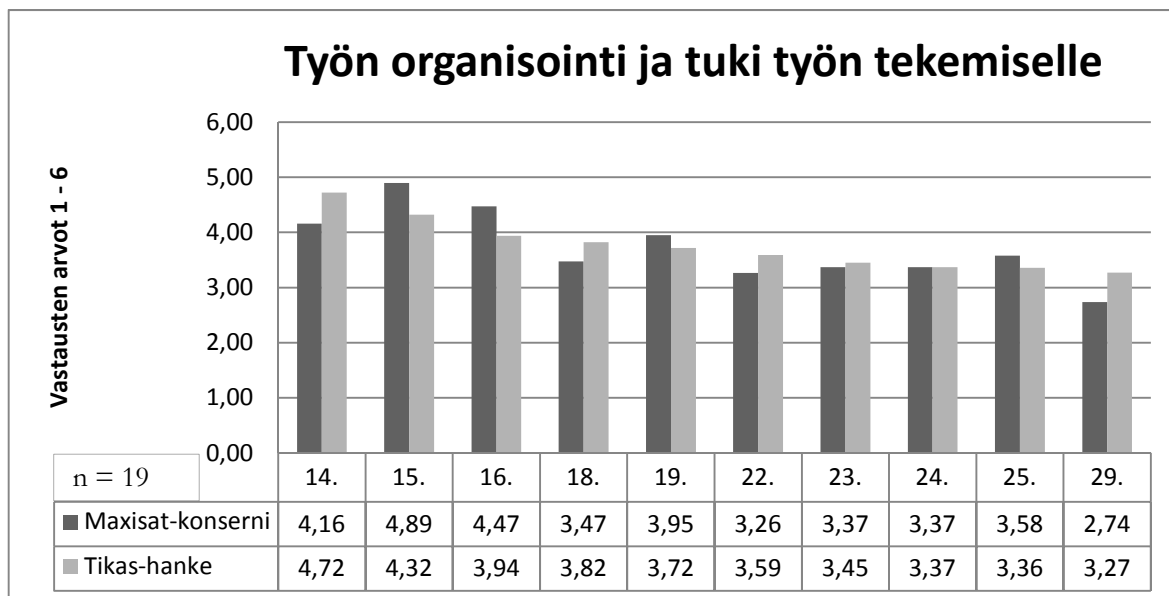
Työvälineitä ja työn tekemisen puitteita koskevan kategorian osalta vastaajat saivat vapaasti kertoa mielipiteitään siitä, miten tämän kategorian osalta toimintaa voitaisiin kehittää. Ylei-

simmin kehitystoiveet koskivat erillisten tietojärjestelmien päivittämistä ja integroinnin parantamista. Nykyisellään erilaisia ohjelmia koettiin olevan liian paljon ja niiden yhteensopivuus koettiin liian heikoksi. Toiveita perusteltiin muun muassa ajan säästymisellä ja tuottavuuden kasvamisella, kun aikaa kuluisi vähemmän rutiininomaisiin työvaiheisiin. Myös ergonomian parantaminen ja käytössä olevien työvälineiden uusiminen oli yleinen toive vastaajien joukossa.

5.3 Työn organisointi ja työn tekeminen

Työn organisointia ja työn tekemistä käsittelevässä osa-alueessa käsiteltiin työntekijän omia mahdollisuuksia vaikuttaa työaikoihin ja työn sisältöön, työtovereilta ja esimiehiltä saatavaa tukea työn tekemisessä, työtehtävien mielekkyyttä ja selkeyttä, esimiesten johtamistavan ja yrityksen johtamiskulttuurin laadukkuutta, esimiesten osaamista henkilökohtaisen palautteen antamisessa, työsuhteen aloittamiseen liittyvää perehdyttämistä, yrityksen ja koko organisaation toimivuutta ja selkeyttä sekä kehityskeskusteluiden antia työntekijälle. Maxisat-konsernin tutkimuksessa saavuttamat tulokset ja tunnusluvut ovat nähtävissä taulukossa 9. Vertailu kohdeyrityksen ja Tikas-hankkeen tuloksien välillä on nähtävissä kuviossa 6. Näistä tuloksista voitiin päätellä, että kehityskeskustelut voivat olla osa-alueena lisätarkastelun ja kehitystoimenpiteiden arvoisia. Tämä osa-alue nimittäin saavutti selvästi heikoimman keskiarvon kaikista tämän kategorian kysymyksistä. Kehityskeskusteluiden anti sai keskiarvoksi vain 2,74 ja oli yksi heikoiten menestyneistä mittareista koko tutkimuksessa, kun Tikas-hankkeessa sama mittari saavutti keskiarvon 3,27. Myös työntekijöiden omat mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihinsa ja työnsä sisältöön, yrityksen johtamiskulttuuri sekä esimiesten tapa antaa henkilökohtaista palautetta arvioitiin Tikas-hankkeen vastaavia mittareita heikommiksi.

Tikas-hankkeen vastaavia mittareita paremmin Maxisat-konsernissa menestyttiin työtovereilta ja esimiehiltä työn tekemisessä saatavan tuen, oman työtehtävän mielekkyyden ja selkeyden sekä koko yrityksen ja organisaation toimivuuden ja selkeyden osalta. Työtovereilta saatava tuki arvioitiin keskiarvolla 4,89 ja se oli tämän osa-alueen paras tulos, kun Tikas-hankkeessa sama mittari sai keskiarvon 4,32. Koko kategorian keskiarvo kaikkien Tikas-hankkeen mittareita vastaavien kysymysten osalta oli 3,73, kun Tikas-hankkeessa samat mittarit arvioitiin keskiarvolla 3,76. Tämän osa-alueen koko keskiarvo siis oli hyvin lähellä Tikas-hankkeen arvoja.



Kuvio 6. Maxisat-konsernin ja Tikas-hankkeen tulosten vertailua kategoriassa Työn organisointi ja tuki työn tekemiselle

Tämän kategorian mittareiden tunnuslukujen perusteella voidaan todeta, että mittareiden keskiarvot antavat suhteellisen oikean kuvan vastaajien mielipiteistä. Mittareiden keskihajonta on nimittäin varsin pieni kaikkien kysymysten osalta. Myös moodien arvot ovat hyvin lähellä keskiarvoa sekä 95 prosentin luottamusväli suhteellisen pieni.

Taulukko 9. Maxisat-konsernin havaintoaineiston tunnuslukuja kategoriassa Työn organisointi ja tuki työn tekemiselle

Työn organisointi ja tuki työn tekemiselle	n = 19			
	Ka.	Keskihajonta	Moodi	Ka. luottamusväli 95 %
14. Omat mahdollisuutesi vaikuttaa työaikoihin	4,16	1,34	5,00	3,51 - 4,81
15. Työkavereilta saatava tuki työn tekemiseen	4,89	0,81	4,00	4,50 - 5,28
16. Työtehtävän mielekkyys	4,47	1,22	5,00	3,89 - 5,06
17. Työtehtävän selkeys	4,47	0,96	4,00	4,01 - 4,94
18. Omat mahdollisuutesi vaikuttaa työn sisältöön	3,47	1,12	4,00	2,93 - 4,02
19. Esimiehiltä saatava tuki työn tekemiseen	3,95	0,78	4,00	3,57 - 4,32
20. Esimiesten tuen laadukkuus oman työn kannalta	3,84	0,76	4,00	3,47 - 4,21
21. Esimiehesi johtamistavan laadukkuus	3,42	0,77	3,00	3,05 - 3,79

