



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Henkilökunnan motivaation ja motivoitumisen henkilökohtaisuus on haaste esimiehille, case Coor Service Management

---

Heidi Möttönen

2011 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

**Henkilökunnan motivaation ja motivoitumisen  
henkilökohtaisuus on haaste esimiehille,  
case Coor Service Management**

Möttönen, Heidi  
Palvelujen tuottaminen ja  
johtaminen  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2011

Möttönen, Heidi

**Henkilökunnan motivaation ja motivoitumisen henkilökohtaisuus on haaste esimiehille,  
case Coor Service Management**

Vuosi 2011 Sivumäärä 41

---

Opinnäytetyön aiheena on kokonaispalveluratkaisuja tuottavan Coor Service Managementin työntekijöiden motivointi. Tarkoituksena on tuottaa tietoa työntekijöiden motivaatiotekijöistä Coor Service Managementin esimiehille. Tavoitteena on kuvata erilaisten kohderyhmien motivoitumista ja tuottaa tuloksista sellaista tietoa, joka hyödyttää toimeksiantajan esimiehiä. Tutkimuksen pääkysymyksenä on ”Mistä Coor Service Managementin työntekijät motivoituvat?”.

Coor Service Management on yksi Pohjoismaiden johtavista kokonaispalveluratkaisuja tarjoavista yrityksistä. Yrityksen palvelut kattavat kaikki ne palvelut, joita sen asiakasyritykset tarvitsevat voidakseen itse keskittyä omaan ydintoimintaansa ja tarjonnassa on yli 66 palvelua. Motivaatio on henkilökohtainen asia ja siihen vaikuttavat esimerkiksi luonne-erot, aikaisemmat kokemukset sekä sosiaaliset odotukset. Motivaatio on suuri tekijä työelämässä, sillä ilman sitä yksinkertaisetkin työtehtävät vaikuttavat mahdottomilta. Motivointi ei kuitenkaan ole helppoa esimiehille, sillä erilaiset työt ja tehtävät vaativat erilaista motivaatiota ja lisäksi on otettava huomioon motivaation henkilökohtaisuus.

Aineistonkeruun menetelmäksi on valittu kertomus, sillä sen avulla päästään syvemmälle vastaajan ajatuksiin, kuin esimerkiksi kvantitatiivisen kyselyn avulla. Vastajat jaettiin kolmeen kohderyhmään työkohteensa perusteella ja jokaisesta kohderyhmästä otettiin sattumanvaraisesti 10 vastausta. Lomake oli avoin, jossa oli kolme eri kohtaa: ensimmäisessä pyydettiin kuvaamaan miellyttävä työpäivä, seuraavassa haasteellinen työpäivä ja viimeisessä pyydettiin antamaan vaikutusideoita esimiehille henkilöstön motivointiin. Kertomusten tuottama tieto analysoitiin etsimällä samankaltaisuuksia ja ryhmittelemällä vastaukset sisällön perusteella.

Tuloksissa oli kohderyhmittäin monia samoja tekijöitä: ensimmäinen kohderyhmä oli paneutunut vaikutusehdotusten antamiseen ja antoi niitä kaikista kolmesta kohderyhmästä eniten. Yksi suosituimmista vaikutusehdotuksista oli tiedonkulun parantaminen. Toinen kohderyhmä oli mielipiteiltään yksimielinen: mielekkyyttä ja hankaluutta lisäävien tekijöiden kohdalla suurimmat tekijät saivat noin puolen kohderyhmän vastaajien kannatuksen. Kolmannen kohderyhmän vastauksista on tulkittavissa syy sille, miksi he ovat hakeutuneet palvelualalle: heille ihmissuhteet ovat tärkeitä. Kuusi vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että mukavat asiakkaat tekevät työpäivästä mielekkään ja saman verran vastauksia sai hyvä työilmapiiri.

Coor Service Managementin työntekijät ovat sekä motivoituneita että halukkaita motivoitumaan. Motivoituneisuuden merkkejä ovat työpäivän mielekkyyttä lisäävissä tekijöissä esimerkiksi sopiva työn määrä, uudet haasteet sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Halu motivoitua työssä näkyy siinä, että työntekijät ovat kiinnostuneita antamaan ehdotuksia esimiehille miten työpäivästä tulisi mielekkäämpi. Tutkimustulokset myös todentavat sen, että motivaatio on henkilökohtaista: Coor Service Managementin 30 työntekijää löysivät yhteensä 36 erilaista heitä motivoivaa tekijää.

Möttönen, Heidi

**The Motivation of and Motivating the Staff Is Challenging for Managers,  
Case Coor Service Management**

Year	2011	Pages	41
------	------	-------	----

---

The topic of this thesis is the motivation of Coor Service Management's staff. The purpose was to produce information for Coor Service Management's managers about factors that motivate the staff. The main objective was to describe how different focus groups become motivated and in addition produce information that benefits the managers of the commissioner. The main research question of this thesis is, "How do the employees of Coor Service Management become motivated?"

The theoretical section of the study consists of three motivation theories: Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two factor theory and the theory of accomplishment, joining and authority. Additionally theories on factors that make people become motivated are presented as well as theories that clarify how people act when they are motivated. In this study the research material was collected in the format of a story that was invented by the researcher. 30 different employees of Coor Service Management participated in this study by filling in the forms about their workday. Commissioned by Coor Service Management, the staff was divided into three different focus groups according to their operational environment and therefore 10 story forms were answered by each focus group. In the form there were three open questions and the topics were a pleasant workday, a challenging workday and how to make workdays more pleasant. The purpose of the last topic was to give suggestions on how the managers could motivate their subordinates.

The results indicate that there were many similarities between the focus groups. The first focus group has given up on giving improvement suggestions and one of the main tools to be used is to improve communication. The second focus group was very unanimous in their answers: almost half of the answerers had the same opinion about the most pleasant and the most challenging factors. These were a convenient amount of tasks, a fluent workday and defective tools. The specialty of the third focus groups was the reason why they had ended up in the service industry which was the importance of relationships. The opinion of six answerers out of ten was that nice customers make one's workday pleasant. Six answerers also thought that a good working environment has the same effect.

Coor Service Management's staff is both motivated and willing to become more motivated. Motivation can be seen in the pleasant factors of the workday: convenient amount of tasks, new challenges, possibility to affect one's own tasks and versatile tasks. A sign, which shows the will of becoming more motivated, is that employees in every focus group are interested in giving suggestions for managers as how the workdays can be more pleasant. In addition, the results show that motivation is personal: Coor Service Management's 30 employees gave 36 different factors that motivate them.

Keywords     motivation, becoming motivated

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2	Teoreettinen viitekehys ja rakenne.....	7
2	Kohdeorganisaatio Coor Service Management .....	8
3	Motivaatioteoriat.....	9
3.1	Maslowin tarvehierarkia.....	10
3.2	Herzbergin motivaatio-hygienia-teoria.....	11
3.3	Saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteoria .....	13
3.4	Motivaatioon vaikuttavat tekijät .....	14
3.5	Motivoituminen .....	15
4	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus.....	17
4.1	Aineiston hankintamenetelmä .....	17
4.2	Prosessin toteuttaminen .....	18
4.3	Aineiston analyysimenetelmät .....	19
4.4	Luotettavuus .....	20
5	Tulokset.....	20
5.1	Motivoivat tekijät .....	21
5.2	Motivaatiota estävät tekijät.....	25
5.3	Esimiehen vaikutusmahdollisuudet henkilöstön motivointiin.....	28
6	Johtopäätökset .....	32
	Lähteet .....	36
	Kuviot .....	38
	Liitteet.....	39

## 1 Johdanto

Hyvin motivoituilla työntekijöillä on halu tehdä työnsä laadukkaasti ja hyvin motivoituneina työntekijät pystyvät uskomattomiin suorituksiin (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 34). Esi- miehen tehtävänä on toiminnallaan varmistaa, että hänen alaisuudessaan toimivat työntekijät ovat motivoituneita. Haasteena motivoinnissa on, että jokaista työntekijää motivoivat erilai- set tekijät. Motivaatio on kaiken perusta, ilman sitä yksinkertaisetkin työtehtävät vaikuttavat mahdottomilta. Ihmiset ovat erilaisia, joten työmotivaatio syntyy erilaisista asioista; siihen vaikuttavat esimerkiksi ihmisten aikaisemmat kokemukset, tehtävän piirteet, luonne-erot se- kä sosiaaliset odotukset ja normit. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 132.) Tässä työssä keskity- tään siihen, millaisia eri motivaatiotekijöitä ihmisillä on ja mikä heitä motivoi. Tekijät ovat yksilöllisiä, mutta työssä on yritetty löytää jonkinlaisia yhteisiä tekijöitä. Tämä opinnäytetyö esittelee mistä Coor Service Managementin työntekijät motivoituvat.

Palveluntarjoaja tarkoittaa tässä tapauksessa kohdeorganisaatiota, eli Coor Service Manage- mentia. Toimeksiantaja on se osa Coor Service Managementia, joka on antanut tälle työlle toimeksiannon. Työ tehdään heidän tiedontarvettaan varten, joskin työ opettaa samalla tutki- jaa ja tulevaisuudessa myös toimeksiantajan esimiehiä. Opinnäytetyössä Coor Service Mana- gementista käytetään myös lyhennettä Coor. Tässä työssä asiakas se henki- lö/ostajaorganisaatio, joka on ostanut palveluntarjoajalta palveluita. Palveluntarjoajan työn- tekijät siis työskentelevät asiakkaan tiloissa ja palvelevat heidän asiakkaitaan. Loppuasiakkai- ta ovat ne henkilöt, jotka ovat palveluntarjoajan asiakkaan asiakkaita. Näitä palveluntarjo- ajan työntekijät kohtaavat esimerkiksi vastaanotossa, kun he vastaanottavat taloon tulevia vieraita tai puhelimessa, kun joku soittaa esimerkiksi päiväkodin vuotavasta hanasta.

Johtajuus on toimimista toisten ihmisten kautta. Esimiehen tehokkuus riippuu hänen yksik- könsä työntekijöiden kyvystä toimia tehtävissään sekä siitä, miten hyvä ja taitava esimies on. (Jalava 2001, 14.) Tiimejä on erilaisia, johtuen tehtävistä ja kehitysvaiheesta. Esimiehen rooli tiimissä riippuu tiimin sisäisestä organisoitumisesta, itsenäisyydestä sekä vastuista. Yhtenäistä kaikille tiimeille on kuitenkin se, että esimiehen johtamistavan on tuettava niin yksiköitä kuin tiimityöskentelyäkin ja se ei saa olla ristiriitaista. (Hyppänen 2007, 78.) Haasteita esimieheltä ei puutu tiimin johtamisessa, sillä esimieheltä vaaditaan erilaisia toimintatapoja liittyen tii- mien erilaisiin luonteesiin; myös eri kehitysvaiheissa tarvitaan erilaista johtamista. On tärke- ää, että esimiehen sekä tiimin välille on muodostunut hyvä yhteistyö, jotta on mahdollista määrittää selkeästi henkilöstölle tehtävä- ja vastuujao. Mahdollisuus parantaa vuorovaikutus- taitoja sekä ongelmanratkaisutaitoja on edellytys tiimityön parantamiseen. (Hyppänen 2007, 82.) Tiimin johtaminen on aina haaste esimiehelle, sillä se on tasapainottelua itseohjautuvuu- den ja johtamisen, luottamuksen ja seurannan, vastuun ja vallan sekä yksilöiden tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä. Kokemuksen sanotaan auttavan parhaan johtamistavan

löytämisessä, mutta vaikka tiimi olisi kuinka hyvä, on esimiehen huolehdittava myös sen yksilöistä. (Hyppänen 2007, 83.)

Tiimin johtaminen luo omat haasteensa kuten myös motivointi, sillä ihmisiä motivoidessa täytyy ottaa huomioon monta eri tekijää samaan aikaan. Lisäksi Coor Service Managementin toimintaympäristö ja asiakaskunta ovat laajat. Nämä tekijät luovat yhdessä haasteita sekä motivoinnille että esimiestyölle ja tämä opinnäytetyön avulla pyritään tuottamaan Coorille tietoa, jonka avulla Coor voi ratkaista motivointiin ja esimiestyöhön liittyvät haasteet.

### 1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Työn tarkoituksena on tuottaa tietoa Coor Service Managementin esimiehille motivaatiotekijöistä. Toimeksiantaja voi käyttää tutkimuksen tuloksia esimiesten kouluttamiseen ja esimiehet edelleen omassa työssään. Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on kuvata erilaisten kohderyhmien motivoitumista. Konkreettisena tavoitteena on tuottaa toimijoiden motivaatiokäsityksistä tietoa, joka hyödyttää toimeksiantajien esimiehiä. Tavoitteena on saada tietoa mielekkästä ja haastavasta työpäivästä sekä saada parannusehdotuksia, jotta työpäivät olisivat toimijoille aina mielekkäitä. Henkilökohtaiseksi tavoitteeksi tutkija on asettanut oman esimiesosaamisen vahvistamisen. Tutkimuksen pääkysymyksenä on ”Mistä Coor Service Managementin työntekijät motivoituvat?”.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ajatuksena on kuvata todellista elämää, josta selviää, että todellisuus on moninainen. Tästä syystä aineiston hankintamenetelmäksi on valittu kertomus. Se on tutkijan luoma sovellus elämänkerrasta, joka tarkoittaa näytettä menneistä tapahtumista (Eskola & Suoranta 2005, 123). Menetelmä valittiin, koska sen avulla saadaan aitoa tietoa todellisesta elämästä.

### 1.2 Teoreettinen viitekehys ja rakenne

Työssä oleva teoreettinen viitekehys koostuu motivaatioteorioista ja niihin liittyvistä tekijöistä. Työssä esitellään kolme erilaista motivaatioteoriaa: Maslowin ja Herzbergin motivaatioteoriat sekä saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteoria. Näiden lisäksi esitellään motivaatioon olennaisesti liittyviä tekijöitä, joita tarkastellaan monipuolisesti, jotta teorian avulla voidaan luoda selkeä kuva motivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Näistä tekijöistä tarkastelussa ovat esimerkiksi motivoituminen, sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät sekä palkitseminen. Työtä tarkastellaan Coor Service Managementin työntekijöiden näkökulmasta, sillä tavoitteena on kuvata Coorin erilaisia kohderyhmiä ja välittää heistä saatuja tuloksia toimek-

siantajan esimiehille. Näkökulma on aiheen kannalta relevantin, sillä tuloksia voi tarkastella työntekijän silmin objektiivisesti. Työ annetaan Coor Service Managementin esimiehille työvälineeksi motivaation parantamiseen.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään työn tarkoitus ja tavoitteet. Luvussa kaksi keskitytään tutkimuksen kohdeorganisaatioon, Coor Service Managementiin. Luvussa kuvataan organisaation palveluita ja liiketoimintaympäristöä ja lisäksi esitellään organisaation kannalta työn tärkeimmät käsitteet. Kolmannessa luvussa esitellään työn teoreettinen viitekehys, joka pitää sisällään kolme erilaista motivaatioteoriaa. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimusta enemmän: esitellään työssä käytetty menetelmä sekä tarkastellaan miten aineistoa hankittiin ja kuinka se analysoitiin. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustyön tulokset ja näistä tehdyt johtopäätökset esitellään luvussa kuusi.

