

Anni Pursiainen

TYÖTYTYVÄISYYDEN JA
TYÖMOTIVAATION
KEHITTÄMINEN YRITYS OY:SSÄ

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Helmikuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

| | |
|---|--|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | <p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>19.3.2012</p> |
| <p>Tekijä(t)</p> <p>Anni Pursiainen</p> | <p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Liiketalouden koulutusohjelma</p> |
| <p>Nimeke</p> <p>Työtyytyväisyyden ja työmotivaation kehittäminen Yritys Oy:ssä</p> | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, miten Yritys Oy:n työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin kehittää. Yrityksessä on hiljattain suoritettu työhyvinvointitutkimus, jonka vuoksi opinnäytetyössä keskityttiin löytämään työtyytyväisyyden ja työmotivaation kehittämiskeinoja niiden tason selvittämisen sijasta. Tutkimusongelmana siis oli, millä keinoilla henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin edelleen kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Työtyytyväisyyden osalta esille tuotiin työtyytyväisyyteen vaikuttavia osatekijöitä ja työmotivaation osalta käsiteltiin sitä, mitä motivaatio on sekä sisäistä ja ulkoista motivaatiota, työmotivaatioteorioita ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin pääosin kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää, ja tutkimus sisälsi myös kvalitatiivisia eli laadullisia osioita avoimien kysymysten muodossa. Tutkimus toteutettiin henkilöstökyselynä, jonka kohdejoukkona olivat kaikki toimeksiantajayrityksen 32 työntekijää. Yrityksen toimipaikat sijaitsevat neljällä eri paikkakunnalla, ja kyselylomakkeet toimitettiin kaikille näille paikkakunnille työntekijöiden vastattaviksi. Kyselyyn saatiin 28 vastausta, ja vastausprosentiksi muodostui tällöin 87,5 %.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota kehitettäessä yrityksessä tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota työpaikan ihmissuhteista huolehtimiseen, kommunikointiin ja viestinnän kehittämiseen ja palautteen antamisen lisäämiseen. Tutkimustulokset olivat melko samantaisia ja työntekijät olivat yleisesti samaa mieltä siitä, mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet vaatisivat kehittämistä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin kehittää panostamalla työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin sekä lisäämällä avointa viestintää, kommunikointia ja henkilökohtaista vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Yrityksessä tulisi kehittää erityisesti palautteen antamista, sillä työstä saatavalla palautteella on merkittävä vaikutus työmotivaatioon.</p> | |
| <p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Työtyytyväisyys, työhyvinvointi, työilmapiiri, työmotivaatio</p> | |
| <p>Sivumäärä</p> <p>69+28</p> | <p>Kieli</p> <p>Suomi</p> |
| <p>URN</p> <p>URN:NBN:fi:mamk-opinn2012A9118</p> | |
| <p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p> | |
| <p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Leena Korhonen</p> | <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Yritys Oy</p> |

DESCRIPTION

| | | |
|---|---|---|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | | Date of the bachelor's thesis 19 March 2012 |
| Author(s) Anni Pursiainen | Degree programme and option Business Management | |
| Name of the bachelor's thesis Improving occupational satisfaction and motivation in Company X | | |
| Abstract <p>The aim of this thesis was to find out how the occupational satisfaction and motivation in Company X can be improved and developed. An occupational welfare study has recently been conducted in the company so my thesis focused on finding ways to improve the level of occupational satisfaction and motivation instead of finding out the levels of them again. The research problem was how to improve the occupational satisfaction and motivation of the personnel.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of components that affect occupational satisfaction and finding out what is motivation, inner and outer motivation, occupational motivation theories and the factors that affect occupational motivation.</p> <p>The research method was mainly quantitative, and the research also included qualitative methods because there were some open ended questions. The data was collected by a questionnaire and the target group of the research was all the 32 employees of the company. The workplaces of the company are located in four different localities and the questionnaires were delivered to all of them so that the employees could easily reply to the questionnaire. The questionnaire was returned by 28 employees and thus the response rate was 87.5 %.</p> <p>The study showed that when improving the occupational satisfaction and motivation of the personnel the company should pay attention to taking care of the relationships and the atmosphere in the work community. The company also should increase the amount of open communication and personal interaction between the managers and the subordinates. The replies were quite similar and the employees agreed with each other about the factors in occupational welfare that need improving. The results indicate that the company should especially develop their feedback system by giving more feedback to the employees, because getting enough feedback has a remarkable influence on occupational motivation.</p> | | |
| Subject headings, (keywords) Occupational satisfaction, occupational welfare, working atmosphere, occupational motivation | | |
| Pages 69+28 | Language Finnish | URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2012A9118 |
| Remarks, notes on appendices | | |
| Tutor Leena Korhonen | Bachelor's thesis assigned by Company X | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | TYÖTYTYTYVÄISYYS | 2 |
| 2.1 | Yleistä työtyytyväisyydestä | 2 |
| 2.2 | Työtyytyväisyyden osatekijöitä | 4 |
| 2.2.1 | Työilmapiiri | 4 |
| 2.2.2 | Työssä jaksaminen | 7 |
| 2.2.3 | Stressi | 11 |
| 2.2.4 | Esimiestyö | 14 |
| 2.2.5 | Kommunikointi ja viestintä | 17 |
| 2.2.6 | Muutoksen hallinta | 18 |
| 2.2.7 | Ikäjohtaminen | 20 |
| 3 | TYÖMOTIVAATIO | 22 |
| 3.1 | Mitä on motivaatio? | 22 |
| 3.2 | Sisäinen ja ulkoinen motivaatio | 24 |
| 3.3 | Työmotivaatioteorioita | 26 |
| 3.3.1 | Maslowin tarvehierarkia | 26 |
| 3.3.2 | Herzbergin kaksifaktoriteoria | 29 |
| 3.3.3 | Locken päämääräteoria | 30 |
| 3.3.4 | Vroomin odotusarvoteoria | 31 |
| 3.4 | Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä | 32 |
| 3.4.1 | Työn imu ja työn ilo | 32 |
| 3.4.2 | Sitoutuminen | 34 |
| 3.4.3 | Palkitseminen ja kannustaminen | 38 |
| 4 | TYÖTYTYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO YRITYS OY:SSÄ | 41 |
| 4.1 | Toimeksiantajan esittely | 41 |
| 4.2 | Työtyytyväisyyden tilanne Yritys Oy:ssä | 42 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 43 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmät | 43 |
| 5.2 | Tutkimusaineisto | 46 |
| 6 | HENKILÖSTÖKYSELYN TULOKSET | 47 |
| 7 | TYÖTYTYTYVÄISYYDEN JA TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN | 59 |

| | | |
|-----|--|----|
| 7.1 | Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset | 59 |
| 7.2 | Tutkimuksen reliabelius ja validius | 64 |
| 8 | PÄÄTÄNTÖ | 65 |
| | LÄHTEET | 67 |

LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Kyselylomake
- 3 Jakaumataulukot

1 JOHDANTO

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat työelämään ja työyhteisöihin olennaisesti kuuluvia osatekijöitä, joita tutkitaan jatkuvasti ja joiden merkitys vain kasvaa entisestään. Työtyytyväisyys on yksi suurimmista organisaatioiden menestystekijöistä ja voimavaroista, ja tyytyväiset työntekijät ovat elinehto sille, että yritys pystyy tekemään tulosta sekä jatkuvasti kasvamaan ja kehittämään toimintaansa. Työntekoon kuuluu suuri osa elämästämme, ja sen vuoksi on huolehdittava, että myös työ osaltaan edesauttaa hyvinvointia sekä toimii luovuuden ja innostuksen lähteenä. Työmotivaatio vaikuttaa merkittävästi työn tulokseen ja tehokkuuteen, minkä vuoksi motivaatiota tulisi pyrkiä edistämään työyhteisöissä. Motivaatiolla on lisäksi huomattava vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, ja motivaation avulla on mahdollista kokea aitoa työn iloa.

Opinnäytetyöni käsittelee työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota sekä niiden kehittämiskeinoja, ja työn toimeksiantajana toimii vähittäiskaupan alan yritys. Valitsin aiheen siksi, että henkilöstöhallintoon liittyvät asiat kiinnostavat minua ja toivoisin tulevaisuudessa pääseväni työskentelemään henkilöstöhallinnon tehtävien parissa. Opinnäytetyöni tavoitteena on saada selville, miten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin toimeksiantajayrityksen tämän hetkisestä tasosta kehittää. Yrityksessä on hiljattain suoritettu työhyvinvointitutkimus, minkä vuoksi keskityn työssäni työtyytyväisyyden ja työmotivaation parantamiskeinoihin niiden tämän hetkisen tason selvittämisen sijasta. Opinnäytetyöni aihe on myös toimeksiantajayritykselle merkittävä ja tarpeellinen, sillä yrityksen henkilöstön hyvinvointi ja työmotivaatio mahdollistavat yrityksen tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan. Tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan yrityksessä tulevaisuudessa hyödyntämään toimintaa kehitettäessä.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on saada selville, miten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin toimeksiantajayrityksessä kehittää. Suoritan tutkimukseni henkilöstökyselyn avulla, joka suoritetaan yrityksen n. 30 työntekijälle. Tutkimukseni on pääosin kvantitatiivinen, mutta sisältää myös kvalitatiivisia osia avoimien kysymysten muodossa. Kyselyssä tutkittavia osa-alueita ovat työilmapiiri, työssä jaksaminen, stressi, esimiestyö, työmotivaatio, sitoutuminen sekä palkitseminen ja kannustaminen.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään työtyytyväisyyttä sekä työtyytyväisyyteen olennaisesti vaikut-

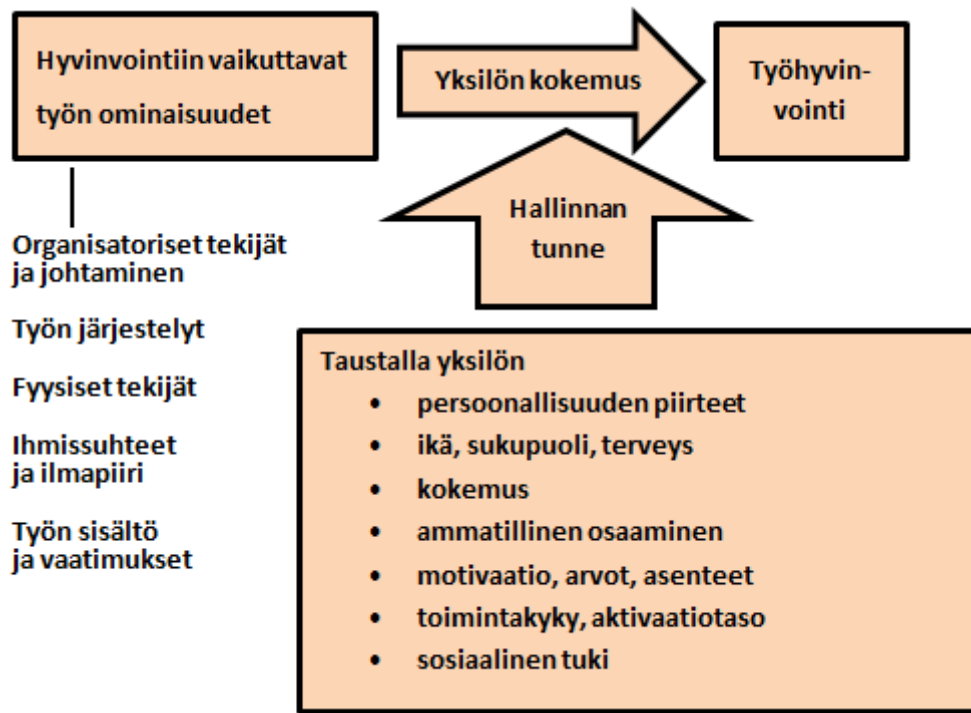
tavia eri osatekijöitä. Teoreettisen viitekehyksen toisessa pääluvussa tarkastellaan työmotivaatiota. Luvussa käsitellään sisäistä ja ulkoista motivaatiota, eri työmotivaatioteorioita sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

2 TYÖTYTYTYVÄISYYS

Tässä luvussa käsittelen ensin yleistä asiaa työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista. Lisäksi tarkastelen työtyytyväisyyden eri osatekijöitä, joita ovat työilmapiiri, työssä jaksaminen, stressi, esimiestyö, muutoksen hallinta sekä ikäjohtaminen.