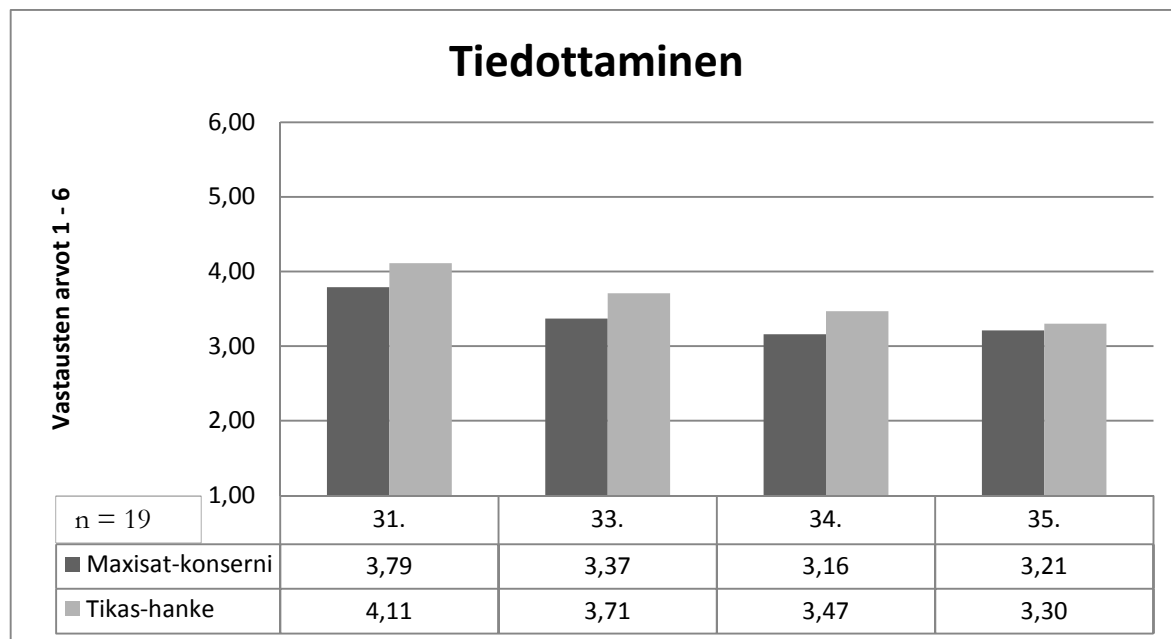
22. Yrityksen johtamiskulttuuri	3,26	0,81	3,00	2,87 - 3,65
23. Esimiehen tapa antaa henkilökohtaista palautetta	3,37	1,16	4,00	2,81 - 3,93
24. Työsuhteen aloittamiseen liittyvä perehdyttäminen	3,37	1,21	4,00	2,78 - 3,95
25. Koko organisaation toimivuus	3,58	0,77	3,00	3,21 - 3,95
26. Koko organisaation selkeys	3,42	0,84	4,00	3,02 - 3,82
27. Yrityksen roolijakojen toimivuus	3,42	0,84	3,00	3,02 - 3,82
28. Yrityksen roolijakojen selkeys	3,26	0,73	3,00	2,91 - 3,62
29. Kehityskeskustelujen anti	2,74	1,28	4,00	2,12 - 3,36

Työn organisointia ja tukea työn tekemiselle käsitelleessä kategoriassa vastaajat toivoivat muun muassa sitä, että töitä ei siirreltäisi johto- tai esimiestasolla ja sitten suorittavaa työtä tekevien vastuulle. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että työmäärä kasvaa suorittavaa työtä tekevien osalla kohtuuttoman suureksi. Myöskään nykyistä työn priorisointijärjestelmää ei koettu toimivaksi. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että priorisoinnista jouduttiin koko ajan poikkeamaan. Koko priorisointijärjestelmä oli useiden vastaajien mielestä hyödytön, koska siitä ei voida käytännössä pitää kiinni ja työn organisoinnista vastaavilla tasoilla ei tätä vastaajien mielestä ymmärretä. Usea vastaaja koki myös työtaakkansa olevan varsin suuri nykyisellään ja toiveita esitettiin lisähenkilökunnan palkkaamiseksi. Muita yleisimpiä kehitystoiveita olivat myös kehityskeskusteluiden käyttöönotto sekä roolijakojen ja vastualueiden parempi määrittely.

5.4 Tiedottaminen

Tiedottamista koskevan kategorian tulokset ja tunnusluvut löytyvät taulukosta 10. Tikas-hankkeeseen verrattavissa olevat tiedot on koottu kuvioon 7. Tässä kategoriassa käsiteltiin työntekijöiden omia mahdollisuuksia antaa palautetta esimiehille ja johdolle, omien esitysten tai parannusehdotusten huomioimista, tiedottamisen tasoa suurempien muutoksien osalta sekä tiedottamista arkipäivän ohjeista, muutoksista ja rutineista. Tämä oli osa-alue, jossa Maxisat-konserni menestyi kokonaisuutena heikoimmin Tikas-hankkeeseen verrattuna. Maxisat-konsernin koko kategorian keskiarvo oli 3,38, kun Tikas-hankkeessa keskiarvo oli 3,65. Tiedottaminen ei siis Tikas-hankkeeseen osallistuneilla yrityksilläkään ollut kokonaisuutena hirveän kehuttavalla tasolla. Heikoimmin Maxisat-konserni menestyi työntekijöiden omien esitysten tai parannusehdotusten huomioon ottamisessa. Tämän mittarin osalta Maxisat-konserni saavutti keskiarvon 3,37, kun taas Tikas-hankkeen tulos vastaavan mittarin kohdalla oli 3,71. Heikko

tulos saatiin myös tiedottamisessa suurempien muutoksien osalta. Tämän mittarin keskiarvo on 3,16. Tikas-hankkeessa vastaava mittari sai arvon 3,47. Myös kaikki muut mittarit jäivät Tikas-hankkeen tuloksiin verrattuna pienemmiksi.



Kuvio 7. Maxisat-konsernin ja Tikas-hankkeen tulosten vertailua kategoriassa Tiedottaminen

Tämän osa-alueen tunnuslukujen perusteella voidaan todeta, että vastaukset ovat olleet varsin yksimielisiä. Keskihajonnat olivat tämän osa-alueen osalta varsin pieniä. Myös mittareiden moodit olivat lähellä vastausten keskiarvoja ja keskiarvon luottamusväli varsin pieni.

Taulukko 10. Maxisat-konsernin havaintoaineiston tunnuslukuja kategoriassa Tiedottaminen

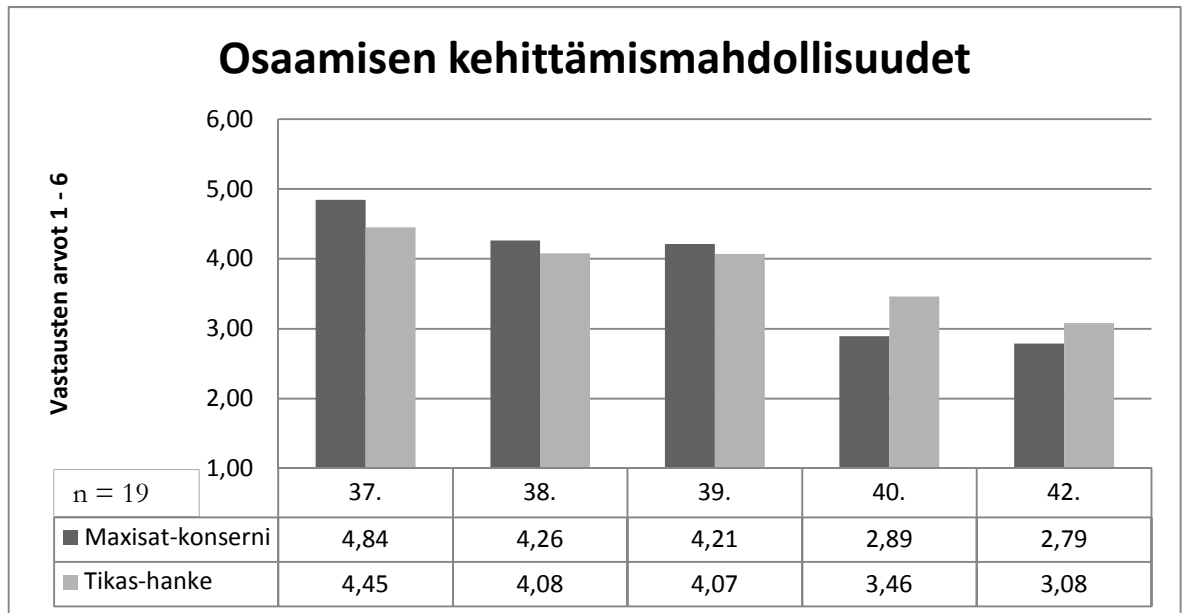
Tiedottaminen	n = 19			
Kysymys	Ka.	Keskiha-jonta	Moo-di	Ka. luot-tamusväli 95 %
31. Omat mahdollisuudet antaa palautetta esimiehelle	3,79	1,08	4,00	3,27 - 4,31
32. Omat mahdollisuudet antaa palautetta johdolle	3,37	1,46	4,00	2,66 - 4,07
33. Omien esitysten tai parannusehdotusten huomioiminen	3,37	0,83	4,00	2,97 - 3,77
34. Tiedottamisen taso suuremmista muutoksista	3,16	0,96	4,00	2,70 - 3,62
35. Tiedottaminen arkipäivän ohjeista, muutoksista ja rutii-neista	3,21	1,08	4,00	2,69 - 3,73

Tiedottamista koskevan kategorian osalta vastaajat saivat myös kertoa vapaasti omia kehitystoiveitaan. Yleisin toive oli yhteisen tiedotuskanavan tai Intranet-sivuston käyttöönotto. Todel- la moni vastaaja oli sitä mieltä, että yrityksen sisäistä tiedotusta tulisi parantaa huomattavasti. Tätä perusteltiin sillä, että nykyinen tiedotuskulttuuri, -ajankohta ja -tavat aiheuttivat jopa mit- tavia virheitä toiminnassa, tietämättömyyttä asioista, antoivat huonon kuvan yrityksestä ulos- päin, hankaloittivat muutoksiin reagoimista, vaikeuttivat asiakasrajapinnassa toimivien työtä ja yksikköjen välistä yhteistyötä sekä aiheuttivat ulkopuolisuuden tuntua työntekijöiden joukossa, joilla ei ollut tietoa tietyistä asioista.