## 2 Kohdeorganisaatio Coor Service Management

Luku kaksi keskittyy Coor Service Managementiin. Luvussa tarkastellaan yrityksen toimintaa sekä esitellään yksi yrityksen toimintaa hyvin kuvaavaa motto sekä kuvataan hieman heidän asiakaskuntaansa ja asiakkaiden osuutta Coor Service Managementin palvelun tuotannossa. Luvun lopussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen kohderyhmistä.

Coor Service Management, lyhyesti Coor, on yksi johtavista yrityksistä Pohjoismaissa, joka tarjoaa kokonaispalveluratkaisuja. Coorin, palveluntarjoajan, palvelut kattavat kaikki ne palvelut, joita sen asiakasyritykset tarvitsevat, jotta yritys voi keskittyä omaan ydintoimintaansa. (Coor.) Coor tarjoaa toista sataa erilaista tuotteistettua palvelua (Bergman 2011). Näistä hyviä esimerkkejä ovat aulapalvelut, puhelinvaihe, tilahuolto sekä kiinteistön kunnossapitopalvelut (Nybäck 2011, 10). Palveluntarjoaja tuottaa palvelunsa aina asiakkaan tiloissa, tai niiden välittömässä läheisyydessä. Suuresta palveluvalikoimastaan johtuen Coor voi tarjota asiakkailleen yksilöllisiä palveluja, sillä se voi helposti liittää erilaisten palveluiden tuottamisen toisiinsa. Palveluntarjoajan mukaan heidän palvelun tuotantonsa perustuu kokemukseen, vahvaan palvelukulttuuriin, keskittyminen parannustyöskentelyyn sekä palveluntoimitusta tukeviin järjestelmien ja prosessien investointiin. (Coor.) Se on helposti nähtävissä yrityksen Internet-sivuilla, jossa sanotaan, että Coorin mottona on ”Service with IQ” eli ”älykkäitä palveluratkaisuja”. Tämä tarkoittaa, että ”Coor tunnistaa yhdessä asiakkaan kanssa tavoitteet ja parannusmahdollisuudet sekä optimoi toiminnan”. Tämä tukee asiakkaan menestymistä siten, että hänelle vapautuu aikaa ja resursseja keskittyä omaan ydinosaan. Liiketoimintaympäristön muuttuessa Coor pystyy tarjoamaan kehitystä tukevaa ja kilpailuetuja luovia, uniikkeja ja joustavia palveluratkaisua. (Coor.)

Coorin toimintaympäristö levittäytyy laajalle kentälle, joka aiheuttaa yritykselle haasteita. Internet-sivuillaan Coor kertoo asiakaskuntansa olevan laaja ja sen asiakkaat työskentelevät erilaisilla markkinoilla ja lisäksi, että asiakkaiden toimintatavat sekä haasteet ovat kaukana toisistaan. Vaaditaan joustavia ratkaisuja, jotta voidaan työskennellä asiakkaan ympäristössä ja tarkkailla heidän haasteitaan. (Coor.) Tämä laajan asiakaskunnan esittelyn avulla on helppo ymmärtää, että Coorin työympäristö on hyvin muuttuva ja dynaaminen. Hallinnon tulee olla valmis kaikkeen mahdolliseen ja koska palveluntarjoajalla on toimintaa monissa maissa, palveluiden tulee olla kansainvälisiä.

Tutkittavana kohteena ovat Coor Service Managementin työntekijät, joiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tutkitaan. Työntekijät työskentelevät asiakkaan tiloissa tuottaen asiakkaan toiveista riippuen erilaisia toimitilapalveluita. Koska kaikki Suomen Coorin työntekijät eivät työskentele yhdessä, heidän ympärilleen ei välttämättä synny yhtenäisyyden tunnetta, joka syntyy isommissa yrityksissä, joissa kymmenet ihmiset työskentelevät saman katon alla. Coorin työntekijät työskentelevät pienissä tiimeissä asiakaskohteissa, ja siksi halutaan tutkia, miten heitä voidaan työskentelemään palveluallttiisti ja iloisesti, vaikka he työskentelevät pienenä ryhmänä toisen yrityksen tiloissa. Tiimejä on monia erilaisia ja niiden muotoutuminen riippuu asiakkaan toiveista. Tähän tutkimukseen osallistuneet tiimit on jaettu kolmeen kohderyhmään toimintaansa perustuen: ensimmäisessä kohderyhmässä on tiimejä, jossa esimies on jatkuvasti kohteessa paikalla. Toisessa kohderyhmässä esimies ei ole aina paikalla kohteessa, mutta käy siellä säännöllisesti. Kolmannen kohderyhmän tiimeissä esimies käy harvemmin ja epäsäännöllisesti kohteessa, joten viestintä työntekijöiden ja esimiehen välillä hoidetaan sähköpostitse tai puhelimitse.

### 3 Motivaatioteoriat

Tässä luvussa käsitellään motivaatiota ja siihen keskeisesti liittyviä motivaatioteorioita. Ensimmäisenä esitellään kenties tunnetuin motivaatioteoria, Maslowin tarvehierarkia. Sen jälkeen tarkastellaan Herzbergin motivaatio-hygienia teoriaa ja lopuksi saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteoriaa.

Motivaatio on kaiken perusta, ilman sitä yksinkertaisetkin työtehtävät vaikuttavat mahdottoilta. Ihmiset ovat erilaisia, joten työmotivaatio syntyy erilaisista asioista; siihen vaikuttavat esimerkiksi ihmisten aikaisemmat kokemukset, tehtävän piirteet, luonne-erot sekä sosiaaliset odotukset ja normit. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 132.) Motivaatiolla on suuri tekijä työelämässä: jos sitä ei ole, työ ei kiinnosta eikä suju. Motivointi ei kuitenkaan ole helppoa, sillä erilaiset työt ja tehtävät vaativat erilaista motivaatiota ja lisäksi ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat useat tekijät, kuten esimerkiksi aikaisemmat

kokemukset, luonne-erot, tehtävä piirteet sekä sosiaaliset odotukset. (Nurmi & Salmela-aro 2005, 132.)

### 3.1 Maslowin tarvehierarkia

”Tunnetuin motivaatioteoria on Maslowin tarvehierarkia --, jonka mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä”, Hyppänen (2007, 128) kertoo. Hän jatkaa kertomalla, että ”--alempaan portaan tarpeiden on oltava tyydyttyneitä ennen kuin ylempi taso voi aktivoitua--”. Tilapäisesti jos alempi taso jää tyydyttämättä, henkilö motivoituu ensin sen tyydyttämisestä. Kuvassa yksi on kuvattu Maslowin tarvehierarkia, josta selkiytyy edellä mainitut tasot.



Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkia (kuluttajavirasto)

Kuvasta on nähtävissä, että alimmalla tasolla ovat hengissä pysymisen tarpeet, seuraavalla turvallisuuden tarpeet ja kolmannella sosiaaliset tarpeet ja nämä kaikki kuuluvat Maslowin mukaan puutemotiivi-ryhmään. Pitämisen ja arvostuksen tarpeet, jotka kuuluvat neljännelle tasolle sekä viidennellä tasolla olevat itsensä toteuttamiset tarpeet Maslow on kuvannut kasvutarpeiksi. Nurmi & Salmela-aro (2005, 133) konkretisoi nämä tasot selventämällä, että ensimmäiseen tasoon kuuluvat fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, jano ja lepo. Toiseen, turvallisuuden tarpeet-tasoon kuuluvat tunne varmuudesta ja fyysisiltä ja sosiaalisilta haitoilta selviytyminen. Puutemotiivi-ryhmän viimeiseen tasoon kuuluvat hyväksyntä, ystävyys ja yhteenkuuluvuuden tarve. Pitämisen ja arvostuksen tarpeisiin kuuluu yksilön arvostus. Korkeimmalle tasolle sisältyy saavutukset, henkinen kasvu sekä kehittyminen. Tätä teoriaa on kuitenkin arvosteltu, sillä tarvehierarkia muuttuu tilanteen, olojen sekä henkilön elämäntilanteen mukaan.

Edellä kuvattiin, että ihmisen perustarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin hän voi motivoitua saavutuksistaan, henkisestä kasvusta sekä kehittymisestä. Tämän takia on tärkeää, että myös henkisestä hyvinvoinnista pidetään huolta työpaikalla. Ihmiset voivat vaikuttaa hyvinvointiinsa esimiehistä riippumatta, sillä yksilötason hyvinvointi perustuu moniin henkilökohtaisiin asioihin, esimerkiksi kuntoon, henkisiin voimavaroihin, ystäviin sekä elämään työn ulkopuolella (Helsilä 2002, 98). Asia ei silti ole niin yksinkertainen, sillä esimies vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin esimerkiksi työn suunnittelun, organisoimisen ja johtamisen kautta. Työturvallisuuslaki nimittäin edellyttää, että työnantaja huolehtii sekä fyysisen työympäristön että psykososiaalisen työympäristön toimivuudesta, joka tarkoittaa työjärjestelyjen selkeyttä, yhteisiä pelisääntöjä, yhteistyön ja vuorovaikutuksen laatua sekä toiminnan arviointia. (Jylhä & Viitala 2008, 242.) Rope (2000, 85) vertaakin yritystä urheilujoukkueeseen: ratkaiseva menestyksen tekijä on joukkuehenki. Jos se ei ole hyvä, suoritus jääperustasolle. Aina ei ole mahdollista saada aikaan erinomaisen loistavaa työilmapiiriä, sillä se koostuu useista pienistä yhteensattumista. Tätäkin tärkeämpää on varmistaa, että ilmapiiri ei pääse heikkenemään normaalista, hyvästä hengestä. Heikkenemisen merkkeihin tulee reagoida heti, sillä vaurioitunut työilmapiiri vahingoittaa koko yritystä.

Työ, joka on työntekijöiden edellytyksien mukainen ja johon kuuluu aikaansaamisen tunne sekä oppimiskokemuksia, on hyvinvointia edistävää. Lisäksi siihen tarvitaan esimiesten ja työyhteisön tuki, riittävä perehdyttäminen sekä mahdollisuus saada jatko- ja täydennyskoulutusta. Sopiva päätösvallan ja vastuun antaminen työasioissa ja mahdollisuus päästä vaikuttamaan oman työn määrään, tahtiin sekä työskentelytapoihin lisää myös hyvinvointia. Työnteon sujuvuutta edistävät tarkoituksenmukaiset työvälineet yhdessä viihtyisän ja turvallisen työympäristön kanssa. Työn kuormittavuus tulee myös ottaa huomioon, vaikka se onkin yksilöllistä ja tilannekohtaista: työ ei saisi kuormittaa liikaa tai liian vähän, sillä siitä aiheutuu myöhemmin ongelmia, kuten työuupumusta tai mielenkiinnon menettämistä. Lisäksi työhyvinvointia lisää tarkasti suunniteltu ergonomia. Sen tarkoituksena on löytää ratkaisuja, joiden avulla työ sujuu helpommin, nopeammin ja terveellisemmin: työ, työpaikat, työvälineet, tuotteet ja työympäristö laitetaan tarkkailun alle ja ne sovitetaan keskenään kokonaisuudeksi, joka on työntekijän edellytysten ja vaatimusten mukainen. (Jylhä & Viitala 2008, 245.)

### 3.2 Herzbergin motivaatio-hygienia-teoria

Herzbergin motivaatio-hygienia-teorian lähtökohdaksi on ajatus siitä, että työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä luovat eri tekijät. Motivaatiotekijöiden, joita Herzberg kutsuu myös kannustetekijöiksi, puuttuminen ei aiheuta tyytymättömyyttä, mutta näiden tekijöiden avulla henkilökuntaa voidaan motivoida. Nämä tekijät on jaettu kahteen ryhmään. Saavutukset kuuluvat ensimmäiseen ryhmään ja tästä konkreettisia esimerkkejä ovat palkka suorituksen perusteel-

la, toiminnan vapaus ja tietojen saanti. Toiseen ryhmään kuuluvat vastuu ja tunnustukset ja näiden konkreettisia esimerkkejä ovat päämäärien asettelu, tunnustus, koulutus ja osallistuminen. Kannustetekijöitä tulee kuitenkin käyttää aktiivisesti motivoinnissa, jotta työtyytyväisyys voidaan turvata. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 104 - 106.)

Työtytymättömyyttä poistavat toimeentulotekijät, eli hygieniatekijät, mutta vain silloin kun ne ovat kunnossa. Tekijöiden tasoa parantamalla ei kuitenkaan voida parantaa työmotivaatiota, joten esimies voi käyttää näitä tekijöitä päästäkseen neutraaliin tilaan. Toimeentulotekijät on jaoteltu omiin alakategorioihinsa ja niitä ovat taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät, status, opastaminen ja turvallisuus. Esimerkkeinä hygieniatekijöistä ovat esimerkiksi lommat, eläke-edut, työsäännöt, titteli, keskustelut työpaikalla sekä ystävällisyys. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 104 - 106.)

Liian usein esimiehet aliarvioivat työntekijöiden motivaatiotekijöitä, sillä useiden tutkimusten mukaan esimiehet luulevat työntekijöidensä arvostavan perustarpeisiin liittyviä asioita työssään, kuten turvallisuutta ja selkeyttä. Työntekijöiltä kysyttäessä arvostusta saavat työn mielekkyys, tulosten aikaansaaminen, kehittyminen työssä ja palaute. Esimiesten olisikin muistettava, että useasti työntekijöitä motivoivat samat tekijät kuin esimiestä itseäänkin, vaikka tietenkin on olemassa eroja yksilöiden ja tilanteiden välillä. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 107.) Helsilä (2002, 67) huomauttaakin, että henkilöiden oikein palkitseminen on laaja kysymys sekä haastava kehittämiskohde. Työntekijöitä on totuttu palkitsemaan rahalla, ei kannustamalla. Rope (2000, 105) lisää, että kaikki henkilöstön kehitysideat tulisi ottaa johdon tasolta käsittelyyn: jo niiden noteeraus ja pyrkimys hyödyntää niitä on jo itsessään palkitsevaa. Jos niistä vielä palkitaan rahallisesti, se vielä lisää ideoiden tuottamista yrityksen jatkuvaan liiketoimintaan. Hokkanen ym. (2008, 75) ovat tutkineet, että palkitseminen on keino saada työntekijä motivoitumaan työtehtäväänsä ja se onkin olennainen osa työsuhdetta. Periaatteiden tulee olla selkeitä ja koko henkilöstön tiedossa, sillä palkittamisen tarkoituksena innostaa henkilöstöä etenemään tietyllä tavalla toivottuun suuntaan, jotta tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Hyvin suunniteltuna, toimiva palkitseminen on tehokas tapa parantaa organisaation kilpailukykyä, tuottavuutta sekä työelämän laatua ja se on myös hyvä tapa houkutella uusia työntekijöitä ja sitoa heidät yritykseen.