2.1 Yleistä työtyytyväisyydestä

Työn tekemisen tarkoituksena on tuottaa tekijälleen niin aineellista kuin henkistäkin hyvinvointia. Parhaimmillaan työ voi olla ihmiselle keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen synnyttäjä, mutta pahimmillaan työ voi kuluttaa loppuun voimavarat ja terveyden. (Rauramo 2008, 9 – 11.) Tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät pystyvät tekemään hyvää tulosta. Työyhteisön hyvä ilmapiiri myös houkuttelee työpaikalle uusia, osaavia työntekijöitä sekä mahdollistaa luovuuden työssä. Yksilössä työtyytyväisyys näkyy työnilona – ja imuna, ja organisaatiossa se näkyy puolestaan voimavarana. (Manka 2011, 73.) Kun työyhteisössä panostetaan hyvinvoinnin edistämiseen, tuetaan sillä jokaisen organisaation arvokkainta pääomaa eli ihmistä (Nummelin 2007, 106.) Työhyvinvoinnin muodostumista työyhteisössä on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin muodostuminen (Piili 2006, 160)

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä, ja sen vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla aitoa ja pitkäjänteistä työtä, johon kaikki osapuolet ovat valmiita sitoutumaan. Yksittäisillä tempauksilla tai tapahtumilla työtyytyväisyyttä ei voida parantaa. Pitkän tähtäimen panostus työntekijöiden ja työyhteisön tyytyväisyyteen voi näkyä moninkertaisina tuottoina, ja panostuksen hyödyt näkyvät niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta. Työntekijän kokema hyödyt näkyy fyysisenä, henkisenä ja sosiaalisena hyvinvointina, kun taas työnantajalle on suoraa säästöä se, että työhyvinvointiin panostamisen ansiosta sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet vähenevät. Nämä työntekijän ja työnantajan kokemat hyödyt ovat saavutettavissa pitkäjänteisen työn tuloksena. (Pirttimäki 2011, 8 – 10.)

Oleellista työtyytyväisyyden mittaamisessa on se, missä määrin työ vastaa ihmisen edellytyksiä ja taipumuksia. (Rauramo 2008, 9 - 11.) Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä ovat muun muassa työn mielekkyyden väheneminen, henkinen rasittuneisuus, kiire sekä ylitöiden tekeminen. Myös pysyvä epävarmuus lisää työn henkistä kuormitavuutta ja näin ollen vaikuttaa oleellisesti työtyytyväisyyden tasoon työyhteisössä. (Manka 2006, 53–54.)

Henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa kiinteästi myös asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Henkilöstötyytyväisyys on merkittävästi yhtey-

dessä myös tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa, ja näin ollen työyhteisön johtamisen ja osaamisen kehittämisellä päästään myös taloudellisesti eteenpäin. Organisaation jäsenten hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden välinen yhteys on kiistaton. (Manka 2006, 75.)

Työhyvinvoinnin avulla on mahdollista saavuttaa uusiutuminen ja sen avulla jaksetaan tehdä hyvää tulosta tulevinakin vuosina, ja työhyvinvointi on juuri se kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä (Ojala & Ahonen 2003, 51). Työympäristön kehittämiseen suuntaavat toimenpiteet vähentävät yrityksen kuluja, jotka aiheutuvat tapaturmista ja sairauspoissaoloista, ja näin ollen vaikuttavat työn ja tuotannon häiriötömyyteen. Työterveyden ja työturvallisuuden ennaltaehkäisevä toiminta on kustannustehokkainta. (Rauramo 2008, 18–19.) Oleellista työhyvinvoinnin kehittämisessä on, ettei vain korjattaisi jo syntyneitä ongelmia vaan pyrittäisiin luomaan sellaiset työolot, joissa työtä on helppo tehdä (Manka 2011, 48).

2.2 Työtyytyväisyyden osatekijöitä

Lainsäädännön sanelemat työhyvinvointiin liittyvät velvoitteet esimerkiksi työajoista ja työterveydenhuollosta eivät riitä takaamaan työyhteisön hyvinvointia, vaan muutakin tarvitaan. Työtyytyväisyys voidaan ajatella kokonaisuutena, joka jaetaan kolmeen työhyvinvointiin vaikuttavaan osa-alueeseen. Ensimmäiseen osa-alueeseen sisältyvät yksilöön liittyvät asiat, kuten elämäntilanne sekä tunne omasta terveydestä ja työkyvystä. Toinen osa käsittää itse työn ja työyhteisön, ja tähän osa-alueeseen liittyvät muun muassa kokemus työn merkityksellisyydestä, työn organisointi sekä työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Kolmas osa-alue sisältää johtamisen ja esimiestyön. (Pirttimäki 2011, 8 - 10.)

2.2.1 Työilmapiiri

Työnilo on yhteisöllistä ja tarttuvaa. Päivittäin jokainen työntekijä osallistuu työpaikansa ilmapiirin rakentamiseen joko nostamalla tai latistamalla sitä (Jabe 2010, 101, 106). Lähes kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa on alettu yhä enemmän kiinnittää huomiota työilmapiiriin ja työssä viihtyvyyteen. Kaikkialla länsimaissa on huomattu, että työpaikan ilmapiirillä ja työntekijöiden työssään viihtymisellä on suuri merkitys. (Furman & Ahola 2002, 7.) Työntekijän oman hyvinvoinnin lisäksi työyh-

teisön ihmissuhteilla on huomattava merkitys koko yrityksen menestymiselle. Kun positiivinen ilmapiiri ja toimiva yhteistyö motivoivat yhtä työntekijää kehittämään itseään, auttaa se koko organisaatiota kehittymään ja parantamaan asemaansa. (Kaivola 2003, 38.) Työmotivaatio, työtyytyväisyys sekä työn tulokset ovat merkittäviä yrityksen ilmapiirin mittareita (Ruohotie & Honka 1999, 120).