5.5 Osaamisen kehittämismahdollisuudet

Osaamisen kehittämismahdollisuuksia koskevan kategorian tulokset ja tunnusluvut löytyvät taulukosta 11. Vertailu Tikas-hankkeen ja Maxisat-konsernin saavuttamien keskiarvojen välillä on kuvattu kuviossa 8. Tässä kategoriassa mitattiin työntekijöiden omaa motivaatiota kehittää osaamistaan ja nykyisten työtehtävien ja oman osaamisen vastaavuutta. Muita mitattuja asioita olivat työntekijöiden mahdollisuudet saada onnistumisen kokemuksia työssä, kehittää omaa osaamistaan sekä edetä urallaan vaativampiin tehtäviin ylipäänsä sekä Maxisat-konsernissa. Koko kategorian keskiarvoksi Maxisat-konserni sai 3,80. Tikas-hankkeen koko kategorian kes- kiarvo oli hyvin lähellä tätä ollen 3,83. Tästä huolimatta yksittäisten mittareiden välillä löytyi hajontaa tuloksissa. Maxisat-konsernissa työntekijöiden motivaatio oman osaamisen kehittämi- seen sai arvosanan 4,84. Se oli tämän kategorian paras arvo Maxisat-konsernin osalta. Tikas- hankkeessa samaa mittaria arvioitiin keskiarvolla 4,45. Myös työtehtävien ja työntekijöiden oman osaamisen vastaavuus sekä onnistumisen kokemusten saaminen työstä saivat Tikas- hanketta paremmat arvot Maxisat-konsernissa.

Heikoimmaksi osa-alueeksi työntekijät arvioivat etenemisen vaativampiin tehtäviin nykyisessä työpaikassaan. Tämä mittari sai tuloksen 2,79. Tikas-hankkeen tulos tämän saman mittarin osalta oli 3,08. Kuvaavaa on se, että työntekijät arvioivat paremmiksi mahdollisuutensa edetä urallaan ylipäänsä. Tämä mittari sai arvon, 3,58, mutta Tikas-hankkeessa vastaavaa mittaria ei ollut, joten vertailua tämän mittarin osalta oli mahdotonta tehdä. Tämän tuloksen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että työntekijät kokevat mahdollisuutensa edetä ylipäänsä urallaan vaativampiin tehtäviin paremmiksi kuin Maxisat-konsernin sisällä. Myös työntekijöiden mah- dollisuudet kehittää omaa osaamistaan koettiin heikoksi osa-alueeksi Maxisat-konsernissa. Se sai tuloksen 2,89, kun Tikas-hankkeessa sama mittari sai keskiarvon 3,46.



Kuvio 8. Maxisat-konsernin ja Tikas-hankkeen tulosten vertailua kategoriassa Osaamisen kehittämismahdollisuudet

Tämän kategorian osalta voitiin keskihajonnan perusteella todeta, että useamman mittarin keskihajonta oli varsin suuri. Mittareiden moodit ja keskiarvot olivat puolestaan varsin lähellä toisiaan, joka tarkoittaa sitä, että suurin osa vastaajista on antanut lähelle mittareiden keskiarvoa sijoittuvan arvosanan. Keskihajonnan suuruus saattoi siis johtua yksittäisistä tai muutamista keskiarvosta poikkeavista arvosanoista.

Taulukko 11. Maxisat-konsernin havaintoaineiston tunnuslukuja kategoriassa Osaamisen kehittämismahdollisuudet

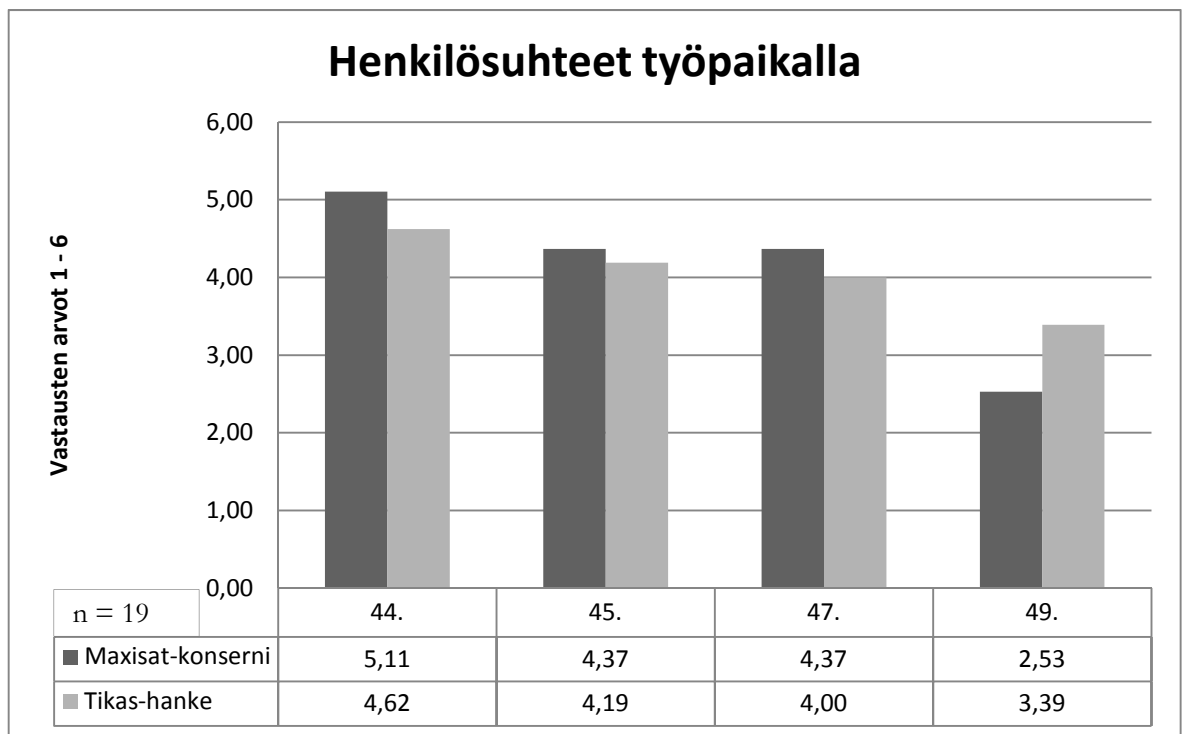
Osaamisen kehittämismahdollisuudet	n = 19			
Kysymys	Ka.	Keskihajonta	Moodi	Ka. luottamusväli 95 %
37. Motivaatio kehittää omaa osaamista	4,84	0,96	5,00	4,38 - 5,30
38. Nykyisten työtehtävien ja oman osaamisen vastaavuus	4,26	1,41	5,00	3,58 - 4,94
39. Mahdollisuudet saada onnistumisen kokemuksia työssä	4,21	1,23	5,00	3,62 - 4,80
40. Mahdollisuus kehittää omaa osaamista	2,89	1,05	3,00	2,39 - 3,40
41. Mahdollisuudet edetä uralla/vaativampiin tehtäviin	3,58	1,57	4,00	2,82 - 4,34
42. Mahdollisuudet edetä uralla/vaativampiin tehtäviin Maxisat-konsernissa	2,79	1,23	3,00	2,20 - 3,38

Osaamisen kehittämismahdollisuuksia käsittelevän kategorian osalta vastaajat saivat esittää omia kehitysehdotuksiaan toiminnan parantamiseksi. Yleisimmin vastaukset käsittelivät työn kannalta oleellisen lisäkoulutuksen järjestämistä ja uusiin järjestelmiin perehdyttämistä. Usea vastaaja oli sitä mieltä, että nykyisiin järjestelmiin perehdyttäminen oli onnetonta ja muutoksiin esiintymistiheyden vuoksi saatu koulutus saattoi olla saman tien vanhentunutta. Järjestettävälle lisäkoulutukselle toivottiin selkeää suunnittelua, tavoitteita ja rajoja, jotta koulutusmahdollisuuksista saataisiin eniten irti. Monet vastaajat totesivat yrityksen nykyisen sisäisten ja ulkoisten koulutusmahdollisuuksien olevan kovin vähissä.

5.6 Henkilösuhteet työpaikalla

Työpaikan henkilösuhteita mitanneessa kategoriassa pyydettiin vastaajia arvioimaan välejä muihin työtovereihin, esimiehiin sekä yrityksen johtoon. Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös kaikkien työntekijöiden välistä henkistä ilmapiiriä sekä kaikille yhteisten vapaa-ajan tapahtumien laatua ja merkitystä työpaikan ilmapiirille. Tässä kategoriassa Maxisat-konserni saavutti koko tutkimuksen parhaimman tuloksensa ja kaikkien kategorian yksittäisten mittareidenkin osalta Tikas-hankkeen tulokset kalpenivat niiden rinnalla. Tämän kategorian tulokset ja tunnusluvut ovat taulukossa 12 ja keskiarvovertailu Tikas-hankkeen ja Maxisat-konsernin tulosten välillä löytyy kuviosta 9. Maxisat-konsernin saavuttama koko kategorian keskiarvo oli 4,32, kun taas Tikas-hankkeen vastaava kokonaiskeskiarvo oli 4,05.