Palkitsemisjärjestelmään kuuluu kolme erilaista osaa, joita ovat palkka, aineellinen palkkio sekä aineeton palkitseminen (Hokkanen ym. 2008, 75). Työntekijälle maksetaan palkkaa hänen tekemästään työstä, eli se on rahallinen korvaus. Määräytymisperusteet määrittellään työehtosopimuksessa sekä työsopimuksessa. Usein pidetään kiinni samapalkkaisuusperiaatteesta, jonka mukaan vaativasta työstä maksetaan enemmän ja hyvästä suorituksesta maksetaan enemmän. (Hokkanen ym. 2008, 76.) Lyhyesti sanottuna palkkaa maksetaan sen perusteella kuinka vaativaa työ on ja millaista jälkeä työntekijä tekee. Jos työ on vaativaa ja jälki on hy-

vää, maksetaan siitä enemmän kuin vähemmän vaativasta ja laadultaan heikommasta työstä. Monesti palkan lisäksi työntekijälle halutaan tarjota aineellisia palkkioita, joita ovat esimerkiksi lisäraha, lomamatka tai tavarapalkkio. Aineeton palkitseminen tarkoittaa sitä työtä, jota esimies tekee päivittäin ja jonka tarkoituksena on parantaa työntekijän motivaatiota. Kaikki tavat, joita esimies käyttää työntekijän motivointiin, johon ei kuulu raha tai rahanarvoinen etu, ovat aineetonta palkitsemista. Konkreettisia esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta ovat esimerkiksi kehitys- ja etenemismahdollisuudet, arvostus, työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt sekä palaute työstä. (Hokkanen ym. 2008, 79.) Tässäkin kohtaa henkilökohtaisuus astuu esiin: eri työntekijöitä motivoivat erilaiset aineettomat palkkiot. Esimiehen haasteena onkin selvittää jokaisen työntekijän kohdalta erikseen, mitkä motivaatiotekijät sopivat kenellekin. (Hokkanen ym. 2008, 80.) Myös Rope (2000, 93) muistuttaa henkilökohtaisuuden muistamisen palkitsemisessä. Olisi hyvä olla olemassa malli, johon kukin työntekijä pystyy kirjamaan itselleen toiminta-, tulos-, ja kehittämistavoitteet ja kun ne on saavutettu, hänelle voitaisiin maksaa tulos- tai kehittämishonusta. Omien tavoitteiden määrittämisestä ja niiden saavuttamisesta palkitseminen tekee ihmiselle todellista ja merkittävää. Ihmisen palkitsemisen lisäksi yritys saa systemaattisesti kehitettyä toimintaansa.

### 3.3 Saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteoria

Saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteoriassa on kyse ihmisten perustarpeista ja niiden huomioon ottamisesta työssä. Teorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta: saavuttaminen, liittyminen ja valta. Jokainen ihminen antaa näille oman merkityksensä ja tämä muodostaa esimiehelle haasteen: hänen täytyy tietää millaiset perusmotiivit hänen tiimillään on, jotta hän pystyy motivoimaan tiimiään oikealla tavalla. Tiimin motivaatorakennetta on mahdollista tarkkailla, mutta on olemassa myös erilaisia testejä, jotka osoittavat motivaatorakennetta. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 101 - 102.)

Saavuttamismotivaatiota esiintyy ihmisillä, jotka haluavat suorittaa tehtävät henkilökohtaisesti sekä pystyvät katsomaan vaikeitakin tehtäviä haasteena. He ottavat laskelmoituja riskejä ja haluavat heti palautetta suoritetusta työtehtävästä. Lisäksi he haluavat, että palkkaus perustuu kiinteästi siihen, minkä tasoista työtä tekee ja minkälainen jälki siitä jää. Työntekijät, joilla liittymismotivaatio on voimakas, ottavat huomioon toisten tunteet sekä antavat arvoa taidolle, joka heillä on ihmisten välisten suhteiden hoitamisessa. Heille on tärkeää saada ryhmän hyväksyntä, eivätkä halua erottaa henkilöä ja asiaa, kun tekevät päätöksiä. Lisäksi he nauttivat, kun saavat viettää aikaa eri ihmisten kanssa. Valtamotivaatiossa ihmisillä on halu vaikuttaa muihin ihmisiin tekemällä ehdotuksia ja korostamalla omia mielipiteitään. He haluavat päästä vaikuttajajaksikon rooliin ja näin ollen yrittävät etsiä johtajuusasemaa. Lisäksi väitteet ja mielipiteet perustellaan yksityiskohtaisesti. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 101 - 102.)

Esimies voi hyödyntää tätä motivaatioteoriaa siten, että pyrkii jakamaan työtehtävät sen mukaan, millaista motivaatiota tehtävä vaatii ja mihin motivaatorakenteeseen työntekijä kuuluu. Esimerkiksi saavuttamismotivaation omaava työntekijä kannattaa sijoittaa vaikeisiin, henkilökohtaista vastuuta vaativiin tehtäviin, kun taas asiakaspalvelussa liittymismotivaation omaava työntekijä pärjää paremmin. Esimies voi lisäksi yrittää kehittää työtehtäviä niin, että ne vastaavat paremmin työntekijän perusmotiiveja: esimerkiksi valtamotivaatioon kuuluvan työntekijän tehtäviin voi lisätä tilanteita, joissa hän pääsee vaikuttamaan muihin henkilöihin. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 103.)

### 3.4 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

Monet luulevat motivaation olevan ihmisen ominaisuus, mutta todellisuudessa se on tietyn prosessin lopputulos. Jos motivaatio olisi ominaisuus, ihmisillä olisi koko elämänsä ajan vain yksi lähes muuttumaton motivaatiotila. Motivaatio ei kuitenkaan ole muuttumaton: monet toisiinsa verkottuneet tekijät vaikuttavat motivaatioomme, josta johtuen se vaihtelee voimakkaasti. Myös ajalla on vaikutus motivaatioon: tällä hetkellä vallalla olevat olosuhteet mahdollisesti vaikuttavat tulevaan motivaatioon. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12.)

Motivoitunut työntekijä tahtoo tehdä työnsä laadukkaasti ja usein pystyykin uskomattomiin suorituksiin. Taitava esimies motivoi alaisiaan työskentelemään ja muistaa, että motivointiin on käytettävissä sekä aineellisia että aineettomia palkkioita. (Hokkanen ym. 2008, 34.) Niermeyerin & Seyffertin (2004, 13) mukaan motivaatioon vaikuttavat neljä tekijää: vaikuttimen voimakkuus, usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin, aikaperspektiivi sekä tunneäly. Vaikuttimen voimakkuus on ihmisen sisältä tuleva vaikutin, joka on voimakkaampi tai heikompi, riippuu siitä miten ihminen suhtautuu työtehtävään. Usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin tarkoittaa vakuuttuneisuutta siitä, että ihminen voi muotoilla ja elää elämäänsä omien käsitystensä mukaan. Aikaperspektiivi puolestaan määrittelee muuan muassa ihmisen elämänvaiheen ja kasvatuksen perustuen hänelle merkityksellisiin tavoitteisiin. Tunneäly on puolestaan sisäinen neuvonantaja, joka ohjaa ihmistä päätöksentekoprosessissa. Nämä kaikki vaikutustekijät yhdessä ihmisen tahdonvoiman, pätevyyden sekä erilaisten reunaehtojen kanssa muodostavat kokonaisuuden, joka ratkaisee onnistuuko vai epäonnistuuko ihminen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14.)

Motivaatiotutkimuksissa motivaatio on usein eroteltu ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisiin tekijöihin lukeutuu esimerkiksi aineellinen palkitseminen ja tätä usein käytetään projekteissa, jonka seurauksena projektille annetaan luontaisesti aikaa ja energiaa. Sisäinen motivaatiotekijä nimensä mukaisesti antaa motivaatiota työntekijälle sisäisesti: kun työtehtävä on sisällöltään haastava ja työntekijä paneutuu siihen kunnolla, hän ei pysty välttämään

uuden oppimista ja osaamisen jalostumista, ja tämä on se asia, joka toimii sisäisenä motivaatiotekijänä. Uuteen työhön siirtyminen antaa hyvät esimerkit ulkoisista ja sisäisistä motivaatiotekijöistä: sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi kiinnostava työ tai uusi näkökulma työhön ja ulkoisia motivaatiotekijöitä voi olla parempi palkka tai sopivammat työajat. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2008, 173.)

Jaakkola, Kataja ja Liukkonen (2006, 28) kuvailevat sisäistä motivaatiota siten, että se syntyy siitä ilosta ja nautinnosta, mitä toiminta tuottaa. Ulkoinen motivaatio puolestaan on palkkioiden sytyttämää ja samalla rangaistusten välttämistä. He myös kertovat tutkimusten osoittaneen yhteyden sisäisen motivaation ja myönteisten tunteiden, ajatusten sekä käyttäytymismallien välillä, kun vastaavasti taas ulkoisella motivaatiolla ja motivaation puuttuminen ovat kielteisessä mielessä yhteydessä näihin.

Esimiesten tulisi myös mitään muutama asia mielessään työntekijöiden työmotivaation suhteen: olisi hyvä muistaa antaa mahdollisuus työntekijöilleen oppia töissä, saada uusia haasteita sekä kehittyä omalla alallaan, sillä tänä päivänä se on aina vain tärkeämpää ihmisille. Lisäksi arvostusta ja palautetta suomalaiset esimiehet eivät anna turhan usein, mutta silti työntekijät haluaisivat saada palautetta siitä, miten he suoriutuivat tavoitteissaan. Koulutetuille ja kokeneille työntekijöille on kuitenkin tärkeää, että he voivat vaikuttaa työhönsä sekä työyhteisön asioihin. He myös kaipaavat sitä, että he saavat tuoda oman panoksensa yrityksen kehittämiseen, kun heidän osaamistaan käytetään. Työajan järjestelyt ovat yksi eniten arvostetuimpia asioita yhteiskunnassa kuten myös työsuhteen pysyvyys. (Helsilä 2002, 68.) Lisäksi Länsiväylä-lehdessä haastateltu Sick Oy:n toimitusjohtaja Ari Rämö muistuttaa, että kun työntekijä tuntee arvostusta, tuntee tulevansa kuunnelluksi sekä tuntee, että hänen mielipiteellään on painoarvoa, ollaan motivaatioasioissa jo hyvällä mallilla. Rämö todella tietää mistä hän puhuu, sillä Sick Oy on valittu kolme kertaa Suomen parhaaksi työpaikaksi pienten yritysten sarjassa. (Pietiläinen 2011, 9.)

### 3.5 Motivoituminen

Motivaatio on tilannesidonnainen ja lyhytaikainen, eli se yleensä liittyy siis yhteen tilanteeseen. Asenne on puolestaan pysyvä ja sisäistynyt sekä hitaasti muuttuva. Asenteella on vaikutusta toiminnan laatuun, kun motivaatio kertoo millä viireydellä tehdään. (Ruohotie 1998, 41.) Jos motivaatiossa tapahtuu muutoksia, se ei välttämättä tarkoita sitä, että saman alueen asenteisiin tarvitaan muutosta. Tästä voi siis päätellä, että asenteisiin on huomattavasti vaikeampaa vaikuttaa kuin motivaatioon. Motivoituminen onkin siis muutoksia motivaatiossa, ei asenteissa. (Ruohotie 1998, 42.)

Motivoitumista kuvataan myös Syttymisen kierre- ajatuksen avulla, johon kuuluu seitsemän osa-aluetta. Ensimmäinen syy motivoitumiseen on merkitys ja mielekkyyden kokeminen. Ihminen tekee töitä, jotta saa maksettua pankkilainaa, mutta hän haluaa myös saada itselleen mielekästä tekemistä. Toinen osa on unelmat ja visiot, jossa ihminen ajattelee unelmiensa työpäivää ja tulevaisuutta, johon hän on matkalla. Näitä ajatuksia kannustetaan laittamaan näkyviin työpöydän lähetyville, jotta ne muistuttaisivat siinä unelmien ja visioiden merkityksestä. Kolmas kulma syttymisen kierteessä ovat arvot. Arkielämässä ihminen tekee jatkuvasti valintoja, joiden taustalla ovat arvot, asenteet ja uskomukset. Soveltuvimman vaihtoehdon valinta tehdään alitajuisesti sillä perusteella, että ihminen pystyy tukemaan hänelle tärkeää asiaa. Neljäntenä kohtana on vahvuuksien tunnistaminen. Osaamista jää hirvittävän paljon käyttämättä, sillä usein ihmiset eivät ymmärrä niitä asioita, joissa he oikeasti ovat hyviä. Olisi siis tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa, jotta motivoituminen kasvaisi. Seuraavaksi motivoitumista voitaisiin ajatella toimintasuunnitelmien kautta, jotka mahdollistavat tavoitteet ja teot. (Aaltonen ym. 2008, 176 - 177.) Aaltosen ym. (2008, 177) mukaan ” -- pienetkin teot vaikuttavat, ja vähäisetkin onnistumiset on hyvä huomata, sillä ne antavat potkua eteenpäin ja uskoa siihen, että muutos on mahdollinen--”. Kuudentena kohtana on esteiden ylittäminen, sillä yllättäviä asioita ei pysty ennakoimaan. Ihmisiä kannustetaan tekemään toisin kuin aina yleensä tekee, jolloin saa täyttymyksen tunteen. Syttymisen kierre-mallin viimeisenä kohtana on voittamisen tahto, joka tässä tapauksessa tarkoittaa itsensä voittamisen taitoa. Ihmisillä voi ajattelun taustalla olla uskomuksia, jotka estävät voittamisen kokemukset. Näitä täytyisi välttää ja antaa itselleen lupa onnistua. (Aaltonen ym. 2008, 177 - 178.)

Motivoitumiseen vaikuttavat myös tilanteet, sillä eri ihmiset tulkitsevat niitä eri tavoin ja näin ollen niistä syntyy erilaisia odotuksia. Odotusarvoteoriassa esitetään, että ihminen motivoituu, kun hänen mielestään hänelle annettu tehtävä on sopivan haasteellinen. Tehtävä ei siis saa olla liian helppo tai liian vaikea. Lisäksi hänen on uskottava, että kun hän suoriutuu tehtävästä, se tuottaa hänelle palkkion tai hyödyn, jota hän toivoo. (Ruohotie 1998, 57.)