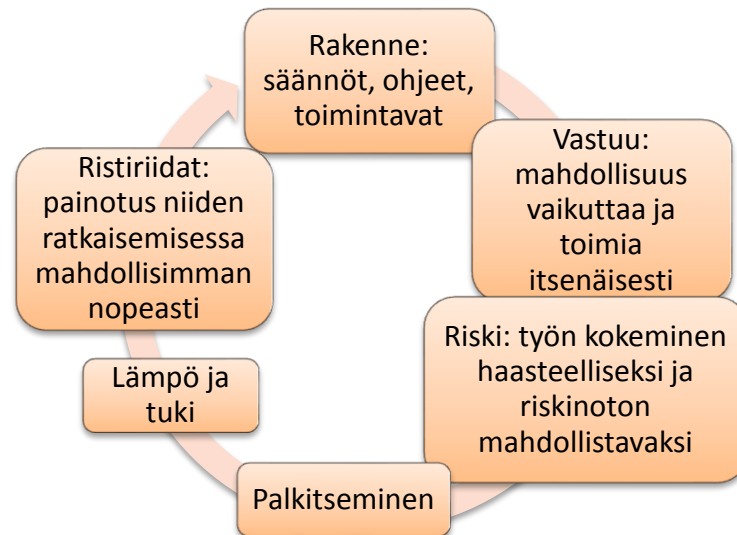
Koiviston mukaan (2001, 254) työpaikoilla vallitseva ilmapiiri sekä ihmissuhteet ovat kiristyneet. Negatiivisena koettu kilpailuhenkisyys sekä eri henkilöstöryhmien, työntekijöiden ja esimiesten väliset ristiriidat ovat yleistyneet entistä enemmän. Säröjen muodostuminen työyhteisön ilmapiiriin sekä toimivuuden ontuminen ilmenee muun muassa uupumuksena, muutosvastarintana, työmotivaation puutteena sekä yhteistyökyyttömyytenä ja elämän hallinnan menettämisenä. (Koivisto 2001, 254).

Huono työilmapiiri ja alhainen työviihtyvyys johtavat työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen, runsaasti sairauspoissaoloihin, ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymiseen sekä työtehon huomattavaan alenemiseen. Huonossa työilmapiirissä työntekijöiden keskinäinen yhteistyö ei toimi eikä tuloksia saada aikaan. Hyvä työilmapiiri ja korkea työviihtyvyys puolestaan johtavat terveempiin työntekijöihin sekä aloittekykyisyyteen ja innovatiivisuuteen. Hyvässä työilmapiirissä työskentelevät työntekijät pysyvät työpaikassaan pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään ja saavat enemmän aikaiseksi. Yrityksen tärkeimmästä voimavarasta eli henkilöstöstä huolehtiminen on työyhteisön henkisen hyvinvoinnin edistämistä. (Furman & Ahola 2002, 7.)

Mankan mukaan (2006, 61) hyvällä työilmapiirillä on terveyttä edistäviä vaikutuksia. Jos työilmapiiri on jännittynyt ja kaavoihin kangistunut, koetaan niin psyykkisiä kuin fyysisiäkin vaivoja huomattavasti enemmän kuin mukavaksi koetussa ja uusien ideoita sallivassa ilmapiirissä. Jännittyneessä työilmapiirissä psyykkiset vaivat ovat kolme kertaa yleisempiä kuin hyvässä ilmapiirissä. Työilmapiirillä on merkittävä vaikutus myös sairauspoissaolojen määrään. (Manka 2006, 61.) Ensimmäinen askel kohti parempia ihmissuhteita työpaikalla on jo peruskäyttäytymissääntöjen noudattaminen, kuten muiden ihmisten huomioon ottaminen esimerkiksi tervehtimällä heitä (Jabe 2010, 101).

Työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Rauramon mukaan (2008, 124) työpaikan ilmapiiri voidaan

määritellä havaintojen summana, joka muodostuu organisaatiossa työskentelevistä yksilöistä. Yhden ja saman organisaation sisältä voi löytyä erilaisiakin ilmapiirejä, mutta kaikista ilmapiireistä voidaan erottaa kuviossa 2 esitetyt ulottuvuudet.



KUVIO 2. Organisaation ilmapiirien ulottuvuudet (Rauramo 2004, 125)

Mankan mukaan (2006, 167) hyvän työyhteisön ilmapiiri on ihmistä arvostava ja työyhteisö on rakenteiltaan matala. Työn hallinnan lisääminen auttaa myös lisäämään hyvinvointia, ja työn hallintaa puolestaan lisää mahdollisuus vaikuttaa oman työn pelisääntöihin ja tavoitteisiin. Ihanteellisimmassa tilanteessa työ on tekijälleen sopivasti haasteellista ja kuormittavaa. Viestimällä avoimesti ja ottamalla ihmiset mukaan päätöksentekoon työyhteisöt voisivat panostaa epävarmuuden vähentämiseen, sillä avoin viestintä ja päätöksentekoon osallistuminen lisäävät hallinnan tunnetta ja vähentävät turvattomuutta. Myös ilmapiiri, joka syntyy työpaikan toimivista ihmissuhteista, on hallinnan tukipilari, kuten myös esimiehiltä saatu tuki, arvostus ja rakentava palaute. (Manka 2006, 167–168.)

Rauramo (2008, 126) esittää hyvän työilmapiirin piirteiksi hyvät esimies-alaisuudet, hyvät käytöstavat, hyvän tiedonkulun sekä kehitys - ja etenemismahdollisuudet. Hyvän työilmapiirin piirteitä ovat myös kohtuullinen työkuormitus, oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, oikeudenmukaisuus, selkeä työnjako sekä tiedonkulku ja -saanti. Tärkeitä aineksia hyvään työilmapiiriin ovat myös työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, työrauha, yhteiset arvot ja yrityskulttuuri sekä yhteisöllisyys ja yhteishenki. (Rauramo 2008, 126.) Jaben mukaan (2010, 54) yrityksen ilmapiiriin

vaikuttaa erityisesti se, miten päätöksiä tehdään ja miten ne saadaan ymmärretyiksi. Jos muutoksen oikeutusta ei ymmärretä, sitä pidetään vääryytenä. (Jabe 2010, 54.)