Työntekijöiden välit muihin työtovereihin sai tämän kategorian ja koko tutkimuksen parhaan yksittäisen arvosanan Maxisat-konsernissa. Tikas-hankkeessa vastaava mittari sai keskiarvon 4,62, kun Maxisat-konsernissa keskiarvo oli 5,11. Myös henkinen ilmapiiri työntekijöiden ja esimiesten välillä arvostettiin korkealle. Tämän mittarin keskiarvoksi tutkimuksen kohdeyritys sai 4,37, kun Tikas-hankkeen vastaava mittari sai arvon 4,19. Koko tutkimuksen huonoimman arvon sai yhteisiä vapaa-ajan tilaisuuksia käsitellyt mittari. Sen vastausten keskiarvoksi tuli 2,53, kun Tikas-hankkeessa tämä sama mittari sai arvon 3,39.



Kuvio 9. Maxisat-konsernin ja Tikas-hankkeen tulosten vertailua kategoriassa Henkilösuhteet työpaikalla

Tunnuslukujen osalta kaikkien muiden mittareiden tulokset ovat suhteellisen yksimielisiä, mutta kuten keskihajonta osoittaa yhteisten vapaa-ajan tilaisuuksien merkityksestä työilmapiirille ei oltu täysin samaa mieltä. Tämän mittarin osalta keskiarvon luottamusväli oli 2,71 – 4,13. Myös yhteisten vapaa-ajan tilaisuuksien riittävyttä mitannut kysymys sai keskihajonnaksi suhteellisen ison arvon (1,39). Keskiarvo oli kuitenkin tämän mittarin osalta niin pieni, että se johtaisi joka tapauksessa jatkotoimenpiteisiin. Suurin osa vastaajista oli myös antanut sen osalta vastausarvon 1, eli heidän mielestään tämän mittarin osalta tilanne oli todella huono.

Taulukko 12. Maxisat-konsernin havaintoaineiston tunnuslukuja kategoriassa Henkilösuhteet työpaikalla

Henkilösuhteet työpaikalla		n = 19			
Kysymys		Ka.	Keskihajonta	Moodi	Ka. luottamusväli 95 %
44. Välit muiden työtovereiden kanssa		5,11	0,66	5,00	4,79 - 5,42
45. Henkinen ilmapääri Sinun ja esimiestesi välillä		4,37	0,76	5,00	4,00 - 4,74
46. Henkinen ilmapääri Sinun ja yrityksen johdon välillä		4,26	0,65	4,00	3,95 - 4,58

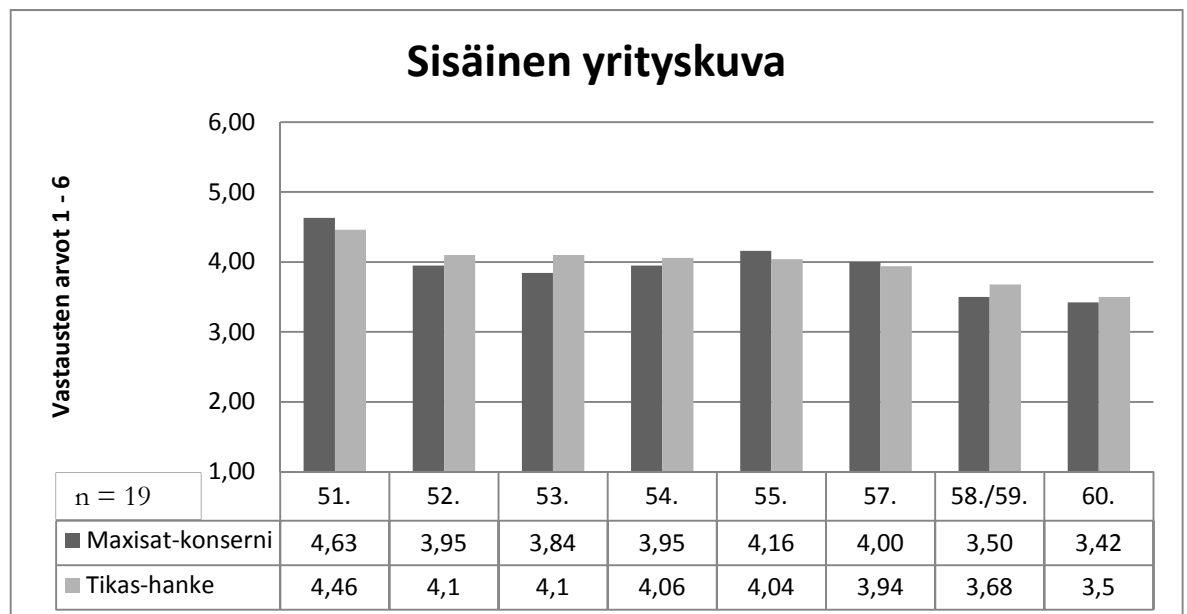
47. Näkemyksesi kaikkien työntekijöiden keskinäisistä henkilösuhteista	4,37	0,68	4,00	4,04 - 4,70
48. Yhteisten vapaa-ajan tilaisuuksien merkitys työpaikan ilmapiiirille	3,42	1,57	2,00	2,66 - 4,18
49. Yhteisten vapaa-ajan tilaisuuksien riittävyys	2,53	1,39	1,00	1,86 - 3,20

Henkilösuhteita käsittelevän kategorian osalta vastaajat saivat esittää vapaasti omia kehitysehdotuksiaan aihealueeseen liittyen. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että henkilösuhteet olivat tutkimuksen osa-alueista parhaimmalla tolalla. Toki eriäviäkin mielipiteitä löytyi ja muutama vastaaja pohti muun muassa sitä, vaikeuttavatko henkilösuhteet eri yksiköiden välistä yhteistyötä. Ylivoimaisesti eniten vastauksissa toivottiin kuitenkin enemmän yhteisiä vapaa-ajan tilaisuuksia. Tätä perusteltiin muun muassa työilmapiiirin parantumisella ja eri yksiköiden lähentymisellä.

5.7 Sisäinen yrityskuva

Sisäistä yrityskuvaa käsitelleessä kategoriassa pyrittiin mittaamaan sitä, kuinka tasokkaaksi työntekijät mieltävät yrityksen teknisen osaamisen, asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin sekä tuotteiden ja palveluiden kokonaislaadun. Samassa kategoriassa käsiteltiin myös yrityksen imagoa ja tulevaisuuden näkymiä sekä yrityksen johdon ja sisäisen toiminnan tehokkuutta työntekijöiden näkökulmasta. Tämän kategorian tulokset ja tunnusluvut ovat nähtävillä taulukossa 13. Vertailu Maxisat-konsernin ja Tikas-hankkeen vastausten keskiarvojen välillä on nähtävillä kuviossa 10. Parhaimman arvosanan Maxisat-konserni sai teknisen osaamisen tasoa käsitelleen mittarin osalta. Sen keskiarvo 4,63 oli hiukan korkeampi kuin Tikas-hankkeen vastaavan mittarin keskiarvo 4,46. Työntekijöiden mielestä yrityksen tulevaisuuden näkymät ansaitsivat arvosanan 4,16, kun taas Tikas-hankkeessa vastaava mittari arvioitiin keskiarvolla 4,04. Täytyy kuitenkin pitää mielessä tutkimusten eriaikaisuus. Tikas-hanke valmistui vuonna 2006 ja vuoksi tätä mittaria kannattaakin tarkastella pienellä varauksella. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden kokonaislaatu, asiakaspalvelun taso, sisäisen toiminnan tehokkuus sekä yrityksen imago jäivät hiukan Tikas-hankkeen tuloksia heikommaksi, mutta eivät olleet kuitenkaan hälyttävän alhaisia.

Tikas-hankkeessa yhtenä mittarina oli myös myynnin ja markkinoinnin taso. Tässä tutkimuksessa se purettiin kahteen osaan ja laskettiin myynnin ja markkinoinnin tason keskiarvoista yhteinen keskiarvo, joka sitten on paremmin vertailukelpoinen Tikas-hankkeen kanssa. Tutkimuksessa yrityksen myynti sai keskiarvoksi 3,68 ja markkinointi 3,32. Niiden keskiarvo 3,5 oli hiukan heikompi kuin Tikas-hankkeen vastaava keskiarvo 3,68.