Grönroosin (2010, 471) mukaan monet ihmiset ovat motivoituneempia, jos heillä on vapaus ajatella, analysoida, tehdä päätöksiä ja toimia. Jotta he tuntisivat olonsa turvallisiksi, heillä täytyy olla tarvittavaa tietoa, taitoa, tekniikkaa ja tukijärjestelmiä, jotta he pärjäävät valtuutuksiansa kanssa. Lisäksi hyvä johto tukee heitä ja antaa rohkeutta päätöksen tekoon. Hokkanen ym. (2008, 36) ovat samoilla linjoilla Grönroosin kanssa antaessaan ohjenuoria motivoitumiseen. Mitä asiantuntevammaksi työntekijä tuntee itsensä, sitä enemmän hän haluaa vaikuttaa työntekoonsa. Palkan pitäisi vastata työntekijän odotuksia, sillä muuten hänen motivaationsa heikkenee. Motivaatiota heikentää myös turha juoksuttaminen ja simputtaminen sekä työntekijän työsuoritusten ylenkatsominen muiden läsnä ollessa. Lisäksi Hokkanen ym. (2008, 37) mukaan on syytä muistaa, että kehu annetaan julkisesti ja haukut aina yksityises-

ti. Lisäksi työntekijän tulisi pystyä tuntemaan itsensä ylpeäksi työnsä tuloksistaan, jotta hänen motivaationsa ei heikkenisi.

#### 4 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan tutkijan tarkka selonteko tutkimuksen toteutuksesta koventaa luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksen analyysissä on tärkeää tehdä luokittelu ja perustella se lukijalle, jotta jälleen parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. Näistä syistä johtuen, luku neljä keskittyy siihen, miten tutkimuksen eri vaiheissa on menetelty. Ensin esitellään tutkimuksen aineiston hankintamenetelmäksi valittu kertomus ja kuvataan miten sitä on käytetty tutkimuksessa. Sen jälkeen esitellään kertomuksen analysointitapa ja miten vastaukset on tyypitelty samankaltaisuuksien avulla. Luvun lopussa kuvataan miten tutkimus toteutettiin eri asiakaskohteissa sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

##### 4.1 Aineiston hankintamenetelmä

Tässä tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmäksi on valittu työntekijöille tehtävä kertomus (liite 1), joka on tutkijan luoma sovellus elämäkerrasta, joka puolestaan tarkoittaa näytettä menneistä tapahtumista (Eskola & Suoranta 2005, 123). Tarkoituksena on kerätä noin 10 tekstiä jokaisesta kolmesta työympäristöltään erilaisesta kohteesta, jotka esiteltiin luvussa 2. Tekstejä tarvitaan 10 kappaletta kolmesta kohteesta, sillä Coorilla oli tutkimuksen aloitushetkellä noin 350 työntekijää Suomessa, ja luotettavan tuloksen saamiseksi vastauksia tulisi saada noin 10 prosentilta työntekijöistä. Eräs tärkeä syy tämän menetelmän valintaan on se, ettei ole relevanttia kerätä kaikilta samanlaisia vastauksia esimerkiksi kyselyn avulla, vaan on mielekkäämpää tuottaa tarkkaa ja henkilökohtaista tutkimustietoa.

Elämänkerta on yksi tärkeimmistä henkilökohtaisista dokumenteista päiväkirjan ja kirjeiden kanssa ja siksi se on olennainen osa kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineistoa (Eskola & Suoranta 2005, 122). Roosin (1987,12) mukaan elämänkertoja voi kerätä vähintään kahdella tavalla: haastattelemalla tai houkuttelemalla kirjoittamaan elämänkertansa. Tämä on hyvä tapa saada kvalitatiivista tutkimustietoa tavallisten ihmisten elämän sujumisesta. Tutkimuksessa käytettiin ihmisten houkuttelua kirjoittamaan kertomusta liitteessä 1 olevan lomakkeen avulla. Tekstien ei tarvitse olla pitkiä, tavoitteena on saada tietoon työn positiiviset ja negatiiviset asiat, joista on mahdollista tulkita sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. Roos (1987,29) muistuttaa, että elämänkerran parasta antia on se, että niistä välittyy heti se, millaiseksi ihmiset kokevat ympäristönsä sekä itsensä. He ovat yksin kirjoitustilanteessa kokemustensa sekä motivaation kanssa, joten mitkään ympärillä olevat tekijät eivät voi vaikuttaa heidän mielipiteisiinsä.

Tässä tutkimuksessa käytetyssä kertomuslomakkeessa on ensin esittely tutkijasta, työn tarkoituksesta sekä mukana olevista organisaatioista. Sen jälkeen lomakkeessa on kolme kohtaa, joista vastaajaa pyydetään kertomaan. Ensin vastaajaa pyydetään pohtimaan mielekästä ja sujuvaa työpäivää ja kertomaan millainen on hänen onnistunut työpäivänsä. Seuraavaksi vastaajaa pyydetään kuvailemaan haastavaa työpäivä. Näistä yhteenvetona, kolmannessa kohdassa vastaajaa pyydetään kertomaan, mitä hän haluaisi muuttaa, jotta työpäivä olisi aina sujuva ja mielekäs. Näistä tutkija vetää johtopäätöksenä esimiehille ehdotuksia, miten he voisivat vaikuttaa henkilöstön motivointiin.

#### 4.2 Prosessin toteuttaminen

Aineiston hankittiin heinäkuun 2011 ajan kiertämällä vajaassa 15:sta Coorin eri asiakaskohdeissa. Kohteet valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, sillä he antoivat oman mielipiteensä kohteiden soveltuvuudesta ja relevanttiudesta tutkimuksen aiheen kannalta. Asiakaskohdeet jaoteltiin toimintaympäristönsä perusteella: ensimmäiseen kohderyhmään kuuluvissa kohteissa on tiimi, jossa esimies on päivittäin mukana työnteossa. Hän on paikan päällä auttamassa ja neuvomassa sekä pelastamassa tiukan paikan tullen. Toiseen kohderyhmään kuuluvissa kohteissa esimies käy muutaman tunnin ajan muutaman kerran viikossa. Kolmanteen kohderyhmään kuuluvissa kohteissa ei ole esimiestä ollenkaan, vaan kaikki asiat hoidetaan puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Tämä jaottelu on tehty toimeksiantajan pyynnöstä, jotta tietoa on saatu kaikista kolmesta kohderyhmästä. Jaottelun avulla saadaan myös tietoon, millaisiksi eri kohderyhmien työntekijät kokevat esimiestensä tekemät ratkaisut motivaatioon ja esimiestyön haasteisiin liittyen.

Opinnäytetyökyselyyn sai vastata ainoastaan toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen omaavat työntekijät, jotta saataisiin toimeksiantajan kannalta hyödyllistä tietoa. Suurin osa kohteista sijaisi pääkaupunkiseudulla, mutta muutaman kohdalla lähdettiin myös hieman kauemmas. Coorin työntekijät olivat innostuneita työhön vastaamisesta ja kukaan, keneltä vastausta pyydettiin, ei kieltäytynyt vastaamasta.

Kohteessa tutkija esitteli itsensä, edustamansa koulun sekä miksi oli tullut kohteeseen. Vastaajille annettiin lyhyet, mutta selkeät ohjeet kyselyyn vastaamisesta, jonka jälkeen heidät jätettiin omaan rauhaan kirjoittamaan vastauksia. Vastaajia pyydettiin kertomaan heille henkilökohtaisesti miellyttävistä sekä haastavista päivistä ja lopussa pyydettiin lisäksi paranehdotuksia. Vastaajille jätettiin myös suljetut pahvilaatikat, jotta he voisivat anonyymisti jättää vastauksensa sinne. Joihinkin kohteisiin ei ollut mahdollisuutta viedä pahvilaatikoita ja tällöin suuri kirjekuori ajoi samaa asiaa: vastaajille annettiin pienempi kirjekuori, joka pyydettiin sulkemaan ja laittamaan isompaan kirjekuoreen. Näin vastaukset pysyivät edelleen nimettöminä. Jokaiselle kohderyhmälle oli oma laatikko. Tämä selkeytti vastausten ana-

lysoinnin aloittamista, kun kaikki saman kohderyhmän vastaukset olivat valmiiksi yhdessä paikassa.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 30 Coorin työntekijää 10:stä eri asiakaskohteesta Etelä-Suomessa. Vastaajat jakoivat ajatuksiaan mielekkäästä ja haastavasta työpäivästä sekä antoivat parannusehdotuksia, jotta työpäivä olisi aina mielekäs. Tutkimukseen osallistuneet tiimit poikkesivat toisistaan niin sijainnin, koon kuin asiakaskohteen koon ja toimintaympäristön puolesta. Asiakaskohteet olivat toimintaympäristöltään erilaisia, sillä tutkimukseen osallistui isoja ja pieniä business parkkeja, joissa asiakkaiden toimialoja oli monia erilaisia. Myös yksityisten yritysten tiloissa olevia Coorin työntekijöiltä kysyttiin halukkuutta vastata opinnäytetyön kertomuslomakkeeseen ja myös heidän asiakaskunnassaan oli laaja kirjo eri toimialoja ja yritysten koot olivat vaihtelevia.

#### 4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen aineiston tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja antaa uutta tietoa tutkimuksen aiheesta. Aineisto pyritään tiivistämään siten, että sen sisältämä informaatio ei katoa. Ideana on kasvattaa informaation arvoa luomalla kerätystä monitahoisesta aineistosta selkeä ja relevantti. (Eskola & Suoranta 2005, 137.)

Kertomusten tuottama tieto analysoidaan tässä tutkimuksessa tyypittelyn avulla. Se tarkoittaa aineiston ryhmittelyä samankaltaisuuksien etsinnän avulla (Eskola & Suoranta 2005, 181). Ryhmittely on muodostunut lähes itsestään, sillä toimeksiantajan aihe kolmine erilaisine kohteineen on jo itsessään ryhmitys. Olemassa on ainakin kolme tapaa muodostaa tyyppiä: autenttinen, yhdistetty sekä mahdollisimman laaja.

Autenttisessa tavassa yhden vastauksen tyyppi on nostettu esimerkiksi laajemman osan aineistoa. Yhdistetyssä tyyppissä mukaan on otettu asioita, jotka esiintyvät vain suurimmassa osassa tai kaikissa vastauksissa. Yhdistetystä tyyppistä puhutaan myös mahdollisimman yleisenä tyyppinä. Mahdollisimman laaja tyyppi on mahdollinen, mutta ei todennäköinen, sillä siihen on otettu mukaan asioita, jotka ovat esiintyneet ehkä vain yhdessä vastauksessa. (Eskola & Suoranta 2005, 182.) Aineistoa avattaessa käytetään mahdollisimman laajaa tyypittelyä, jotta kaikkien vastaajien kaikki ajatukset pystytään ottamaan esille. Johtopäätöksissä käytetään yhdistettyä tyypittelyä, sillä siinä vaiheessa tutkimusta halutaan tehdä vastauksista yhteenve-toa ja muodostaa yhtenäistä linjausta kohderyhmän vastauksista.

Aineiston analysoiminen alkoi siitä, että kertomukset ryhmiteltiin kohderyhmittäin, jonka jälkeen jokaista kolmea kohderyhmää analysoitiin samalla tavalla. Tyypittelyä käytettiin siten, että ensin avattavan kohderyhmän vastaukset tyypiteltiin kysymyksen mukaan omiin pinoihin-

sa: miellyttävän työpäivän vastaukset yhteen pinoon, haastavan työpäivän vastaukset omaan pinoonsa ja vaikutusehdotuksille tehtiin myös oma pino. Tämän jälkeen käytettiin mahdollisimman laajaa tyyppittelyä, joka tarkoittaa, että kaikki vastauksissa esiintyneet asiat otettiin mukaan paperille, johon kirjoitettiin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi käytettiin yhdistettyä tyyppiä, eli tuloksista etsittiin asioita, jotka esiintyivät suurimmassa osassa kertomuksia. Tällä tavalla tutkija sai selville kuinka suuren kannatuksen kukin tekijä oli saanut kohderyhmältä.

Jokaisen kohderyhmän vastauksista saatiin siis kolme eri paperipinoa: työpäivää miellyttävät ja haastavat tekijät sekä vaikutusmahdollisuuksia luovat tekijät. Koska kohderyhmiä oli kolme, tuli paperipinoja yhteensä yhdeksän. Jokaisen yhdeksän pinon materiaali tiivistettiin yhteen A4-kokoiseen paperiin, johon kirjoitettiin tyyppittelyiden avulla kiteytetysti pinosta esiin nousseet tekijät. Tämä oli tutkijan mielestä sekä selkein tapa analysoida kaikki vastaukset että relevantein tapa, jotta kaikista työpäivän kertomuksista saataisiin kaikki mahdollinen tieto käyttöön.

#### 4.4 Luotettavuus

Eskolan & Suoranta (2005, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohdana on se, että tutkija on avoin subjektiviteetti kuten myös keskeinen tutkimusväline. Tutkija itse on siis luotettavuuden pääasiallinen kriteeri ja sen takia koko tutkimusprosessi kuuluu luotettavuuden arviointiin. Eskola & Suoranta (2005, 211) toteavat, että ”Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä”. Tutkimuksen luottamusta arvioitaessa perusajatuksena on kuitenkin kyseenalaistaa onko tutkimuksen sisältämät väitteet perusteltuja sekä totuudenmukaisia.

Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan luotettavuutta voidaan kohentaa, kun tutkija kirjoittaa tarkan selostuksen tutkimuksen toteutuksesta. Jokainen vaihe käsitellään tarkasti ja aineistoa tuotettaessa vallinneet olosuhteet kuvataan selvästi ja totuudenmukaisesti. Laadulliselle aineistolle on tyypillistä tehdä luokitteluja ja luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle tulee selvittää luokittelun syntyminen ja perustelu. Myös tuloksia tulkittaessa on annettava lukijalle perustelut tulkinnoista ja osoittaa kyky sekä pohtia vastauksia että liittää ne teoreettisen tarkastelun tasolle (Hirsjärvi ym. 2009, 233).

## 5 Tulokset

Luku viisi keskittyy tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Luvussa esitellään ensin kaikkien kohderyhmien motivaatiotekijät, sen jälkeen motivaatiota estävät tekijät ja lopuksi vastaajien nä-

kemyksiä siitä, miten esimies voi vaikuttaa henkilöstön motivointiin. Jokaiseen kohderyhmään saatiin yhteensä 10 vastausta, joten tuloksissa esitettyjä lukuja verrataan kokonaislukumäärään, eli 10:een. Kohderyhmä 1:n luona esimies on jatkuvasti paikalla, kohderyhmä 2:n luona esimies käy satunnaisesti ja kohderyhmä 3:n esimies ei ole ikinä paikalla. Tutkimustuloksissa esiintyvät sitaatit ovat lainattu suoraan kertomuslomakkeisiin vastanneilta, ja heistä käytetään tässä työssä nimitystä vastaaja 1-13. Vastajan numero perustuu siihen, missä järjestyksessä heidän mainintansa esiintyvät työssä.