Koko työyhteisön sitoutuminen työolojen kehittämiseen on tärkeää. Toimiin työolojen parantamiseksi ja epäkohtien poistamiseksi tulisi ryhtyä mahdollisimman pian. Pienet ongelmat hoidetaan alta pois nopeasti, kun taas isompien ongelmien osalta tulee laatia tarkka suunnitelma aikatauluineen. Epäkohtiin puuttuminen parantaa työn sujuvuutta ja laatua sekä tuo turvallisuutta ja luottamusta työyhteisöön. (Rauramo 2008, 125–126.)

Hyvän työilmapiirin muodostumisen kannalta on tärkeää tietää, miksi on työtään tekemässä. Luonnollisesti työmotivaatio laskee, jos työntekijä ei tiedä, mihin työyhteisön toiminta tähtää. Myös työyhteisön sisäinen turvallisuuden tunne vaikuttaa osaltaan hyvän työilmapiirin muodostumiseen. Turvallisuuden tunne muodostuu siitä varmuudesta, että oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toteutuvat vastuita jaettaessa ja päätöksiä tehtäessä. (Millainen on hyvä työilmapiiri? 2010.) Toisten ihmisten arvostaminen selittää huomattavan paljon työtyytyväisyyttä, arvostuksen puute puolestaan selittää erilaisia oireita ja poissaoloja (Jabe 2010, 54).

Jokaisella työyhteisön työntekijällä on vastuu sen ilmapiiristä. Olennaista työpaikan ilmapiirin rakentumisessa on se, miten työkavereita, alaisia ja johtajaa kohdellaan ja myös työkaverin huomioon ottaminen pitää kuulua työntekijän voimavaroihin. Työpaikan ilmapiiriin voi jokainen työntekijä vaikuttaa omalla asennoitumisellaan, sillä muut ihmiset aistivat tunnetiloja ja saattavat reagoida sen mukaisesti, sillä tunteet voivat tarttua myös muihin. Asenne, joka työntekijällä on töihin tullessa, vaikuttaa myös kanssaihmiin. (Kaivola 2003, 36–37.)

2.2.2 Työssä jaksaminen

Koivisto (2001, 146) määrittelee työuupumuksen kapeasti loppuun palamiseksi, jonka aiheuttaa ylikuormittuminen ja turhautuminen työssä. Lämsän ja Hautalan mukaan (2005, 74) työuupumus on krooninen stressioireyhtymä, joka kehittyy työssä. Normaali työväsymys pitää pystyä erottamaan työuupumuksesta, sillä tavallinen väsymys on yleinen ja luonnollinen olotila. Normaali väsymys tai uupumus menee ohi, kun urakka on suoritettu, kun taas työuupumus on pitkällistä masennusta. (Koivisto 2001,

148.) Rauramon mukaan (2008, 57) työuupumus on pitkäaikaisen stressin tuloksena syntyvä häiriö, jolle on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Myös jokin yllättävä yksilön voimavarat ylittävä psyykinen kriisi voi laukaista uupumuksen. (Rauramo 2008, 57.)

Nykyinen työelämä on jatkuvien muutosten ja kiireen sävyttämä. Työssä uupuneen työtahti kiihtyy koko ajan, kun työtä tehdään jatkuvasti liikaa ja työntekijän olo on ahdistunut, ja kun kiire pyörii mielessä ja koko ajan pitäisi tehdä jotain. Tällaisilta stressin eli psyykkisen ylikuormituksen oireilta säästyy harva. Useat ihmiset tuntevat työskentelevänsä parhaiten paineen alla, ja kriittinen kysymys onkin se, missä vaiheessa paineet muodostuvat liian suuriksi murtaen fyysisen ja psyykkisen työkyvyn. (Koivisto 2001, 186–187.) Koivistoa lainaten (2001, 188) kuormitusta aiheuttavia tekijöitä ovat muun muassa seuraavat:

- vastuu
- nopea reagointi
- päätöksenteko
- tunneherkkyys
- ristiriidat ja riskinotto
- hallitsemattomat muutokset
- oppimisvaatimukset
- muistin rasittaminen
- jatkuva tarkkailu
- yksintyöskentely
- kilpailutilanne

Jaben mukaan (2010, 52–53) työuupumusta lisääviä tekijöitä ovat suuri työkuormitus, aikapaineet, rooliristiriidat ja epäselvyys omasta tehtävästä kokonaisuudessa sekä työhön liittyvä epävarmuus. Jos työnjakoa ei selvitetä työpaikalla kunnolla, työntekijöillä voi helposti ilmetä erilaisia henkisen kuormituksen oireita. Lisäksi erityisesti epäoikeudenmukainen johtaminen, työyhteisön huono ilmapiiri ja kiireen jatkuvuus vaikuttavat työn tunnekuormittavuuteen. (Jabe 2010, 52–53.) Koiviston mukaan (2001, 147) myös työn ulkopuoliset tekijät aiheuttavat uupumusta. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi

taloudelliset vaikeudet tai ongelmat perhepiirissä. Usein tällaiset vaikeudet heijastuvat ennemmin tai myöhemmin työpaikalle kumuloituen työuupumukseksi. Tällöin on vaikea löytää uupumuksen syytä. (Koivisto 2001, 147.)

Aikaisemmin työn kuormitus käsitettiin pelkästään fyysiseksi kuormitukseksi, jolla tarkoitetaan liikuntaelimistöön sekä verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta, mutta nykyään korostetaan työn psyykkistä ja sosiaalista kuormitusta. Työn aiheuttaman psyykkisen kuormituksen lähteenä voi olla työympäristö, työtehtävä, tapa jolla työt on organisoitu ja sosiaalinen vuorovaikutus tai sen puute. Psyykkisen ja sosiaalisen kuormituksen helpottamiseksi tarvitaan työterveydenhuoltoa ja psykologeja. Puhuttaessa työn henkisistä kuormitustekijöistä, ensimmäinen huono yhdistelmä on suuri työn määrä sekä tiukka tahti ja vähäinen vaikuttamismahdollisuus omaan työhön. Toinen paha yhdistelmä on suuret ponnistukset ja vähäiset palkkiot, ja kolmas paha yhdistelmä on epäoikeudenmukainen kohtelu ja epävarmuus etenkin muutostilanteissa. (Jabe 2010, 52–54.)