Kuvio 10. Maxisat-konsernin ja Tikas-hankkeen tulosten vertailua kategoriassa Sisäinen yrityskuva

Tunnuslukuista voitiin päätellä, että suurin osa vastaajista oli jokseenkin tyytyväisiä tämän kategorian osalta, sillä koko kategorian keskiarvo on 3,93 ja suurin osa vastaajista (moodi) on antanut kyselyssä arvosanan 4 melkein jokaisen mittarin osalta. Vain yrityksen teknisen osaamisen tasoa mittaavassa kysymyksessä eniten vastattiin arvosanalla 5 ja yrityksen markkinointia koskevaan kysymykseen arvosanalla 3. Keskihajonnan osalta voitiin todeta, että vastaukset olivat jotakuinkin lähellä toisiaan tässä kategoriassa, sillä keskihajonta oli keskimäärin 0,68 koko kategoriassa. Vain yrityksen myyntiä käsittelevä mittari sai muista poikkeavan keskihajontarvon 0,82. Sen mittarin osalta vastaajien antamat arviot siis poikkesivat eniten toisistaan. Keskiarvon luottamusväliä tutkittaessa voidaan todeta kaikkien vastausten sijoittuvan 95 prosentin varmuudella taulukossa 13 ilmeneville väleille. Tämän kategorian osalta voidaan todeta kaikkien luottamusvälien olevan melko pieniä ja siten vastaukset ovat olleet varsin yksimielisiä.

Taulukko 13. Maxisat-konsernin havaintoaineiston tunnuslukuja kategoriassa Sisäinen yrityskuva

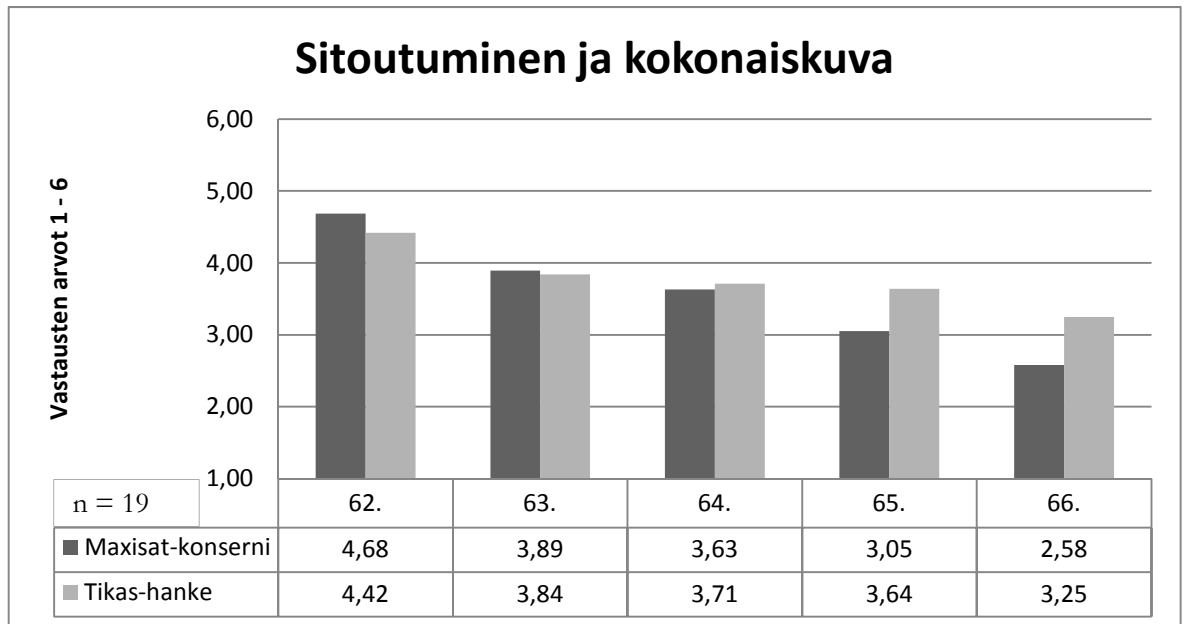
Sisäinen yrityskuva	n = 19			
Kysymys	Ka.	Keskihajonta	Moodi	Ka. luottamusväli 95 %
51. Yrityksen teknisen osaamisen taso	4,63	0,60	5,00	4,34 - 4,92
52. Yrityksen tuotteiden/palveluiden kokonaislaatu	3,95	0,71	4,00	3,61 - 4,29

53. Yrityksen asiakaspalvelun taso	3,84	0,69	4,00	3,51 - 4,17
54. Yrityksen imago	3,95	0,71	4,00	3,61 - 4,29
55. Yrityksen tulevaisuuden näkymät	4,16	0,50	4,00	3,92 - 4,40
56. Liiketoimintayksikkösi tulevaisuuden näkymät	4,47	0,70	4,00	4,14 - 4,81
57. Yrityksen johdon ammattitaito	4,00	0,75	4,00	3,64 - 4,36
58. Yrityksen myynnin taso	3,68	0,82	4,00	3,29 - 4,08
59. Yrityksen markkinoinnin taso	3,32	0,67	3,00	2,99 - 3,64
60. Yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuus	3,42	0,69	4,00	3,09 - 3,75

Vastaajat saivat myös antaa omia kehitys- ja parannusehdotuksiaan sisäisen yrityskuvan parantamiseksi. Avoimen kysymyksen vastausten joukosta selvästi yleisin kehitysehdotus oli parantaa asiakaspalveluosaamista. Yrityksen tekninen osaaminen koettiin riittäväksi, mutta asiakkaiden kohtaaminen ja asiakasrajapinnassa toimiminen koettiin ongelmakohtiksi. Muita vastauksista esiin nousseita seikkoja olivat muun muassa tuotteiden ja palveluiden valmistaminen loppuun asti, jotta asiakkaille ei jouduttaisi myymään puolivalmiita tuotteita. Vastaajien mielestä tämä työllisti kaikkia organisaatiotasoja liikaa, heikensi yrityskuvaa ja johti siihen, ettei asiakkaille tehtyjä lupauksia voitu lunastaa. Myös konsernin eri yksiköiden jatkuva erkaantuminen, johdon tiedottamisen laatu yrityksen tilanteesta ja tulevaisuuden strategiasta sekä markkinoinnin laatu koettiin ongelmallisiksi asioiksi. Myös tiedonkulku eri yksiköiden välillä koettiin huonoksi.

5.8 Sitoutuminen ja kokonaiskuva

Sitoutumista ja kokonaiskuvaä käsittelevässä kategoriassa mittareita olivat työntekijän oma sitoutuminen työhönsä, tämänhetkinen henkilökohtainen työtyytyväisyys kokonaisuudessaan, työn palkitsevuus kokonaisuudessaan, yrityksen tapa huolehtia työntekijöistään sekä palkkarakenteen ja henkilöstöetujen motivoivuus. Tämän kategorian tulokset ja tunnusluvut ovat nähtävissä taulukossa 14. Vertailu Tikas-hankkeen ja Maxisat-konsernin tulosten välillä on kuvattu kuviossa 11. Tämän koko kategorian keskiarvo oli Maxisat-konsernissa 3,57, kun taas Tikas-hankkeen vastaava keskiarvo oli 3,77. Parhaimman keskiarvon yksittäisen mittarin kohdalla Maxisat-konserni sai työntekijöiden omaa sitoutumista koskevan mittarin osalta. Sen keskiarvo oli 4,68, kun Tikas-hankkeessa se oli arvioitu keskiarvolla 4,42.



Kuvio 11. Maxisat-konsernin ja Tikas-hankkeen tulosten vertailua kategoriassa Sitoutuminen ja kokonaiskuva

Työntekijöiden henkilökohtaista työtyytyväisyyttä mitanneen kysymyksen keskiarvo oli siis paras koko kategoriassa ja sen keskihajontakin oli 1. Eri vastaukset eivät siis sijoittuneet asteikossa toisistaan kauaksi. Sama päti koko kategorian vastausten osalta. Tulokset sijoittuivat hyvin tiiviisti keskiarvon ympärille. Moodi, eli se arvosana jonka vastaajat valitsivat useimmin, oli useimmissa tapauksissa hyvin lähellä keskiarvoa. Se kertoo siitä, että mittareiden keskiarvot antoivat oikean kuvan mitattujen asioiden tilasta. Keskiarvon luottamusvälejä tarkastelemalla havaittiin lisäksi, että 95 prosenttia vastauksista sijoittuu taulukossa ilmeneville väleille. Sitäkin voidaan päätellä, että vastausten keskiarvot kuvaavat hyvin asioiden oikeaa tilaa. Palkkarakenteen ja henkilöstöetujen motivoivuutta mittaavassa kysymyksessä moodi tosin oli 2, joten eniten vastauksia annettiin arvosanan 2 puolesta. Tosin keskiarvon luottamusväli 2,12 – 3,04 kertoo siitä, että 95 prosenttia vastauksista sijoittuu tälle välille. Siispä hyvin suuri osa työntekijöistä antoi vastauksensa tuolle välille.