Ensimmäisen kohderyhmän kertomuslomakkeen työpäiväkuvaukset olivat kokonaisuudessaan laajoja. Lomakkeisiin oli huolella paneuduttu ja suurimmassa osassa tekstiä oli paljon. Vastajat olivat kirjoittaneet omista työpäivistään ja teksteistä pystyi tekemään tulkintoja millaisia motivaatiotekijöitä heillä on. Lisäksi tältä kohderyhmältä tuli useita ehdotuksia, jotka kertovat miten heidän esimiehensä voisivat vaikuttaa henkilöstön motivointiin. Tästä voi päätellä, että työntekijät ovat kiinnostuneita kehittämään työpäiväänsä yhä mielekkäämmäksi, koska he antoivat lukuisia ehdotuksia.

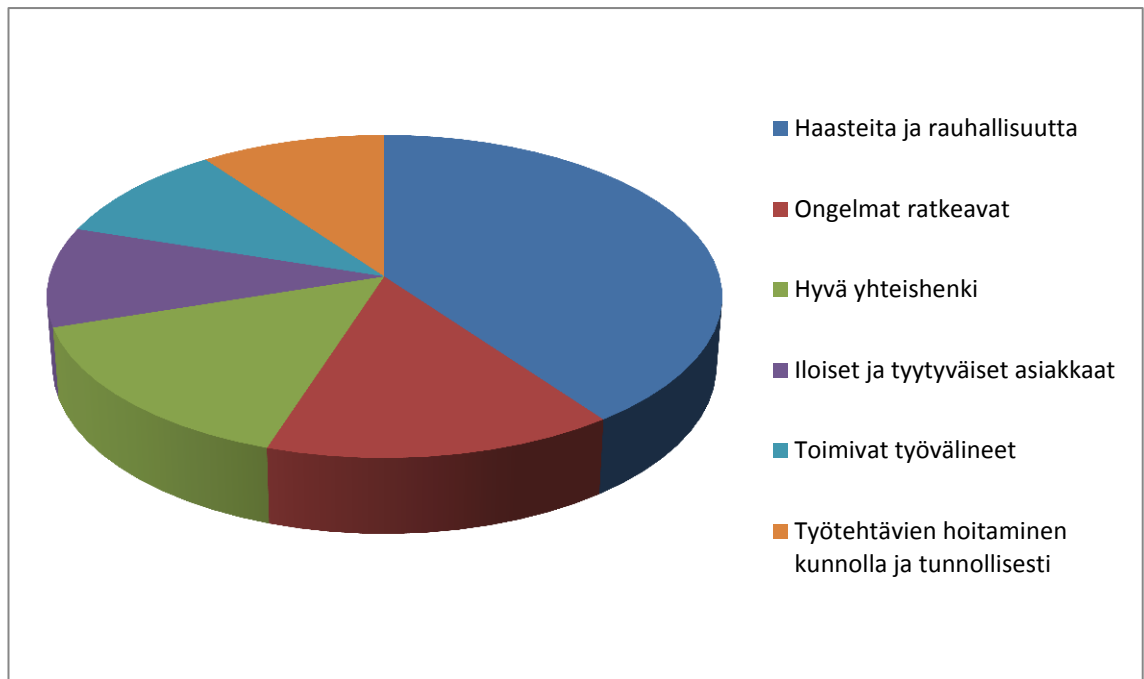
Toisen kohderyhmän vastaajat olivat hyvin ahkeria: vastaukset olivat kattavia ja jokaiseen kysytyyn osa-alueeseen tuli monia vastauksia. He olivat suhteellisen yksimielisiä, ja yhteisiä miellyttäviä ja haastavia tekijöitä löytyi helposti. Lisäksi yksi ennalta arvaamaton vastaus tuli esille, kun kysyttiin esimiehen vaikutusmahdollisuuksista henkilöstöä motivoitaessa, ja vielä yllätyksellisempää oli se, kuinka moni oli sitä mieltä.

Kohderyhmä 3 oli onnistuneen työpäivän kuvauksessa yllättävän samoilla linjoilla: moni vastaajista oli samaa mieltä tärkeimmistä motivaatiotekijöistä, ja yhden vastauksen tekijöitä löytyi vain kaksi. Haastavan työpäivän luovien tekijöiden kohdalla tilanne oli samankaltainen, tosin yhden vastauksen tekijöitä löytyi hieman useampia. Molemmissa osa-alueissa kuitenkin oli yksi tekijä, joka oli kummassakin hyvin tärkeä: ihmissuhteet. Lisäksi kohderyhmän ehdotukset esimiehen vaikutusmahdollisuuksista olivat osittain samoilla linjoilla toisten kohderyhmien vastausten kanssa.

### 5.1 Motivoivat tekijät

Motivaatiota edistäviä tekijöitä kohderyhmä 1:ltä tuli paljon. He löysivät monia asioita työstään, jotka miellyttivät heitä. Yksi vastaaja kuvaa onnistunutta työpäivää seuraavasti: *”Työtä on päivän aikana riittävästi, mutta ehdin hengähtää hetken edes päivän aikana. Tunnit kuluvat ripeästi touhutessa”* (v1). Tärkeimmäksi ja ylivoimaisesti suurimmaksi motivaatiotekijäksi nousi sopiva työn määrä: työntekijät kaipaavat sekä haasteita että myös rauhallisuutta. Peräti kahdeksan kymmenestä vastaajasta oli tätä mieltä. Yksi vastaaja kirjoittaa tästä tekijästä seuraavasti: *”nautin siitä että on tekemistä, joten onnistunut työpäivä ei ainakaan olisi tyl-*

sä” (v2). Edelliseen liittyen kolme vastaajaa kertoi motivoituvansa siitä, että onnistuu ratkaisemaan työpäivän aikana kohdattavat ongelmat. Myös kolmen vastaajan mielestä hyvä yhteishenki työtovereiden kesken lisää työpäivän sujuvuutta. Kahden vastauksen saaneita motivaatiotekijöitä löytyi jo hieman enemmän: sekä iloiset asiakkaat että tyytyväiset asiakkaat olivat molemmat kahden vastaajan mielestä motivoivia. Lisäksi toimivat työkalut, kuten esimerkiksi tietokoneet ja kopiokoneet kuuluvat tähän kahden vastaajan ryhmään kuten myös se, että kaikki työntekijät hoitavat omat työtehtävänsä tunnollisesti ja kunnolla. Alla oleva kuvio 1 osoittaa, millaisen arvon suurimmat motivaatiotekijät saavat ensimmäisessä kohderyhmässä.



Kuvio 2: 1.kohderyhmän mainituimmat motivaatiotekijät

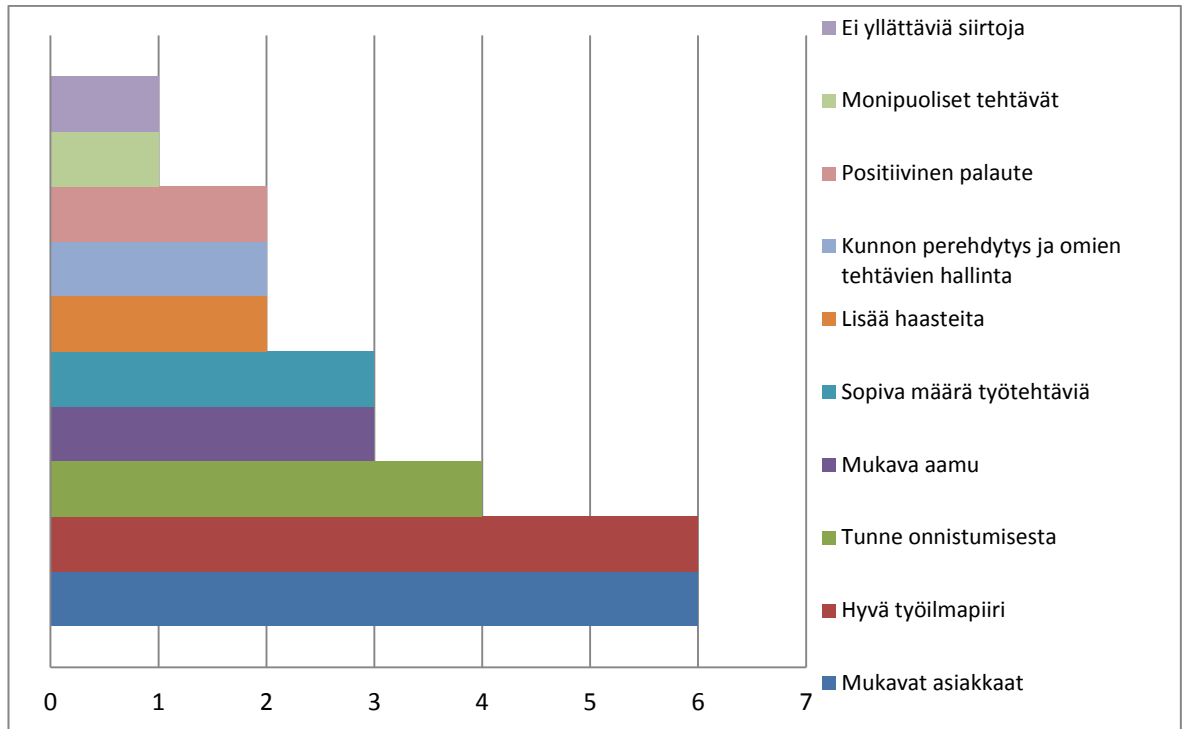
Sopivien haasteiden määrä ja rauhallisuus on iso osa motivoitumista tässä kohderyhmässä. Paljon vastaajat olivat samaa mieltä myös muista tekijöistä. Ongelmien ratkaiseminen sekä hyvä yhteishenki ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä, mutta työpäivän mielekkyyteen vaikuttavat myös iloiset ja tyytyväiset asiakkaat omalla tavallaan.

Motivaatiotekijöitä, joita vain yksi vastaaja oli maininnut, tuli useampia. Ne kaikki liittyvät pitkälti yksilön henkilökohtaiseen työpäivään, ei niinkään työyhteisön toimivuuteen. Näitä tekijöitä on esimerkiksi riittävä taukojen määrä, uudet haasteet, ei tuuraustarvetta sekä oppimisen tunne. Työyhteisön toimivuuteen liittyviä tekijöitä on hyvä tiedonkulku, joka puolestaan mahdollistaa työpäivän suunnittelun ja työtehtävien järjestämisen. Lisäksi yksi vastaaja on sanonut hyvän sään motivoivan häntä työpäivän aikana ja yksi toinen sanoi riittävän kiittämisen miellyttävän häntä. Yhdessä maininnassa onnistuneeseen työpäivään kuuluu ”huumoria ja pientä vitsin tynkää työnteon lomassa” (v3).

Kohderyhmä 2:n neljän vastaajan mielestä tekijä onnistuneeseen päivään on sopiva työtehtävien määrä. Neljän vastaajan kannatuksen oli saanut myös sujuva työpäivä, joka tarkoittaa ongelmien onnistunutta ratkaisua sekä toimivia työvälineitä. Kaksi vastaajaa pitää kiireistä päivää motivoivana ja toiset kaksi vastaajaa jopa pitävät siitä, että on mahdollisuus tehdä pieniä ekstratehtäviä, joihin ei yleensä ole aikaa. Näistä vastauksista voisi siis päätellä, että päivän aikana tulee olla sopivasti tekemistä, mutta innokkaimmille työntekijöille myös mahdollisuus tehdä enemmän. Yksi vastaaja on onnistunut kiteyttämään kohderyhmä 2:n mielipiteitä työpäivän motivaatiotekijöistä kertomalla, että *"onnistunut työpäivä koostuu tasaisesta pienestä kiireestä ja sopivasta asiakasvirrasta päivän mittaan. Erikoistilanteet tekevät päivästä mieleenjäävemmän positiivisella tavalla"* (v4).

Yksi vastaaja kertoo häntä motivoivan se, että hän saa asiakkaat iloiseksi. Erään vastaajan päivän tekee mielekkääksi se, että asiakkaalta saa positiivista palautetta ja eräs toinen on iloinen työstä annettavasta palautteesta. Yksi vastaaja pitää siitä, että kohteissa on tarkka ohjeistus toimintamalleista. Eräs mainitsee aikataulutetun päivärutiinin häntä miellyttäväksi tekijäksi. Työn vaihtelevuus on eräs yhtä vastaajaa miellyttävä tekijä ja tähän liittyen yksi vastaaja kiittelee siitä, että hänellä on mahdollisuus kehittää palveluita, jotka tuottaa hänelle onnistumisen tunteen. Yksi ilahduttavimmista vastauksista oli *"Päivän päätteeksi tyhjä pöytä on mukava motivaattori"* (v5). Tästä maininnasta on tulkittavissa, että työntekijä on motivoitunut, sillä hän tietää työnsä hyvin eikä mitään ylimääräistä jää odottamaan seuraavaan päivään. Hän voi siis silloin keskittyä täysin sen päivän mukana tuomiin haasteisiin.

Kohderyhmä 3:n vastauksia ilmentää hyvin kuvio 3, sillä he olivat harvinaisen samaa mieltä onnistuneen työpäivän tekijöistään.



Kuvio 3: Kohderyhmä 3:n tärkeimmät motivaatiotekijät

Kohderyhmä 3:n kertomusten keskuudessa oli kaksi motivaatiotekijää, jotka selvästi miellyttivät enemmistöä: jopa kuusi vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että heidän työpäivänsä on mielekäs ja sujuva, jos asiakkaat ovat mukavia ja työilmapiiri on hyvä. Tätä kuvataan yhdessä vastauksessa muun muassa kertomalla, että työpäivä tulee mielekkääksi ”*iloisten ja ystävällisten ihmisten kohtaamisesta*” (v6) ja ”*hyvästä työilmapiiristä työyhteisössä*” (v6). Neljä mainintaa oli saanut tunne onnistumisesta. Tästä kohderyhmästä voisi siis päätellä, että monille heistä työssä olevat ihmissuhteet ovat tärkeitä ja kun ne ovat onnistuneita, tulee työpäivästä mielekäs.

Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että mukava aamu on hyväksi työn mielekkyydelle: töihin pääsee tulemaan ilman ruuhkaa ja aulassakaan ei ole kovaa kiirettä heti töihin saavuttaessa. Niin ikään kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että työtehtäviä tulee kuitenkin olla sopivassa määrin ja kaksi vastaajaa toivoo haasteita työtehtäviin. Kahden vastaajan mielestä kunnan perehdytys ja se, että tuntee hallitsevansa omat työtehtävänsä luo mielekkyyttä. Positiivinen palaute on myös mainittu kahdessa vastauksessa kuten myös ongelmien ratkeaminen. Yhden vastauksen tekijöitä puolestaan olivat monipuoliset tehtävät sekä se, että työntekijöille ei tule yllättäviä siirtoja toisiin asiakaskohteisiin.