Jaben mukaan (2010, 52) yksi työhyvinvointia erityisen paljon nakertava tekijä on se, että työssä ei ole vapausasteita. Työn sidonnaisuus kuormittaa helposti työntekijää, jos kalenteri näyttää täyttä pitkän ajan päähän. Kuormittavuutta lisäävät tiukat aikataulut ja monien eri työtehtävien päällekkäisyys. Työn organisoinnilla onkin suuri merkitys työkyvyn arvioinnissa. Vaikka työmäärä olisi iso, työ ei välttämättä muodostu liian kuormittavaksi jos työntekijä voi vaikuttaa työhönsä ja jos jää liikkumavaraa. Jos taas suuri työmäärä yhdistetään kiireiseen työtahtiin ja alhaisiin vaikuttamismahdollisuuksiin, voidaan joutua pahaan kierteeseen. Jos liikaa kuormittava tilanne jatkuu pitkään, se voi johtaa rasitus- ja stressioireisiin, sydän- ja verisuonisairauksiin sekä muihin psykosomaattisiin oireisiin. (Jabe 2010, 52–53.) Vaikka työssä olisi paljon kuormitusta, mutta työntekijä voi kuitenkin vaikuttaa omaan toimintaansa, työyhteisössä on yhteisen tekemisen kulttuuri ja esimiehen tuki on saatavilla, työhyvinvointi laskee vain loivasti ja ongelmat voivat muuttua haasteiksi (Jabe 2010, 106).

Heiskeen mukaan (2001, 193) tyypillistä uupumiselle on tunneperäinen rasitus, ei niinkään fyysinen väsymys. Uupunut ihminen voi tuntea itsensä jatkuvasti väsyneeksi, mutta nukkuminen ei auta. Uupunut työntekijä on psyykkisesti väsynyt ja voi tuntea itsensä riittämättömäksi ja avuttomaksi helppojenkin tehtävien edessä. Uupuneena työntekijä voi tuntea itsensä vieraantuneeksi ja toivottomaksi, ja todellinen suoritus-

kyky heikkenee. Asenne ja käytös työtovereita ja asiakkaita kohtaan voi muuttua negatiiviseksi työuupumuksen seurauksena. (Heiske 2001, 193.)

Jos työntekijä ei kykene emotionaalisesti irrottautumaan työstään ja viettämään vapaa-aikaa, hän uupuu. Ihminen on myös alttiimpi työuupumukselle, jos työ on elämän ainoa sisältö, eikä muuta kiinnostavaa ole kuin työ. Työhön liittyvät vaikeudet ja sen tuottamat pettymykset ovat työntekijälle raskaita, jos työ on elämässä ensisijalla. On normaalia, että kun työssä on vaikeaa, yritetään enemmän kuin ennen ja väsyessä ja tulosten heiketessä ponnistuksia lisätään jatkuvasti. Tällöin syntyy yrittämisen ja väsymisen kierre, eikä työntekijä osaa katkaista työntekoa, vaikka se olisi järkevintä. Väsymys voi vaikeuttaa oman tilanteen arvioimista. (Heiske 2001, 193.) Kun työntekijä joutuu työssään koville, tämä saa itsestään irti enemmän voimavaroja kuin tavallisesti. Stressattu ihminen ottaa käyttöön sellaisia voimavaroja, joita ei ehkä normaalisti käytä. (Koivisto 2001, 146.)

Rauramon mukaan (2008, 21) onnistunut arjen hallinta auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin. Yhä merkittävämpi imagotekijä ja kilpailuvaltti taistelussa työvoimasta ovat työn ja perheen yhteensovittamista tukevat ratkaisut. Työpaikalla täytyy muistaa, että henkilöstö koostuu yksilöistä, joilla jokaisella on oma henkilökohtainen päämääränsä ja unelmansa. Yksilölliset vaihtelut eri elämäntilanteissa otetaan huomioon toteutettaessa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Hyvä henkilöstöpolitiikka tarkoittaa joustoa ja räätälöintiä työajoissa, työtehtävissä ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. (Rauramo 2008, 21.)

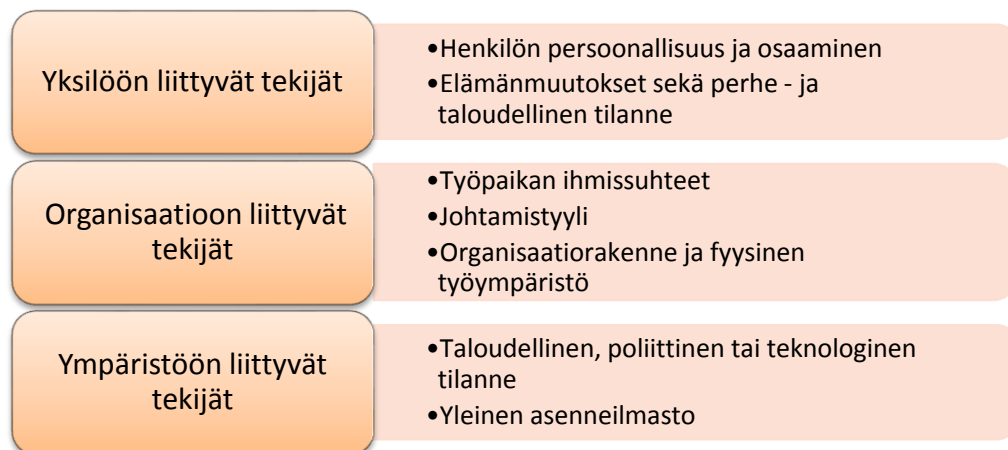
Saadakseen lisävoimaa työskentelyyn työntekijä tarvitsee henkistä painetta. Jos tällainen henkinen ja fyysinen hälytystila jää päälle, puhutaan kielteisestä stressistä. Kun tällaisten kielteisten ilmiöiden esiintyminen on vähäistä ja ne ovat hallinnassa, ne ovat positiivisia ja suorituskykyä parantavia asioita, mutta kun ne ovat kontrolloimattomia ja jatkuvia, muuttuvat ne haitallisiksi. Jos stressi muuttuu pysyväksi, siitä tulee haittatekijä. (Koivisto 2001, 146, 148.) Jaben mukaan (2010, 101) ajoittaisella kiireellä ei ole terveydellistä haittaa, jos ihminen kokee työnsä palkitsevaksi ja pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä.