Taulukko 14. Maxisat-konsernin havaintoaineiston tunnuslukuja kategoriassa Sitoutuminen ja kokonaiskuva

Sitoutuminen ja kokonaiskuva	n = 19			
Kysymys	Ka.	Keskiha- jonta	Moo- di	Ka. luot- tamusväli 95 %
62. Oma sitoutuminen työhösi	4,68	1,00	5,00	4,20 - 5,17
63. Tämänhetkinen henkilökohtainen työtyytyväisyys kokonaisuudessaan	3,89	1,05	4,00	3,39 - 4,40
64. Työn palkitsevuus kokonaisuudessaan	3,63	1,12	4,00	3,09 - 4,17
65. Yrityksen tapa huolehtia työntekijöistään	3,05	1,08	4,00	2,53 - 3,57
66. Palkkarakenteen ja henkilöstöetujen motivoivuus	2,58	1,02	2,00	2,09 - 3,07

Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia myös tekemään kehitys- tai parannusehdotuksia sitoutumisen ja kokonaiskuvan parantamiseksi. Yleisin vastauksista esiin noussut kehitysehdotus oli tarjota myös työntekijöille tuloksiin perustuvia lisäpalkkioita motivaation lisäämiseksi. Myös palkkausjärjestelmää tulisi tarkistaa ja kehittää kokonaisuutena sekä tarjota kaikille samaa työtä tekeville samat edut. Tätä perusteltiin tasa-arvoisella kohtelulla. Usean vastaajan mielestä myös työntekijöiden liikunnan harrastamismahdollisuuksia tulisi parantaa työnantajan kautta. Tätä ehdotusta perusteltiin muun muassa työssä jaksamisen parantumisella ja sairauslomien vähenemisellä. Muutaman vastaajan mielestä myös heidän tulevaisuutensa yrityksen palveluksessa oli hyvin hämärän peitossa. Vastaajat eivät tieneet miten yritys näkee heidän tulevaisuutensa yrityksessä pidemmällä tähtäimellä. Tämä asia oli avointen vastausten perusteella hyvin suuresti sitoutumista heikentävä seikka.

Tutkimuksen viimeinen kysymys oli niin ikään avoin kysymys, joka käsitteli työntekijän työtyytyväisyyttä ja – motivaatiota työtään kohtaan. Siinä yleisimmät vastaukset käsittelivät juuri palkkaa ja palkkiojärjestelmiä. Eniten tyytymättömyyttä aiheutti monen mielestä alan keskipalkkaa reilusti pienempi palkka, vaikka tehtävät ja työmäärä olivat vastaajien mielestä ajoittain vaativampiakin kuin alalla normaalisti. Erityisesti organisaation palkkarakenne ja työsuhteiden tarjoaminen vain joillekin henkilöille koettiin erittäin epätasa-arvoiseksi ja niihin toivottiin pikaista korjausta. Myös mahdollisuus toteuttaa itseään, vastuun ottaminen, työntekijäpuolan korjaaminen, oppiminen ja päätösten tekoon osallistuminen nousivat vastauksista yleisimpinä kehitysehdotuksina esiin.

5.9 Johtopäätökset

Kyselylomakkeessa pyydettiin vastaajia arvioimaan asteikolla 1-6 sitä kuinka hyvin he kokivat jonkin asian toteutuneen tai onnistuneen Maxisat-konsernissa. Asteikossa arvosana 1 edusti erittäin huonoa, 2 huonoa, 3 jokseenkin huonoa, 4 jokseenkin hyvää, 5 hyvää ja arvosana 6 erittäin hyvää. Tarkastelussa on nostettu esiin kaikki tutkimuksen pohjalta erottuneet yksittäiset mittarit, joiden keskiarvo alitti arvosanan 3 tai jotka merkittävästi alittivat Tikas-hankkeen keskiarvon.

Tiedottamisen koko kategorian osalta alitti Tikas-hankkeen vastaavien mittareiden keskiarvot. Esimerkiksi työntekijöiden omat mahdollisuudet antaa palautetta esimiehille, työntekijöiden omien esitysten ja kehitysehdotusten huomioiminen sekä yrityksen tiedottamisen taso suu-remmista asioista koettiin jokseenkin huonoiksi. Näiden mittareiden keskiarvot alittivat Tikas-hankkeen tulokset selvästi. Myös kehityskeskustelujen anti työntekijälle arvostettiin huonoksi. Tästä voidaan päätellä, että kehityskeskusteluiden suunnitteluun ja toteutukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta tyytymättömyyttä aiheuttava asia voitaisiin korjata. Kehityskeskusteluihin varmasti liittyi myös työntekijöiden mahdollisuus antaa palautetta esimiehilleen sekä heidän omien esitystensä ja kehitysehdotustensa huomioiminen. Nämä kolme asiaa yhdessä viittasivat siihen, että tähän kehityskeskusteluiden esiin nostamiseen tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota.

Maxisat-konserni saavutti tutkimuksessa parhaat tuloksensa työpaikan henkilösuhteita ja sisäistä yrityskuvaa käsitelleiden osa-alueiden osalta. Työpaikan henkilösuhteet – kategoria ylitti Tikas-hankkeen keskiarvon niukasti ja sisäinen yrityskuva jäi vain hiukan Tikas-hankkeen tuloksista. Työtovereiden välejä mitannut kysymys sai erittäin hyvän arvosanan ja ylitti Tikas-hankkeen vastaavan mittarin selvästi. Myös työntekijöiden ja esimiesten väliset henkilösuhteet arvioitiin Tikas-hankkeen vastaavia paremmiksi. Sisäistä yrityskuvaa mitanneessa kategoriassa korkeimman arvosanan sai yrityksen teknisen osaamisen taso. Hyvin moni vastaajista oli sitä mieltä, että tekninen osaaminen oli erittäin hyvällä tolalla, mutta samaan aikaan työntekijät korostivat vastauksissaan sitä, että asiakaspalveluosaamista tulisi kehittää. Teknisestä osaamisesta ei koettu saatavan parasta irti, koska asiakaspalveluosaaminen heikentää vastaajien mielestä teknisen osaamisen valjastamista liiketoiminnan kannalta oleelliseen käyttöön.

Tutkimuksen toteutuksessa olisi voitu huomioida erillisillä kysymyksillä kategorioiden tärkeysjärjestys vastaajille. Täten tärkeimmäksi arvioituihin kohtiin olisi voitu pureutua tarkemmin ja kohdeyritys olisi voinut priorisoida kehitystoimenpiteensä tarkemmin.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Yhteenvetoa ja pohdintaa käsittelevässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tulosten merkitystä, tehdään kehittämis ehdotuksia tulosten perusteella sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Kehitysehdotuksien tekemisessä on huomioitu Herzbergin kaksifaktoriteoria sen hyvin työelämälähtöisen työn ominaispiirteiden jaottelun sekä teorian sovellusominaisuuksien vuoksi. Se sopii kehitysehdotusten pohjaksi etenkin senkin vuoksi, että teoriassa eritellään tekijät, jotka aiheuttavat työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Myös Locken tavoitteen asettamista koskevaa teoriaa voidaan soveltaa kehitysehdotuksissa yleisenä perusmallina.

6.1 Tutkimuksen tulosten merkitys

Varsinainen tutkimusongelma oli selvittää yrityksen työmotivaation ja – tyytyväisyyden tila. Lisäksi haluttiin tutkia mitkä asiat motivoivat työntekijöitä, mitkä asiat laskevat motivaatiota ja miten motivaatiota pystyttäisiin entisestään kasvattamaan. Työtyytyväisyyden osalta haluttiin selvittää seikkoja, jotka aiheuttavat eniten työtyytyväisyyttä, aiheuttavat työtyytyväisyyden laskua sekä miten työtyytyväisyyttä voitaisiin lisätä. Seuraavissa kappaleissa näihin tutkimusongelmiin on koitettu tarjota vastauksia.

Tulosten perusteella suurimpia työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota laskevia seikkoja olivat kehityskeskusteluiden täydellinen puuttuminen tai niiden huono hoitaminen, työntekijöiden mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan työssä, mahdollisuudet edetä urallaan nykyisen työnantajan palveluksessa, yrityksen yhteisten vapaa-ajan tilaisuuksien määrä sekä palkkarakenteen ja henkilöstöetujen nykytilanne. Vapaasti vastattavissa olevissa avoimissa kysymyksissä toistuivat lisäksi käytössä olevien työvälineiden ja järjestelmien kunnon ja toimivuuden parantaminen, työn parempi ja tasapuolinen jakaminen, kehityskeskusteluiden käyttöönotto, yrityksen oman intranetsivuston käyttöönotto, koulutusmahdollisuuksien lisääminen, työkyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen tarkoitettujen toimintojen kehittäminen ja käyttöönotto, tuotteiden ja palveluiden markkinoille laskeminen vasta, kun ne ovat valmiita sekä yrityksen palkka- ja palkkiojärjestelmien tasapuolistaminen ja uudistaminen.