Kohderyhmä 1:ltä saatiin eniten mainintoja motivaatiotekijöistä. Kaikista kohderyhmistä motivaatiotekijöitä tuli yhteensä 36, joista kohderyhmä 1 antoi 14 tekijää. Työtehtävien määrää käsiteltiin jokaisessa kohderyhmässä: jotkut vastaajat toivoivat vähemmän kiirettä kun toiset

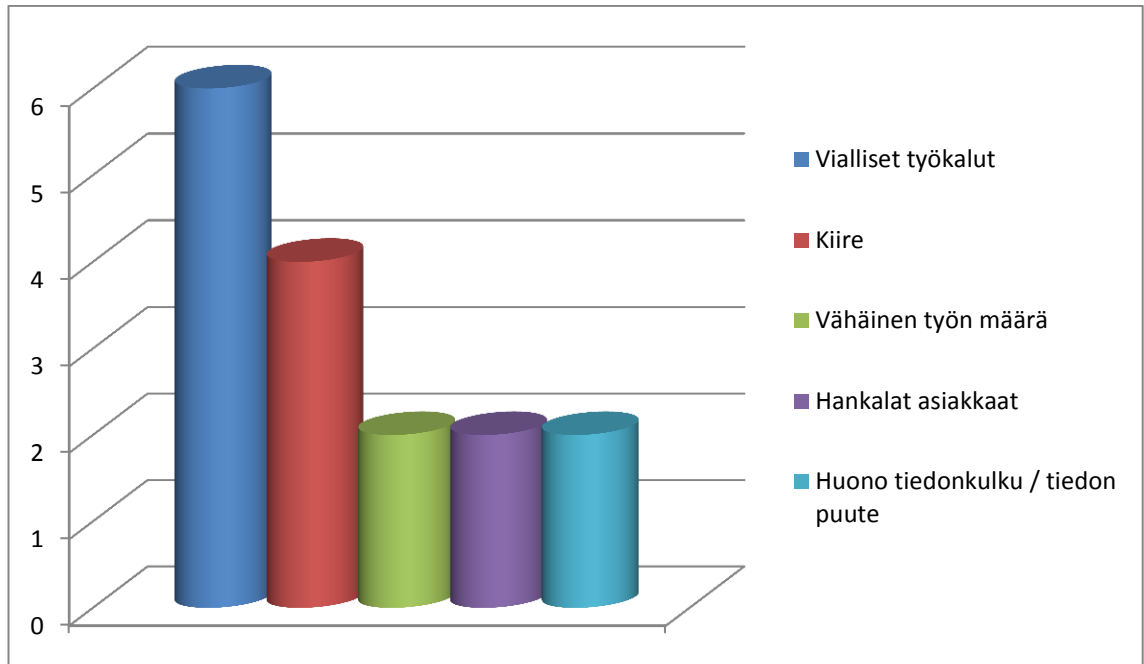
taas toivoivat pieniä lisätehtäviä. Useimmiten esimies ei voi vaikuttaa asiakkaalta tuleviin tehtävänantoihin, mutta kuten Hyppänen (2007, 82) kertoo, tulee esimiehen osata jakaa tehtävät tiimin kesken ja tässä tapauksessa tulisi tuntea tiiminsä niin hyvin, että hän tietää kuka kaipaa lisätehtäviä ja ketä miellyttää rauhallisemmalla tahdilla työskentely. Tämä tosin muodostuu esimerkiksi kohderyhmä 3:ssa haasteeksi, sillä esimies ei ole päivittäin paikalla seuraamassa työskentelyä. Toimivista työkaluista, kunnollisesta perehdytyksestä sekä työtehtävien hallinnan tunteesta tuli monia mainintoja. Tutkija kokee nämä tekijät tärkeiksi, johon esimiesten tulisi kiinnittää huomiota. Kun perehdytys on tehty huolella, työntekijälle tulee tunne siitä, että hän osaa työtehtävänsä. Jos työkalut toimivat, hänestä tulee todennäköisesti vielä motivoituneempi työntekijä.

## 5.2 Motivaatiota estävät tekijät

Yhteisiä haastavan työpäivän mainintoja löytyi yllättävän paljon kohderyhmä 1:ltä. Jopa puolet kohderyhmästä oli sitä mieltä, että kiire tekee työpäivästä ikävän. Myös huonotuulisilla asiakkailla ja työtovereilla oli suurehko merkitys: neljän vastaajan työpäivää lannistavat huonotuuliset asiakkaat ja kahta huonotuuliset työtoverit. Kaksi vastaajaa oli myös sitä mieltä, että oikuttelevat työkalut, kuten erilaiset ohjelmat sekä kulunvalvontalaitteisto, estävät motivaation syntymistä. Liian vähäinen työmäärä oli myös kahden vastaajan mielestä eräs tekijä haastavassa työpäivässä.

Kuten onnistuneen työpäivän kohdallakin, niin myös haastavassa työpäivässä vastaajat löysivät useita motivaatiota estäviä tekijöitä, jotka vain yksi vastaaja koki haastavaksi. Huono tiedonkulku oli yksi näistä tekijöistä, kuten myös hukkuneet lähetykset ja huono sää. Eräs merkittävä tekijä, joka kiinnitti huomion, oli koulutuksen puute työtehtäviin, joita Coor on luvannut toimittaa asiakkaalleen. Eräs vastaaja kirjoittikin haastavasta työpäivästä kysyttäessä koulutuksen puutteesta seuraavasti: *”kun minua vaaditaan tekemään HETI joku asia, johon minua ei ole koulutettu/perehdytetty, eikä aikaa asian selvittämiseksi oikein olisi”* (v7). Vastauksesta on tulkittavissa vastaajan turhautuminen, josta seuraa motivaation estyminen, sillä työtehtävät eivät suju niin kuin vastaaja olettaa niiden sujuvan. Joku toinen vastaaja kertoi että tiedon puute luo haastavan työpäivän ja jonkun toisen mielestä asioita tulee taas liikaa kerralla. Näiden kolmen tekijän välille tulisi löytää harmonia, jotta työntekijät kokisivat työnsä mielekkäämmäksi. Yksi vastaaja kertoo, että pelko virheiden tekemisestä estää hänen motivoitumisestaan. Virheen tekemisenkin voisi mahdollisesti välttää, jos edellä mainitut kolme tekijää olisivat sopusoinnussa.

Kuvio 2 esittää havainnoitsevasti miten suuri vaikutus eräällä tekijällä oli haastavan työpäivän luomisessa.



Kuvio 4: Mainituimmat motivaatiota estävät tekijät 2.kohderyhmässä

Kuvio 2 osoittaa, että kohderyhmässä 2 yksi tekijä nousi selvästi yksi yli muiden: vialliset työkalut. Se häiritsee suuresti työntekijän normaalia työntekoa, josta on seurauksena kiirettä, kasautuvia töitä ja hermostuneita asiakkaita. On siis ymmärrettävää, miksi kuusi vastaajaa kymmenestä oli sanonut tämän olevan häiritsevä tekijä. Seuraavaksi eniten mainintoja saanutta tekijää yksi vastaaja kuvaa kertomalla, että työpäivä on haastava ”kun kysyntä ohittaa tarjonnan, eli aika loppuu” (v8). Neljä vastaajaa kertoi siis kiireen laskevan motivaatiota, kun taas kohderyhmä 1:ssä luku oli viisi. 2. kohderyhmän kahdelle vastaajalle liian vähäinen työn määrä aiheutti haastavuutta ja niin ikään kahdelle hankalat asiakkaat tekivät samaa. Lisäksi kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tiedon puute tai huono tiedonkulku hankaloittaa heidän työpäiväänsä.

Myös kohderyhmä 2:n kohdalla yksittäisiä motivaatiota estäviä tekijöitä oli useita. Eräs vastaaja kertoi kiinteistön suurien vikamäärien olevan sellainen tekijä, kun toinen taas sanoi yli-työn luovan hänelle haastavan työpäivän. Yhtä vastaajaa vaivasi omat erehdykset, kun toisen motivaatiota esti julkisten liikennevälineiden myöhästeleminen ja näin ollen töistä myöhästyminen. Eräässä vastauksessa kerrottiin hankalan päivän olevan sellainen, että asiakas ei vastaa puhelimeen, kun hänelle yritetään ilmoittaa saapuvasta vieraasta tai lähetyksestä. Auki jätetyt, hälytyksen aiheuttavat ovet häiritsivät yhden vastaajan työpäivää ja erään vastaajan mielestä hän ei voi motivoitua työtovereidensa takia, jotka tekevät työtehtävänsä huonosti. Yksi mielenkiintoisimmista vastauksista oli sellainen, jossa vastaaja kertoo yrittävänsä kehittää sekä uusia että jo olemassa olevia palveluita, mutta hänen sanojensa mukaan hänen ”oikeutensa” eivät riitä siihen. Tulkinnan varaiseksi kuitenkin jää, mitä nämä ”oikeudet” tarkoittavat.

tavat: eikö asiakas halua näitä kehitettyjä palveluita, eikö työntekijää oteta mukaan kehittämiseen vai mistä oikein on kyse.

3. kohderyhmässä motivaatiota estävien tekijöiden maininnoissa ikävät asiakkaat olivat vastaajat: puolet vastaajista oli tätä mieltä. Tämä siis vahvistaa käsitystä siitä, että ihmissuhteet ovat 3. kohderyhmän vastaajille tärkeitä ja jos ihmissuhteet ovat huonossa kunnossa, työmotivaatio laskee. Yhdessä vastauksessa kerrotaan erään Coorin työntekijän painajainen ihmissuhteisiin liittyen: *"kaikista pahinta on tietysti se jos asiakkaalle jää väärä kuva tilanteesta ja muistaa sen myös seuraavan kerran"* (v9). Neljässä vastauksessa mainittiin, että tiedonkulun puute on yksi tekijä haastavaan työpäivään, sillä se aiheuttaa ongelmia jokapäiväisiin normaaleihin työtehtäviin. Tämä aiheuttaa viivästyksiä, jonka seurauksena tulee kiire ja tämän kolme vastaajaa oli maininnut haastavasta työpäivästä puhuessaan. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että jo huonosti alkanut aamu voi aiheuttaa haasteita ja kaksi oli myös sitä mieltä, että monet yllätyksenä tulevat muutokset hankaloittavat työpäivää.

Tekijät, jotka oli mainittu vain yhden kerran, poikkeavat toisistaan aika lailla: niistä on helposti tulkittavissa pieniä asioita, jotka estävät työntekijöiden motivaatiota yksilökohtaisesti. Eräässä vastauksessa mainittiin, että työ teoriassa ja työ käytännössä eivät kohtaa toisiaan. Tämä on hieman tulkinnanvarainen, sillä se voi olla kritiikkiä palveluita myyvälle taholle tai jopa palveluita suunnittelevalle taholle. Tähän voisi kaivata hieman tarkennusta vastaajalta. Hyvä esimerkki henkilökohtaisesta motivaatiota estävästä tekijästä on esitetty vastauksessa, jossa todetaan, että eksyviä ihmisiä osataan ohjata vain Internetin hakukone Googlen avulla. Tämä saattaa viitata siihen, että Coorilla on olemassa kiertäviä työntekijöitä, jotka käyvät monessa kohteessa sen lähialueita kuitenkin tuntematta, josta johtuu heidän turhautumisen tunteensa, kun asiakkaat kysyvät tietä. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että huonon kuvan antaminen asiakkaalle laskee motivaatiota työpäivän aikana. Erään vastaajan mielestä turhat valitukset harmittavat ja toisen mielestä toimimattomat työvälitteet loivat haastetta. Yhden maininnan mukaan sairaan työtoverin tuuraus estää motivaatiota. Yhden vastaajan mukaan motivaatiota estää se, kun työtehtäviä on liian vähän ja yhtä vastaajaa häiritsee se, että hän ei koe työtään tarpeeksi haasteelliseksi. Mieleenpainuvien haasteellisuutta aiheuttava tekijä oli työssä tehtävät virheet, mutta ilahduttavaa oli kuitenkin se, että vastaaja totesi heti perään, että virheitä tekemällä oppii ongelmanratkaisua. Tämän perusteella vaikuttaisi siltä, että hän on motivoitunut työhönsä, vaikka joskus tekeekin erehdyksiä.

Motivaatiota estäviä tekijöitä vastaajat löysivät yhteensä 38 ja määrät kohderyhmäkohtaisesti jakaantuivat lähes tasan: kohderyhmä 1 antoi 12 tekijää, kun kohderyhmät 2 ja 3 kertoivat molemmat 13. Kiire oli yksi mainituimmista tekijöistä ja se oli ollut työpäivää häiritsevä tekijä 12 vastaajan mielestä. Hankalat, ikävät ja huonotuuliset asiakkaat olivat toinen lähes yhtä suosittu tekijä: 11 vastaajan mielestä tällaiset ihmiset loivat haastetta työpäivään. Johtopää-

töksenä näistä voisi olla, että Coorin tulisi palkata lisää työntekijöitä, jotta nykyisillä työntekijöillä ei olisi niin kiire töissä. Heidät tulisi perehdyttää hyvin kohteen toimintatapoihin, jotta hän pystyy tekemään hyvää työtä ja tällä tavalla saamaan asiakkaan tyytyväiseksi. Tämä on yksi ratkaisu hankalien asiakkaiden ongelmiin, vaikka se ei tietenkään poista koko ongelmaa. Coor Service Managementin Jukka Leino (2011) toteaa tähän, että työntekijöiden palkkaaminen ei välttämättä ole oikea ratkaisu tähän ongelmaan. Hän itse nostaisi Coorin resursseja esimerkiksi työpäivän ”ruuhka-aikoina”. Käytännössä tämä tarkoittaisi, että useasti aamulla pidettävät kokoukset alkavat kello 9.00, joten silloin tulisi esimerkiksi aulassa olla enemmän työntekijöitä: tämä tarkoittaa, että vakituisen aulahenkilön ei tarvitsisi jättää työpistettään ja lähteä auttamaan esimerkiksi audiovisuaalisten laitteiden kanssa, vaan näille tehtäville olisivat omat henkilönsä. Näistä motivaatiota estävien tekijöiden kertomuksista oli myös tulkittavissa se, että motivoituminen on henkilökohtaista: vaikka valtaosan motivaatiota estäisi sama asia, löytyy jokaiselle vastaajalle jokin oma tekijä, joka häiritsee vain hänen työpäiväänsä.