Työntekijän työmäärän lisääntyminen ja kasaantuminen johtavat väsymykseen ja toimintakyvyn heikkenemiseen. Tällöin työntekijä ei enää jaksaa piitata työn tavoitteista

tai arvoista, ja seurauksena voi olla hallinnan tunteen menetys ja tilanteen käsistä karkaaminen. Työmäärän kasvaessa tehokkuus vähenee ja tilalle saattaa astua itsekkyyys, ja tällöin työskentelyssä painottuu vain omista asioista huolehtiminen. Työnilo vähenee ja kyynisyys lisääntyy. Usein uupuvalta myös puuttuu realistinen tilannearvio omien voimien ja ympäristön vaatimusten välillä. Myöskään kiitettävää palautetta ei enää pystytä ottamaan vastaan, kun on omaksuttu negatiivinen minäkuva. (Koivisto 2001, 186–187.)

2.2.3 Stressi

Stressistä ja kiireestä on tullut jokapäiväinen ilmiö. Stressiä aiheuttavat jatkuva muutos ja epävarmuus sekä kilpailun kiristyminen ja tietotekniikan kehittyminen. Ihmisten kiireisyyttä ja työmäärää ovat lisänneet henkilöstöön kohdistuvat supistukset sekä työyhteisöjen muutokset. (Lämsä & Hautala 2005, 70.) Lämsän ja Hautalan mukaan (2005, 70) stressiä aiheuttavat tekijät ovat jaoteltavissa kolmeen ryhmään: yksilöön liittyviin tekijöihin, organisaatioon liittyviin tekijöihin sekä ympäristöön liittyviin tekijöihin. (Kuvio 3.)



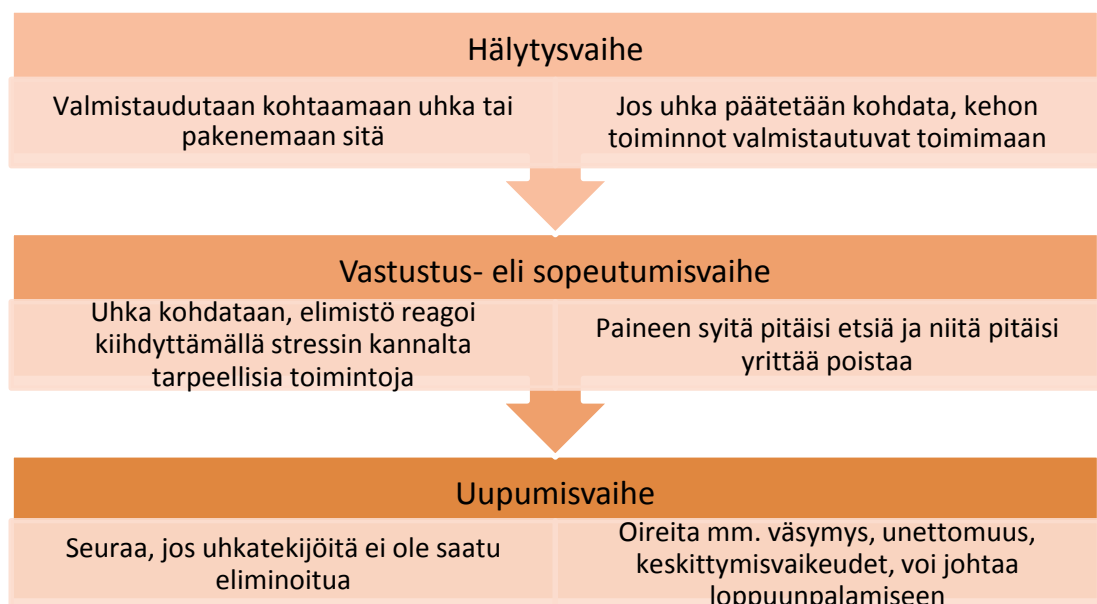
KUVIO 3. Stressiä aiheuttavat tekijät (Lämsä & Hautala 2005, 70)

Itävaltalais-kanadalainen Hans Selye on lanseerannut nykyisen stressi-käsitteen 1930-luvulla. Hänen mukaansa stressillä tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, joita esiintyy elimistöön kohdistuvien ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Selyen mukaan stressillä tarkoitetaan fyysistä tai henkistä rasitusta, ja elimistö pyrkii reagoimaan tähän rasitukseen puolustusmekanismeilla sopeutuakseen tilanteeseen tai palauttaakseen tasapainotilan, joka edelsi tilannetta. Työntekijää kuormittavia tekijöitä nimitetään stressiteki-

jöiksi, joita ovat esimerkiksi työmäärä, työhön ja perheeseen liittyvät ristiriidat ja huonot ihmissuhteet sekä nopeat muutokset. (Lämsä & Hautala 2005, 69).

Lisäämällä työntekijän mahdollisuuksia kehittää omia selviytymiskeinoja stressaaviksi koetuissa tilanteissa auttaa vähentämään haitallista henkistä kuormitusta. Esimerkkejä työn tarjoamista mahdollisuuksista ovat työyhteisön ja esimiesten tarjoama tuki, työnopastus ja johtamistavat sekä mahdollisuus saada jatko – ja täydennyskoulutusta. Oman työn määrään sekä työtahtiin ja työskentelytapoihin vaikuttaminen on työntekijälle tärkeää, kuten myös sopiva määrä päätösvaltaa sekä vastuuta omaa työtä koskeissa asioissa. (Psykososiaalinen työkuormitus 2012.)