6.2 Kehittämis ehdotukset

Aiemmin viitekehyksessä esitellyn Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisesti voidaan työssä eritellä hygieni- ja motivaatiotekijöitä. Nämä tekijät esitellään kuviossa 3. Hygieniatekijät ovat asioita, jotka Herzbergin mukaan aiheuttavat hyvin hoidettuina sen, että työntekijä ei koe työ-

työtytymättömyyttä. Näitä asioita ovat muun muassa esimies-alaissuhteet, status, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. Työtytymättömyyttä ja motivaatiota aiheuttavia motivaatiotekijöitä sen sijaan ovat hyvin hoidettuina muun muassa työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Keskittämällä yrityksen kehitystoimenpiteet joko hygieniatekijöihin tai motivaatiotekijöihin voidaan saada aikaan erilaisia tuloksia. Hoitamalla hygieniatekijöiksi luettavat asiat kuntoon voidaan yrityksessä aikaansaada tila, jossa nämä tekijät eivät ainakaan aiheuta työtytymättömyyttä. Motivaatiotekijöiksi luettavien seikkojen kehittäminen taas aiheuttaa sen, että työntekijät ovat lähtökohtaisesti motivoituneempia töitään kohtaan.

Tutkimuksessa erityisesti työvälineiden yleinen kunto, toimivuus ja soveltuminen nykyisiin tehtäviin, työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ja työn sisältöön, yrityksen johtamiskulttuuri, työntekijöiden mahdollisuus antaa palautetta esimiehille ja heidän omien esitystensä ja kehitysehdotustensa huomioiminen, yrityksen tiedottamisen taso suurempien muutosten kohdalla, työntekijöiden mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja edetä urallaan, yrityksen yhteisten vapaa-ajan tilaisuuksien määrä ja laatu, yrityksen tapa huolehtia työntekijöistään sekä yrityksen palkkarakenteen ja henkilöstöetujen motivoivuus olivat seikkoja, jotka olivat joko merkittävästi heikompia kuin Tikas-hankkeen tulokset tai sitten ne olivat arvosanojen keskiarvolla mitattuna alle arvosanan 3. Näitä asioita voidaan verrata Herzbergin kaksifaktori-teoriaan ja löytää seikkoja, jotka paremmin hoidettuina eivät aiheuttaisi työtytymättömyyttä tai jopa lisäisivät työntekijöiden motivaatiota.

Herzbergin kaksifaktori-teoriassa työolot on listattu hygieniatekijöiksi. Tähän kategoriaan sopivat edellä luetelluista tutkimuksessa esiin nousseista epäkohdista luontevasti muun muassa työvälineiden yleinen kunto, toimivuus ja soveltuminen nykyisiin tehtäviin. Yrityksen johtamiskulttuuri ja yrityksen tiedottamisen taso voidaan lukea kuuluvan hygieniatekijöiden yrityspolitiikkaan ja hallintoa koskevaan luokkaan. Yrityksen yhteisten vapaa-ajan tilaisuuksien määrä ja laatu sekä yrityksen tapa huolehtia työntekijöistään voidaan myös katsoa kuuluvan tähän kategoriaan. Yrityspolitiikkaa ja hallintoa koskeva kategoria on ylivoimaisesti suurin yksittäinen työtytymättömyyttä aiheuttava luokka hygieniatekijöiden joukossa. Työntekijöiden mahdollisuus antaa palautetta esimiehille ja heidän omien esitystensä ja kehitysehdotustensa huomioiminen voidaan liittää esimiestyöhön ja esimiessuhteisiin liittyviin hygieniatekijöiden joukkoon. Nämä kaksi luokkaa ovat Herzbergin mukaan huonosti hoidettuina suurimpien työtytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden kärkipäässä.

Työntekijöiden mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja edetä urallaan kuuluvat molemmat motivaatiotekijöiden joukkoon. Saavuttamisen tunne, tunnustuksen saaminen, vastuullisuus, henkilökohtainen kasvu sekä etenemismahdollisuudet uralla ovat Herzbergin teorian mukaan tekijöitä, jotka hyvin hoidettuina lisäävät työntekijän motivaatiota työtään kohtaan. Saavuttamisen tunne on teorian mukaan suurin yksittäinen tekijä, jolla työntekijän motivaatiota voidaan lisätä. Myös tunnustuksen saaminen työstä kasvattaa työntekijän motivaatiota hyvin paljon. Tutkimuksen kohdeyritys saavutti myös sangen pienen arvosanan yrityksen palkkarakenteen ja henkilöstöetujen motivoivuuden osalta. Palkka on yksi hygieniatekijöistä, mutta sen esiintymisfrekvenssi tyytymättömyyden tai motivaation aiheuttajana ei ole Herzbergin mukaan niin suuri kuin edellä mainituiden muiden kategorioiden osalla.

Työntekijöiden oma mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja työn sisältöön voidaan lukea kuuluvan motivaatiotekijöiden työhön itseensä liittyviin tekijöihin. Ne kasvattavat hyvin hoidettuina motivaatiota työtä kohtaan, mutta laskevat huonosti hoidettuina myös jonkin verran työtyytyväisyyttä. Suurempi vaikutus niillä on kuitenkin hyvin hoidettuina motivaation kasvattamisessa.

Edvin Locken tavoitteen asettamista koskevan teorian mukaan ihminen motivoituu ja parantaa suorituksiaan, jos hänellä on selkeästi asetettu tavoite johon pyrkiä. Tämän teorian mukaan yksilön motivaation kannalta on tärkeää, että työntekijä hyväksyy tavoitteen ja kokee sen olevan saavutettavissa. Aiheesta tehtyjen lisätutkimusten mukaan lisäksi erityisesti tavoitteiden saavuttamisesta saatavalla palautteella on suuri merkitys motivoitumisen kannalta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt nostivat vastauksissaan esille sen, että heillä ei ollut aina selkeästi asetettuja tavoitteita työssään. Myöskään palautteen antamista ei arvostettu tutkimuksessa hirveän korkealle. Työtehtävien jakamiseen, selkeiden tavoitteiden asettamiseen sekä erityisesti palautteen antamiseen tulisi tulosten mukaan siis kiinnittää huomiota kohdeyrityksen esimiestasolla, jotta motivaation kasvu olisi mahdollista.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa käytetty kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tavallaan supisti vastaukset numeerisiksi arvioiksi, jolloin tutkimustuloksia voitiin pääasiassa tarkastella vain määrällisessä muodossa. Tämä saattoi johtaa siihen, että ilmiöt ja asiat vastausten taustalla jäivät tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksessa kuitenkin yhdistettiin myös kvalitatiivisia menetelmiä avoimien kysymysten muodossa, joka tavallaan lavensi tietoa käsitellyistä aiheista. Kyselyyn osallistuneille annettiin mahdollisuus vastata avoimesti omin sanoin kunkin kyselyn kategorian kohdalla.

Nämä kysymykset käsittelivät kehitysehdotuksia nykyiseen tilanteeseen. Näistä vastauksista saatiin arvokasta tietoa seikoista, jotka vaikuttavat numeeristen arvojen taustalla.

Samasta aihealueesta mahdollisesti tehtäviä jatkotutkimuskohteita silmällä pitäen vastausprosenttia tulisi pyrkiä kasvattamaan. Nyt havaintoaineisto koostui hieman liian pienen joukon vastauksista. Kvantitatiivisia menetelmiä soveltaakseen tulisi vastaajien määrä olla yli 30. Tutkimuksen ollessa vielä kesken tutkimuksen perusjoukko supistui tutkijasta riippumattomista syistä 65 henkilöstä 30 henkilöön. Vastaajia oli lopulta 19 ja vastausprosentti oli tällöin n. 63 prosenttia. Tämän vuoksi tulosten yleistettävyys ei ole paras mahdollinen. Kyselylomakkeessa olisi voinut huomioida myös asioiden tärkeyttä vastaajille mittaavia kysymyksiä. Niiden perusteella olisi voinut sitten keskittyä tarkastelemaan esimerkiksi kategoriaa, joka vastaajien mielestä oli tärkein.

Tutkimus lisää yrityksessä tietoa tutkittavalta alueelta, sillä yrityksessä ei ole aiemmin tehty työtyytyväisyys- tai motivaatiotutkimuksia. Kaikkia tutkimuksen eri kategorioiden tuloksia voidaan yrityksessä hyödyntää käytännössä. Mittarit mittasivat konkreettisia asioita työntekijöiden näkökulmasta ja näiden mittareiden tuloksien perusteella voidaan toimintaa suunnitella ja kehittää silmällä pitäen tutkimuksen tuloksia.

Tutkimus mittasi suhteellisen laaja-alaisesti henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Työssä keskityttiin luomaan kokonaiskuva henkilöstön työtyytyväisyydestä ja -motivaatiosta. Työn laajuuden ja rajauksen vuoksi eri kategorioiden tarkempaan tutkimukseen ei ollut tässä tutkimuksessa mahdollisuutta. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi tiettyjä seikkoja joihin henkilöstöhallinnossa ja yrityksen johtotasolla tulisi kiinnittää huomiota, mikäli työtyytyväisyyden ja -motivaation kasvattaminen koetaan yrityksessä ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Jatkotutkimukselle voisi olla aihetta esimerkiksi kehityskeskusteluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa kautta koko yrityksen. Lisäksi muita mahdollisia jatkotutkimuskohteita saattaisivat olla palkkiojärjestelmien uudelleensuunnittelu, tiedottamisen tehostaminen sekä henkilöstön kehittämisjärjestelmän suunnittelu. Näiden aiheiden ympäriltä tehtävä jatkotutkimustyö saattaisi tarjota yritykselle konkreettisia apukeinoja henkilöstön työtyytyväisyyden ja – motivaation lisäämisessä.