### 5.3 Esimiehen vaikutusmahdollisuudet henkilöstön motivointiin

Kohderyhmä 1:ltä tuli monia ehdotuksia siitä, miten esimies voisi vaikuttaa henkilöstön motivointiin. Ne on jaoteltu ihmissuhteisiin liittyviin ehdotuksiin sekä työhön liittyviin ehdotuksiin. Ihmissuhteisiin liittyvien vaikuttamisehdotuksista eniten mainittu oli ongelmat työtovereiden kanssa: yksi vastaaja oli sitä mieltä, että työryhmässä joku puhuu liikaa ja toisen vastaajan mielestä ryhmätyöskentelyssä on parantamisen varaa, sillä toisia ei huomioida tarpeeksi. Yksi vastaaja puolestaan oli sitä mieltä, että asiakkaat kohtelevat häntä kuin palvelijaa ja hän toivoisi tulevansa kohdelluksi ihmisenä. Tähän liittyen eräs toinen oli toivonut, että olisi mukavaa, jos asiakkaat eivät pitäisi häntä aina syntipukkina kaikkeen. Eräessä vastauksessa kerrottiin ihmissuhteisiin liittyvästä motivaatiota kohentavasta tekijästä seuraavasti: *”Haluaisin mahdollisimman paljon tietoa kaikista vierailuista tai järjestelyistä jotka vaikuttavat työhöni etukäteen. Asiakkailta on edelleenkin (kaikesta tiedottamisestamme huolimatta) tapana jättää ilmoitukset aika viimehetkeen”* (v10).

Itse työhön liittyviä tekijöitä tuli hieman enemmän: tiedonkulun parantaminen oli toinen mainituimmista. Leino (2011) antaa tähän innovatiivisen idean: jos työskentelee isossa tiimissä, voisi tehtävien vaihtuvuudella luoda äänetöntä tiedonkulkua. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jos kaikki tiimin jäsenet osaavat tehdä kaikkia asiakkaalle myytyjä työtehtäviä kohteessa, saadaan hiljaista tietoa eteenpäin: näin ollen esimerkiksi aulapalveluhenkilö tietää myös minne asiakkaalle osoitetut nimettömät postit lähetetään tai millaisia varustuksia eri neuvotteluhuoneissa on.

Toinen, niin ikään kahden vastaajan mainitsema, on ehdotus kasvattaa vastuutta ja itsenäisyyttä. Edelliseen liittyen yksi vastaaja on toivonut, että vastuuta ja työtehtäviä jaettaisiin enemmän, joten nämä kolmen vastaajan toiveet ovat ristiriidassa keskenään. Seuraava toisiinsa liittyvä vastauspari on sellainen, että yksi on toivonut pois niitä työtehtäviä, johon he eivät ole saaneet kunnon koulutusta. Eräs toinen taas toivoo lisää koulutusta ja tietoa työtehtävien suorittamiseen. Tästä voisi päätellä, että työtehtävät suoritetaan, jos niihin vain on saatu asianmukainen ohjeistus ja koulutus. Yksi vastaaja myös toivoo kunnollista perehdytystä uudelle työntekijälle. Tähän liittyen yksi vastaaja on toivonut, että hiljaista tietoa saataisiin esille enemmän ja toinen taas toivonut, että kokemusta voitaisiin jakaa työryhmässä. Yksi vastaaja kertoi, että hänen työpäivänsä on nyt jo miellyttävä eikä hänellä ole ehdotuksia, miten esimies voisi vaikuttaa henkilöstön motivointiin.

2. kohderyhmän suosituin ja ennalta arvaamaton maininta tähän osa-alueeseen oli se, että jopa neljä vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että he aidosti viihtyvät työssään. Näin ollen heillä ei ole antaa esimiehille mitään ehdotuksia henkilöstön motivoinnin vaikutusmahdollisuuksiin. Nämä neljä henkilöä kertoivat muun muassa, että työ on mukavaa kaikin puolin ja he vilpittömästi viihtyvät työssään. Lisäksi yhdessä vastauksessa mainittiin, että *”pääsen itse vaikuttamaan työhöni sen verran, että jos muutoksia tarvitaan ne tehdään”* (v11).

2. kohderyhmästä saatiin tähänkin osa-alueeseen myös yksittäisiä vaikutusehdotuksia. Eräs Coorin työntekijä toivoi, että asiakas huomioisi omia kuluttaja-asiakkaitaan enemmän järjestämällä heille omat yhteyshenkilönsä, jotka olisivat aulan aukioloaikoina tavattavissa. Tämä helpottaisi hänen työtään ja auttaisi asiakasta pitämään omista asiakkaistaan hyvää huolta. Eräessä vastauksessa toivottiin myös kunnon taukotiloja, sillä nyt kohteessa ilmeisesti pidetään ruokataukoja toisen työpisteellä. Yhdessä vastauksessa toivotaan kesäajalta enemmän tekemistä ja talvisaikaan työtehtäviä voisi yrittää järjestää jouhevammin, vaikka se tietysti riippuu asiakkaasta. Yksi vastaaja toivoisi parempaa ergonomiaa, sillä nykyinen huono ergonomia näyttöpäätetyössä aiheuttaa hänelle päänsärkyä. Yhdessä vastauksessa toivotaan, että IT-osasto olisi paikalla aina aulan aukioloaikoina tai vastaavasti aulaan järjestettäisiin kunnolliset käyttöohjeet laitteille. Itse työhön liittyviä parannusehdotuksia tuli kolme, jotka tavaltaan liittyvät toisiinsa: ensimmäisessä toivottiin, että työntekijöille annettaisiin enemmän itsenäisyyttä ja vastuuta. Toisessa sanottiin, että esimies huolehtii liikaa alaisen asioista ja kolmannessa toivottiin, että kohteen puitteita voitaisiin muuttaa siten, että siellä olisi mahdollisuus tehdä enemmän muutoksia. Mitään tarkempaa selitystä vastaaja ei puitteiden muuttamiselle anna, joten tämä parannusehdotus jättää tulkinnan varaa. Yhdessä maininnassa kerrottiin motivaatiota kohentavasta tekijästä seuraavasti: *”Lisäksi toivoisin että Vartijana kohteessa itselläni olisi suuremmat valtuudet jolloin voisin tehdä itse enemmän päätöksiä jotka vaikuttavat päivän sujuvuuteen”* (v12). Vastaajan mielestä on siis ilmeisesti hankalaa, että

kaikki päätökset tulee hyväksyttäväksi esimiehellä ja koska esimies ei tässä kohderyhmässä ole jatkuvasti paikalla, tulee asioihin viivästyksiä.

Kohderyhmä 3:en maininnoista oli löydettävissä samoja ehdotuksia kohderyhmä 2:n ja kohderyhmä 1:n kanssa: kaksi vastaajista kertoi, että heidän motivaationsa kohenisi, jos he saisivat lisää vastuuta ja haastetta työhön. Tämä voisi olla hyvä ehdotus Coorin esimiehille, sillä sitä on toivottu kaikissa kohderyhmissä. Myös tässä kohderyhmässä toivottiin enemmän työtehtäviä, kaksi vastaajaa toivoi esimerkiksi postitusta ja asiakaspalvelutehtäviä toimitettavaksi asiakkaalle. 3. kohderyhmän kohdalla uutta oli kuitenkin se, että kaksi toivoi joustavuutta työaikoihin ja tähän liittyen kaksi toivoi liukuvaa työaikaa. Valitettavasti asiakkaiden toiveiden takia se voi olla vaikea järjestää.

Yhdessä vastauksessa toivottiin työpisteen teknisen varustuksen parannusta. Eräs toinen ehdottaa, että työntekijöille annettaisiin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Yhdessä mainittiin motivaation kohoavan, jos työpaikan yhteishenkeä parannettaisiin ja tähän liittyen eräs toinen ehdottaa, että ihmiset jättäisivät huonotuulisuuden kotiin. Sama vastaaja jatkaa toivomustaan kertomalla, että *”kaikki puhaltavat yhteen hiileen, eikä olla turhista asioista liian hankalia”* (v13). Kuten jokaisessa kohderyhmässä, tässäkin ryhmässä löytyi vastaus, jonka mukaan yksi työntekijä todella pitää työstään eikä keksi mitään, millä esimies voisi vaikuttaa henkilöstönsä motivaatioon. Yksi vastaaja kuitenkin toivoo, että työntekijöiden vastualueet jaettaisiin tasapuolisemmiksi, sillä se lisäisi työtehtävien hoitamisen sujuvuutta.

Motivaatiota kohentavia ehdotuksia esimiehille ryhmiltä tuli kiitettävästi. Yhteensä niitä tuli 36, ja kuva 5 osoittaa minkä verran niitä annettiin jokaisesta kohderyhmästä.



Kuvio 5: Coorin työntekijöiden antamien vaikutusehdotusten määrä

Ehdotukset, joita työntekijät antoivat esimiehille vaikutusmahdollisuuksia koskien, voisi päätellä, että esimiehen läsnäololla on eräänlainen vaikutus työympäristöön. Niissä kohteissa, joissa esimies on jatkuvasti paikalla, hän saattaa verbaalisesti kannustaa työntekijöitään antamaan ehdotuksia motivaation vaikuttamiseen. Toisaalta, kohderyhmä 3:n kohteissa, jossa esimies ei siis koskaan ole paikalla, heillä on vapaus pysähtyä miettimään yksin ja yhdessä omaa työympäristöään. Heiltä saattaa ideoita tulla enemmän sen takia, että esimies ei ole heti tyrmäämässä niitä esimerkiksi taloudellisten syiden takia. Leino (2011) muistuttaa, että Coorilla kerätään kaikki edellä mainittujen kaltaiset ”parannusehdotukset” sähköiseen järjestelmään ja sinne tulee kaikista eniten ehdotuksia 1. kohderyhmästä ja 3. vähiten. Ilmeisesti ongelmana 3.kohderyhmässä on se, että ei ole esimiestä, joka jatkuvasti olisi kirjaamassa kaikki ehdotukset sähköiseen järjestelmään. Kuitenkin, toimeksiantaja lienee tyytyväinen sekä vaikutusehdotuksien määrään että niiden sisältöön, sillä ehdotukset antavat työkalun motivaation kohentamiseen.

Myös Rope (2000, 15) muistuttaa parannusehdotusten tärkeydestä: johdon tulisi ottaa niitä käsittelyyn, sillä jo niiden noteeraus ja pyrkimys hyödyntää annettuja parannusehdotuksia on itsessään palkitsevaa. Lisäksi jos niistä saa rahallisen palkinnon, se lisää ideoiden tuottamista, joka takaa yrityksen jatkuvan liiketoiminnan. Lisäksi tutkijan mielestä on syytä muistaa, että nämä eivät pelkästään paranna työympäristöä, vaan kohentavat myös työntekijöiden motivaatiota. On siis olemassa kaksi syytä, miksi parannusehdotukset on syytä ottaa vastaan vakavasti ja harkita, voisiko niitä toteuttaa.

Vaikutusehdotuksien avulla työntekijät viestivät esimiehilleen monenlaisia sanomia. Kertomuksista on tulkittavissa, että sekä työntekijät, asiakaskohteet että haasteet asiakaskohteissa ovat erilaisia. Esimiehen tulee huomioida nämä asiat motivointia miettiessään, jotta motivoiminen on oikeanlaista ja siitä saadaan hyötyä. Vastuu motivoinnista on suuri ja tämä korostuu erityisesti kohderyhmissä 2 ja 3: esimiehillä voi olla monia kohteita, joissa on useita alaisia. Tämä tarkoittaa, motivoinnin oikein kohdistamiseksi esimiehen tulee tuntea monta eri kohdetta ja tunnistaa monen eri työntekijän motivaatiotekijät.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Coor Service Managementin työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja luovuttaa saadut tutkimustulokset Coorin esimiehille. Tuloksia tuli paljon ja monenlaista tietoa. Tästä syystä tutkija kokee onnistuneensa teoreettisessa tavoitteessaan, eli erilaisten kohderyhmien motivoitumisen kuvauksessa. Lisäksi tutkija uskoo myös konkreettisen tavoitteen täyttyneen, sillä toimijoista on saatu paljon relevanttia tietoa, joka tulee hyödyttämään toimeksiantajan esimiehiä. Vastaaajia oli useita ja vastaukset olivat huolella kirjoitettuja, joten niiden avulla on saatu laaja näkemys Coorin työntekijöiden motivoitumisesta. Erityisesti ehdotuksista esimiehen vaikutusmahdollisuuksiin henkilöstön motivoinnissa toimeksiantaja tulee varmasti olemaan mielissään. Työ on myös opettanut tutkijaansa ja siksi tutkija toteaa myös henkilökohtaisen tavoitteensa täyttyneen. Tutkija on saanut lisää tietoa siitä, miten henkilökohtaista motivaatio on ja millaisista asioista ihmiset motivoituvat. Tarkkaan suunniteltu ja oikein aseteltu tutkimuksen pääkysymys ”Mistä Coor Service Managementin työntekijät motivoituvat?” oli yksi päätekijöistä, joka tutkijaa saavuttamaan kaikki tavoitteensa.

Työstä on myös saatu palautetta toimeksiantajalta. Henkilöstö- ja viestintäpäällikkö Kirsi Bergman kiittää mielenkiintoisesta lukuelämyksestä. Lisäksi hän antaa muutamia ohjeita koskien Coor Service Managementista kirjoittamista. Nämä olivat pieniä tarkennuksia tutkijan tekstiin, jotta työssä esiintyvä teksti Coorista on yrityksen viestinnän linjan mukainen. Coorin sopimuspäällikkö ja opinnäytetyön yhteyshenkilö Jukka Leino on myös tyytyväinen saamaansa työhön. Jukka antoi myös muutamia kommentteja työhön liittyen ja niitä on esitelty luvuissa viisi ja kuusi. Haastattelun lopuksi Leino nostaa esille kysymyksen, johon hän toivoo saavansa tulevaisuudessa vaikutusehdotuksia: Miten Coor Service Management pystyisi parantamaan yhteistyötä alihankkijoiden kanssa? (Leino 2011.)

Kertomuslomakkeen avulla saatiin laajoja ja tarkkoja kuvauksia Coor Service Managementin työntekijöiltä. Aineiston hankintamenetelmä oli oikea valinta työn tarkoitusta ajatellen, sillä sen avulla saatiin laajoja kertomuksia työpäivästä sekä henkilökohtaista ja tarkkaa tietoa työpäivän sujumisesta. Kertomuslomakkeen avulla saatiin tietää, että Coorin työntekijöitä moti-

voi eniten sopiva työn määrä, mukavat asiakkaat ja hyvä työilmapiiri sekä sujuva työpäivä, joka tarkoittaa ongelmien onnistunutta ratkaisua sekä toimivia työvälineitä. Suurimmat motivaatiota estävät tekijät ovat kiire, vialliset työkalut sekä huonotuuliset asiakkaat ja työtoverit. Esimiehet voivat vaikuttaa henkilöstönsä motivointiin muun muassa parantamalla tiedonkulkua, antamalla lisää haasteita ja vastuuta työntekijöilleen sekä pyrkimällä ratkaisemaan ongelmat työtovereiden kesken.

Jokaisessa kohderyhmässä oli useita samoja tekijöitä: ensimmäinen kohderyhmä oli paneutunut vaikutusehdotusten antamiseen ja he antoivat niitä eniten kaikista kolmesta kohderyhmästä (kuvio 4). Toinen kohderyhmä oli mielipiteiltään hyvin yksimielinen: sekä mielekkyyttä että hankaluutta lisäävien tekijöiden kohdalla suurimmat tekijät saivat noin puolen kohderyhmän vastaajien kannatuksen. Vaikutusehdotuksissakin kohderyhmä oli suhteellisen yksimielinen ja jopa neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että heidän työpaikoillaan ei ole mitään parannettavaa ja he viihtyvät työssään. Tämä tieto on yksi tärkeimpiä tutkimuksen tuottamia antoja. Kolmannen kohderyhmän vastauksista on tulkittavissa se, miksi he ovat hakeutuneet palvelualalle: ihmissuhteet ovat heille tärkeitä. Kymmenestä vastanneesta kuusi oli sitä mieltä, että mukavat asiakkaat tekevät työpäivästä mielekkään ja myös kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että hyvä työilmapiiri tekee saman asian. Lisäksi haastavista tekijöistä kysyttäessä viisi vastaajaa kertoi ikävien asiakkaiden olevan haaste työpäivässä.

Motivaation syntyymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten ihmisten luonne-erot, aikaisemmat kokemukset sekä työtehtävien piirteet (Kauhanen & Vartiainen 2005, 132). Tutkimuksen tuloksista tämä on selvästi nähtävissä, sillä Coor Service Managementin 30 työntekijää löysi yhteensä 36 motivaatiotekijää. Nurmi & Salmela-aro (2005, 132) toteavat, että erilaiset työt ja työtehtävät vaativat erilaista motivaatiota ja lisäksi eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Tämä myös selittää sitä, miksi Coorin työntekijät mainitsivat niin monia erilaisia motivaatiotekijöitä. Motivaatio ja henkilöstö motivoituminen siis todella aiheuttavat haasteita Coorin esimiehille, sillä tutkimustulokset todistavat, että motivaatio ja motivoituminen todella ovat yksilö- ja tehtäväkohtaisia. Motivaatiotutkimuksissa motivaatio usein erotellaan ulkoiisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin (Aaltonen ym. 2008, 173). Sisäinen motivaatio syntyy ilosta ja nautinnosta, mitä toiminta tuottaa ja ulkoinen motivaatio on palkkioiden syyttämää ja rangaistuksien välttämistä (Jaakkola ym. 2006, 28). Tutkimustuloksissa esiintyneitä mielekkyyttä lisääviä sisäisiä motivaatiotekijöitä olivat esimerkiksi lisätyötehtävät ja työtehtävien hallinta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä löytyi haastavan työpäivän tekijöistä esimerkiksi kiireen sietäminen ja hankalien asiakkaiden kohtaaminen.

Maslowin tarvehierarkiassa alempi taso tulee olla tyydytetty ennen kuin ihminen voi päästä seuraavalle tasolle. Nurmi & Salmela-aro (2005, 133) selventävät, että ensimmäisille tasoille kuuluvat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet sekä sosiaaliset tarpeet. Nämä puutemo-

tiivi-ryhmän tasot tulee olla tyydytettyjä ennen kuin voidaan siirtyä pitämisen ja arvostuksen tarpeiden tasolle ja sieltä viimeiselle, itsensä kehittämisen tarpeet-tasolle. Tutkimustuloksista oli nähtävissä, että Coorin työntekijät jakautuvat monille eri tasoille. Yksi vastaaja pelkäsi virheiden tekemistä ja toinen sitä, että antaa asiakkaalle huonon kuvan. He eivät ole siis päässeet ensimmäistä kolmea tasoa ylemmäksi. Heidän tulisi siis tyydyttää turvallisuuden ja sosiaalisuuden tarpeet. Moni kertomuslomakkeeseen vastanneista toivoi lisää vastuuta, haasteita tai koulutusta. Tämä tarkoittaa sitä, että nämä vastaajat ovat päässeet Maslowin tarvehierarkian ylimmälle tasolle, itsensä kehittämisen tarpeet-tasolle. He ovat siis motivoituneita ja kiinnostuneita työstään ja siksi haluavat kehittää itseään.

Herzbergin motivaatio-hygienia-teorian mukaan työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä luovat eri tekijät: kannustetekijät ja hygientekijät. Kannustetekijät eivät luo tyytymättömyyttä, mutta niiden avulla motivoidaan henkilökuntaa. Hygientekijät eivät paranna työmotivaatiota, mutta niiden avulla päästään neutraaliin tilaan. Kannustetekijöitä ovat esimerkiksi palkka suorituksen perusteella, koulutus sekä työtulosten arviointi. Hygientekijöitä ovat lommat, eläke-edut, työsäännöt sekä ystävällisyys. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 104 - 106.) Kannustetekijöitä löytyi Coorin työntekijöiden vastauksista: lisäkoulutusta toivottiin ja montaa työntekijää positiivinen palaute. Palkasta kukaan vastaaja ei kertonut mitään missään vaiheessa, joten voisi olettaa, että Coorin työntekijät ovat siihen tyytyväisiä. Vaikka Hokkanen ym. (2008, 75) toteavat palkitsemisen olevan olennainen osa työsuhdetta ja keino motiivoida työntekijää työtehtäväänsä, Coorin työntekijät eivät koe sitä ainakaan suurena motiivivana tekijänä. Myös hygientekijöitä on tulkittavissa tuloksista: ystävällisyyttä korostettiin jokaisessa kohderyhmässä ja suurinta osaa tutkimuksen vastaajista häiritsivät ikävät ja hankalat asiakkaat. Muutamassa vastauksessa mainittiin myös työtiimin keskeisistä säännöistä, joita olivat esimerkiksi huonotuuliset työoverit ja erästä vastaajaa harmitti sairaan työoverin tuuraus.

Saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta: saavuttaminen, liittyminen ja valta (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 101). Näille annetaan omat merkityksensä ihmiskohtaisesti ja esimiehen tulee tietää mihin näistä kolmesta teoriasta hänen tiiminsä työntekijät kuuluvat, jotta hän osaa motiivoida tiimiään oikealla tavalla (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 102). Tuloksista ei suoraan pysty analysoimaan mitä motivaatioteoriaa esiintyy eniten kussakin kohderyhmässä. Tuloksista pystyy kuitenkin päättelemään sen, että Coorin työntekijöistä on havaittavissa, että jokaiseen motivaatioteoriaryhmään on henkilöitä. Saavuttamismotivaatiota esiintyy vastaajilla, jotka toivoivat haasteita ja lisätehtäviä työhön. Liittymismotivaatiota esiintyi erityisesti 3. kohderyhmässä, sillä heidän vastauksissaan korostui ihmissuhteiden tärkeys. Valtamotivaatiota esiintyi esimerkiksi 1.kohderyhmässä, joka antoi eniten vaikutusehdotuksia esimiehille. Valtamotivaation omaavat ihmiset kun haluavat vaikuttaa muihin ihmisiin tekemällä ehdotuksia ja korostamalla omia

mielipiteitään (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 102). Coorin esimiesten olisi hyvä tarkastella oman kohderyhmiensä vastauksia ja yrittää tarkemmin tulkita mitä motivaatioteoriaa heidän tiimissään esiintyy eniten. Tämän avulla motivointi helpottuu ja motivoinnin tulos on tarkoituksellisempi.

Ruohotien (1998, 57) mukaan ihminen motivoituu, kun hänen mielestään hänelle annettu tehtävä on sopivan haasteellinen. Lisäksi hänen on uskottava, että kun hän suoriutuu tehtävästä, se tuottaa hänelle palkkion tai hyödyn, jota hän toivoo. Grönroos (2010, 471) lisää, että ihmiset ovat motivoituneempia, jos heillä on vapaus ajatella, analysoida, tehdä päätöksiä ja toimia. Coor Service Managementin työntekijät ovat sekä motivoituneita että halukkaita motivoitumaan. Motivoituneisuuden merkkejä ovat työpäivän mielekkyyttä lisäävissä tekijöissä esimerkiksi sopiva työn määrä, uudet haasteet, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä vaihtelevat tehtävät. Halu motivoitua työssä näkyy siinä, että työntekijät ovat kiinnostuneita antamaan vaikuttamisehdotuksia esimiehille, jotta heidän työpäivänsä paranisi, joka lisäisi heidän motivaatiotaan. Tutkija kokee myös sen motivoivan, että 2. ja 3.kohderyhmässä esimies ei ole jatkuvasti paikalla, jolloin tiimit saavat itse päättää tekemisistään, asiakkaan antamissa puitteissa tosin. He pystyvät ajattelemaan ja suunnittelemaan työtehtävien toteutusta itse sekä päättämään ja toimimaan yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti.

Kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, voidaan todeta, että validius on korkea, sillä oikeaa työkalua aineiston keruuseen etsittiin, pohdittiin sekä mentoroitiin pitkään. Asiasta keskusteltiin myös toimeksiantajan edustajan kanssa, jotta tutkimus tuloksineen olisi myös heille mahdollisimman sopiva. Tutkija kuitenkin kokee valinneensa oikean menetelmän työn tarkoitusta ajatellen. Kun vastaajalle antoi aikaa kirjoittaa kertomuslomaketta, häneltä sai tarkkaan harkittuja ja syvällisiä vastauksia työpäivästä. Näiden vastauksien avulla tutkija oppi näkemään erilaisten asiakaskohteiden työntekijöiden sisälle, eli mitä arki siellä on.

Tutkimuksen sisältämät väitteet ovat siinä määrin perusteltuja, millaiset vastaukset ovat olleet: joko vastaajat itse ovat antaneet perustelun vastaukselleen tai sitten tutkija on vetänyt niistä omia johtopäätöksiään. Eskolan ja Suorannan määrittelemä uskottavuuden kriteeri täyttyy tässä tutkimuksessa, sillä kirjallisissa vastauksissa ei hirveästi ole tilaa tutkijan väärinymmärrykselle tai inhimillisille virheille. Tutkija on siis ollut avoimena subjektiviteettina tässä tutkimuksessa, mutta omalla analysoinnillaan myös keskeinen tutkimusväline. Luotettavuutta lisätäkseen tutkija on myös pyrkinyt selostamaan aineiston hankintaprosessin mahdollisimman tarkasti, sillä Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan luotettavuutta voidaan kohentaa, kun tutkija kirjoittaa tarkan selostuksen tutkimuksen toteutuksesta. Jokainen vaihe käsitellään tarkasti ja aineistoa tuotettaessa vallinneet olosuhteet kuvataan selvästi ja totuudenmukaisesti.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2008. Asiantuntijasta esimies. 1.painos. Juva: WS Bookwell.

Bergman, K. 2011. Henkilöstö- ja viestintäpäällikön sähköpostihaastattelu 24.11.2011. Coor Service Management. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Juva: WS Bookwell.

Heikurainen, P. & Joutsenkunnas, T. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2.painos. Porvoo: WSOY.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. 1.painos. Tampere: Tammer-Paino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Hämeenlinna: Karisto.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 1.painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. 1.painos. Helsinki: Edita Prima.

Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ - Johtaminen ja sisäinen motivaatio. 1.painos. Helsinki: Edita Prima.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. 1.painos. Tampere: Tammer-Paino.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2008. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-3.painos. Helsinki: Edita Prima.

Kauhanen, J. & Vartiainen, M. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 2005. 1.painos. Porvoo: WSOY.

Leino, J. 2011. Sopimuspäällikön haastattelu 28.11.2011. Coor Service Management. Helsinki.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. 1.painos. Helsinki:Rastor.

Nurmi, J-E. & Salmela-aro, K. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen & Kauhanen, Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1.painos. Helsinki: Werner Södertsröm.

Nyback, U. 2011. Pamela haluaa vieraiden palaavan. Focus. Numero 1 2011, 10.

Pietiläinen, J. 2011. Hyvinvoiva työntekijä voi nostaa yrityksen pilviin. Länsiväylä 26.1.2011, 9.

Roos, J.P. 1987. Suomalainen elämä. 1.painos. Hämeenlinna: SKS.

Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. 1.painos. Juva: WS Bookwell.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. 1.painos. Helsinki: Edita.

#### Sähköiset lähteet

Coor. 2011. Räätelöidyt kokonaispalveluratkaisut (IFM). Viitattu 24.5.2011.  
[http://coor.com/Templates/Page\\_\\_\\_\\_17572.aspx](http://coor.com/Templates/Page____17572.aspx)

Coor. 2011. Laaja asiakaskunta. Viitattu 29.5.2011.  
[http://coor.com/Templates/Page\\_\\_\\_\\_9594.aspx](http://coor.com/Templates/Page____9594.aspx)

Coor. 2011. Älykkäitä palveluratkaisuja. Viitattu 24.11.2011.  
[http://coor.com/Templates/Page\\_\\_\\_\\_5971.aspx](http://coor.com/Templates/Page____5971.aspx)

Kuluttajavirasto. Kuluttajakasvatus. Viitattu 2.6.2011. <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/tarpeet-ja-motiivit/>

## Kuviot

Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkia (kuluttajavirasto).....	10
Kuvio 2: 1.kohderyhmän mainituimmat motivaatiotekijät .....	22
Kuvio 3: Kohderyhmä 3:n tärkeimmät motivaatiotekijät .....	24
Kuvio 4: Mainituimmat motivaatiota estävät tekijät 2.kohderyhmässä .....	26
Kuvio 5: Coorin työntekijöiden antamien vaikutusehdotusten määrä .....	31

## Liitteet

Liite 1 Kertomuslomake.....	40
-----------------------------	----

Liite 1 Kertomuslomake

Olen Heidi Möttönen, 21-vuotias opiskelija Leppävaaran Laurea-ammattikorkeakoulusta. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni Coor Service Managementille ja tarkoitukseni on tutkia mistä ihmiset motivoituvat Coorin eri kohteissa. Tämän lomakkeen vastauksia käytetään vain ja ainoastaan minun opinnäytetyössäni ja kenenkään vastaajien nimiä ei julkaista missään, joten voit kirjoittaa avoimesti oman näkemyksesi aiheista.

Koen työni mielekkääksi ja sujuvaksi. Onnistunut työpäivä kuuluu minulla seuraavanlaisesti:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Työpaikasta ja työtehtävistä riippumatta aina välillä on niitä päiviä, kun kaikki ei suju niin kuin pitäisi. Näin kuvailisin minulle haastavaa työpäivää:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Haluaisin työni olevan aina miellyttävää ja mukavasti sujuvaa päivästä riippumatta. Jotta joka päivä oli yhtä mukava, haluaisin muuttaa seuraavia asioita työpaikallani:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---