Lähteet

European Commission. 2010. Information and communication technologies. Luettavissa: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/index_en.htm. Luettu: 11.4.2010.

Forsyth, P. 2006. How to Motivate People. 2. painos. Kogan Page. Lontoo

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. 2001. Managing Human Resources. 3. painos. Prentice Hall. New Jersey.

Hammarsten, H. 2010. Nollamotivaatio pilaa kaiken. Luettavissa: http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/article370881.ece. Luettu: 18.4.2010.

Harvard Business Review on Motivating People. 2003. Harvard Business Press. United States of America.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. 1967. The Motivation to Work. Second edition. John Wiley & Sons, Inc. Australia.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu

Lehto, A-M & Sutela, H. 2008. Kolme vuosikymmentä työoloja. Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.pdf. Luettu: 4.4.2010.

Maxisat-konserni. Luettavissa: <http://www.maxisat.fi/etusivu/maxisat-konserni/>. Luettu: 3.4.2010.

Meristö, T, Leppimäki, S & Tammi, M. 2010. ICT-osaaminen 2010. Tietoteollisuuden ja digitaalisen viestinnän ennakointi. Luettavissa:

http://pda.ek.fi/tietoalojen_liitto/suomi/tietoa_toimialasta/liitetiedostot/TIDEloppuraportti.pdf. Luettu: 18.4.2010.

Määttä, J., Turtia, M & Rönnerberg, T. 2006. Liiketoimintaosaaminen suomalaisissa ICT-yrityksissä – TIKAS-hankkeen loppuraportti. Luettavissa:
[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/DD478EF49CFBAC95C22571E10039B95B/\\$file/tikas_hankkeen_%20loppuraportti_30_8_2006.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/DD478EF49CFBAC95C22571E10039B95B/$file/tikas_hankkeen_%20loppuraportti_30_8_2006.pdf). Luettu: 20.12.2009.

Onway Oy. ICT-alan liiketoimintaosaaminen. Luettavissa: <http://www.onway.fi/060915.htm>.
Luettu: 10.4.2010.

Robbins, S. & Judge, T. 2007. Organizational behavior. Prentice Hall. New Jersey.

Spector, P. 2006. Industrial and organizational psychology: Research and practice. 4. painos. John Wiley & Sons, Inc. Australia.

Tilastokeskus 2009a. Reliabiliteetti. Luettavissa:
<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu: 18.4.2010.

Tilastokeskus 2009b. Validiteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>.
Luettu: 18.4.2010.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Työvälineet ja työn puitteet – kategorian vastausten prosenttijakaumat

Kysymyksen nro	Vastausvaihtoehdot					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
7.	0,00 %	10,53 %	31,58 %	31,58 %	26,32 %	0,00 %
8.	0,00 %	15,79 %	15,79 %	47,37 %	21,05 %	0,00 %
9.	0,00 %	5,26 %	5,26 %	63,16 %	26,32 %	0,00 %
10.	0,00 %	0,00 %	31,58 %	42,11 %	26,32 %	0,00 %
11.	0,00 %	15,79 %	21,05 %	52,63 %	10,53 %	0,00 %
12.	0,00 %	0,00 %	42,11 %	47,37 %	10,53 %	0,00 %

Liite 2. Työn organisointi ja tuki – kategorian vastausten prosenttijakaumat

Kysymyksen nro	Vastausvaihtoehdot					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
14.	0,00 %	21,05 %	5,26 %	21,05 %	42,11 %	10,53 %
15.	0,00 %	0,00 %	0,00 %	36,84 %	36,84 %	26,32 %
16.	5,26 %	0,00 %	10,53 %	26,32 %	42,11 %	15,79 %
17.	0,00 %	0,00 %	15,79 %	36,84 %	31,58 %	15,79 %
18.	0,00 %	31,58 %	5,26 %	47,37 %	15,79 %	0,00 %
19.	0,00 %	5,26 %	15,79 %	57,89 %	21,05 %	0,00 %
20.	0,00 %	5,26 %	21,05 %	57,89 %	15,79 %	0,00 %
21.	0,00 %	10,53 %	42,11 %	42,11 %	5,26 %	0,00 %
22.	0,00 %	15,79 %	47,37 %	31,58 %	5,26 %	0,00 %
23.	5,26 %	15,79 %	31,58 %	36,84 %	5,26 %	5,26 %
24.	5,26 %	26,32 %	10,53 %	42,11 %	15,79 %	0,00 %
25.	0,00 %	5,26 %	42,11 %	42,11 %	10,53 %	0,00 %
26.	0,00 %	15,79 %	31,58 %	47,37 %	5,26 %	0,00 %
27.	0,00 %	10,53 %	47,37 %	31,58 %	10,53 %	0,00 %
28.	0,00 %	15,79 %	42,11 %	42,11 %	0,00 %	0,00 %
29.	26,32 %	15,79 %	15,79 %	42,11 %	0,00 %	0,00 %

Liite 3. Tiedottaminen-kategorian vastausten prosenttijakaumat

Kysymyksen nro	Vastausvaihtoehdot					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
31.	5,26 %	5,26 %	21,05 %	42,11 %	26,32 %	0,00 %
32.	15,79 %	10,53 %	21,05 %	31,58 %	15,79 %	5,26 %
33.	0,00 %	15,79 %	36,84 %	42,11 %	5,26 %	0,00 %
34.	0,00 %	31,58 %	26,32 %	36,84 %	5,26 %	0,00 %
35.	5,26 %	26,32 %	15,79 %	47,37 %	5,26 %	0,00 %

Liite 4. Osaamisen kehittämismahdollisuudet – kategorian vastausten jakaumat

Kysymyksen nro	Vastausvaihtoehdot					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
37.	0,00 %	5,26 %	0,00 %	21,05 %	52,63 %	21,05 %
38.	5,26 %	10,53 %	10,53 %	10,53 %	52,63 %	10,53 %
39.	5,26 %	0,00 %	21,05 %	26,32 %	36,84 %	10,53 %
40.	10,53 %	21,05 %	42,11 %	21,05 %	5,26 %	0,00 %
41.	15,79 %	10,53 %	10,53 %	36,84 %	15,79 %	10,53 %
42.	15,79 %	26,32 %	31,58 %	15,79 %	10,53 %	0,00 %

Liite 5. Henkilösuhteet työpaikalla – kategorian vastausten prosenttijakaumat

Kysymyksen nro	Vastausvaihtoehdot					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
44.	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,79 %	57,89 %	26,32 %
45.	0,00 %	0,00 %	15,79 %	31,58 %	52,63 %	0,00 %
46.	0,00 %	0,00 %	10,53 %	52,63 %	36,84 %	0,00 %
47.	0,00 %	0,00 %	5,26 %	57,89 %	31,58 %	5,26 %
48.	10,53 %	26,32 %	10,53 %	26,32 %	15,79 %	10,53 %
49.	31,58 %	21,05 %	21,05 %	15,79 %	10,53 %	0,00 %

Liite 6. Sisäinen yrityskuva – kategorian vastausten prosenttijakaumat

Kysymyksen nro	Vastausvaihtoehdot					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
51.	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,11 %	52,63 %	5,26 %
52.	0,00 %	0,00 %	26,32 %	52,63 %	21,05 %	0,00 %
53.	0,00 %	0,00 %	31,58 %	52,63 %	15,79 %	0,00 %
54.	0,00 %	0,00 %	26,32 %	52,63 %	21,05 %	0,00 %
55.	0,00 %	0,00 %	5,26 %	73,68 %	21,05 %	0,00 %
56.	0,00 %	0,00 %	5,26 %	47,37 %	42,11 %	5,26 %
57.	0,00 %	0,00 %	26,32 %	47,37 %	26,32 %	0,00 %
58.	0,00 %	5,26 %	31,58 %	57,89 %	0,00 %	5,26 %
59.	0,00 %	5,26 %	63,16 %	26,32 %	5,26 %	0,00 %
60.	0,00 %	10,53 %	36,84 %	52,63 %	0,00 %	0,00 %

Liite 7. Sitoutuminen ja kokonaiskuva-kategorian vastausten prosenttijakaumat

Kysymyksen nro	Vastausvaihtoehdot					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
62.	0,00 %	5,26 %	5,26 %	21,05 %	52,63 %	15,79 %
63.	5,26 %	0,00 %	26,32 %	36,84 %	31,58 %	0,00 %
64.	5,26 %	10,53 %	21,05 %	42,11 %	21,05 %	0,00 %
65.	5,26 %	31,58 %	21,05 %	36,84 %	5,26 %	0,00 %
66.	10,53 %	47,37 %	15,79 %	26,32 %	0,00 %	0,00 %