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön eli työn hallinnan tunne vähentää stressiä. Työn hallinta on työn itsenäisyyttä, ja se on työntekijöiden tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä. Kiire synnyttää stressiä, joka on tiettyyn rajaan saakka positiivista. Positiivisessa stressissä työskentely on hienoa. Lyhytaikainen stressi virittää elimistön, jolloin tarve parantaa elimistön suorituskykyä kiihdyttää hormonituotantoa ja elimistö siirtyy valmiustilaan. Ihminen kykenee toimimaan nopeasti sen aikaa, kun tilanne on päällä, ja tilanteen lauettua elimistö palaa normaaliksi. Tämä positiivisen ja negatiivisen stressin raja kuitenkin vaihtelee yksilöittäin, ja sen ylittyminen aiheuttaa negatiivisia reaktioita, kuten masentuneisuutta ja sairastamista. Vakavimmillaan se voi johtaa uupumukseen. (Manka 2006, 54, 173.) Stressin kulun kolme päävaihetta on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Stressin kulun kolme päävaihetta (Lämsä & Hautala 2005, 70)

Koiviston mukaan (2001, 146) ihminen kaipaa stressiä. Stressin tarkoituksena on toimia hälytysignaalin tavallista tiukempien toimenpiteiden tarpeesta. Stressitilanne tai siihen valmistautuminen aktivoi työntekijää tuottamalla adrenaliinia, joka antaa lisäenergiaa ja auttaa jaksamaan. (Koivisto 2001, 146.) Tyypillisiä liiallisen stressin oireita ovat esimerkiksi unihäiriöt, töihin tarttumisen vaikeus, muistihäiriöt, ärtyneisyys ja jännittyneisyys sekä toistuvat fyysiset kivut. (Rauramo 2008, 59.)

Stressi vaikuttaa monin tavoin työntekijän suorituskykyyn. Tiettyyn pisteeseen saakka stressitason kasvaessa myös suoritustaso kasvaa ja tällöin suorituskyky paranee. Suoritustason ja stressitason ollessa optimaalisella tasolla on motivaatio korkealla ja energiaa työn tekemiseen löytyy riittävästi. Jos sekä suoritus – että stressitaso ovat liian matalalla, syntyy alikuormitusta joka näkyy työntekijän heikkona sitoutumisena sekä tylsyytenä. Suoritus – ja stressitason ollessa puolestaan liian korkealla on vaarana ylikuormitus, ja tällöin voi syntyä suurta ahdistusta sekä ristiriitoja. Erilaiset toimet, jotka muuttavat tai vähentävät stressiä työssä ja työyhteisössä ovat organisaation stressinhallintakeinoja. (Lämsä & Hautala 2005, 72 – 73.) Näitä keinoja on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Työpaikan stressinhallintakeinoja (Lämsä & Hautala 2005, 73)

| Organisaatiokeskeisiä keinoja | Yksilökeskeisiä keinoja |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöhankinnan ja henkilöstön kehittämisen parantaminen • Työnohjauksen kehittäminen ja hyödyntäminen • Organisaation tiedonkulun parantaminen • Työn tavoitteiden ja sisältöjen selventäminen ja kehittäminen • Organisaatorakenteen tarkistaminen ja yhteistyön kehittäminen • Esimieskoulutuksen järjestäminen | <ul style="list-style-type: none"> • Itsetuntemuksen kehittäminen palautteiden ja henkilöstön kehittämisen avulla • Työkykyä edistävä toiminta • Palautteenannon ja –saamisen taitojen kehittäminen • Rentoutumisen ja levon tärkeyden korostaminen • Ajankäytön hallinta • Tasapainoisesta työn, perheen ja vapaa-ajan välisestä suhteesta huolehtiminen |

1970-luvulla esitetty yksilö-ympäristö yhteensopivuus-teoria eli P-E-fit-teoria (person - environment fit) on yksi tunnetuimmista työstressiä koskevista malleista. Teorian

mukaan stressi syntyy yksilön ja hänen työympäristönsä välisessä vuorovaikutustilanteessa, ja stressiä syntyy, kun yksilön kyvyt ja ympäristön vaatimukset ovat ristiriidassa. Ympäristön vaatimukset voivat olla niin suuria, ettei työntekijä usko kykenevänsä vastaamaan näihin vaatimuksiin, ja tästä aiheutuu psykologista kuormitusta, joka johtaa stressioireisiin. Esimerkiksi työympäristön ollessa jatkuvasti hyvin kiireinen ja meluista, seurauksena on stressiä joka johtuu ylikuormituksesta. Myös tilanne, jossa työntekijä havaitsee taitojensa riittämättömyyden jonkin tehtävän suorittamiseen, on stressaavaa. (Lämsä & Hautala 2005, 69).

Yksi työstressitutkimuksen lähtökohta 1970-luvulta lähtien on ollut Richard Lazaruksen transaktionaalinen stressiteoria. Hänen mukaansa työstressi on monimutkainen prosessi, jossa työntekijä ja työympäristö ovat vuorovaikutuksessa. Tämä näkemys myötäilee yksilö-ympäristö yhteensopivuusteoriaa, mutta Lazarus erottaa toisistaan stressaavat olosuhdetekijät eli stressorit ja sen, kuinka ihminen arvioi näitä tekijöitä. Ihmisen oman arvioinnin ja stressinkäsittelykeinojen roolit painottuvat transaktionaalisessa stressiteoriassa. Stressiin vaikuttaa se, miten työntekijä havaitsee stressaavia tekijöitä ja miten hän arvioi ja tulkitsee niiden merkitystä. (Lämsä & Hautala 2005, 69).

2.2.4 Esimiestyö

Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisössä työhyvinvoinnin edistämässä sekä työuupumuksen tunnistamisessa ja torjunnassa (Koivisto 2001, 118). Otalan ja Ahosen mukaan (2003, 122) heikko esimiestyö voi johtaa siihen, että työntekijä ei pysty sitoutumaan työhönsä eikä oman osaamisensa kehittämiseen. Heikko esimiestyö voi myös estää työntekijää nauttimasta onnistumisista ja työnilosta. Esimiehen osaamis- ja ammattitaitovaatimukset muuttuvat jatkuvasti, mutta perusasiat johtamisessa eivät kuitenkaan ole muuttuneet; työntekijät tarvitsevat vakaata ja helposti lähestyttävää ”olkapäättä”, jonka oikeudenmukaisuuteen voi luottaa ja jonka kanssa vaikeitakin työasioita voi käsitellä (Aro 2006, 63).

Esimiehen on mahdollista selkeyttää ja lisätä alaiensa motivaatiota, ei niinkään antaa motivaatiota, ja parhaiten se onnistuu henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa alaisen kanssa. Selkeä ja taitava johtaminen on motivoivaa, ja esimiehen antamat selkeät tavoitteet, niitä tukevat tunteet ja taidot sekä suotuisat toimintaedellytykset edistävät

yksilön motivoitumista, ja näin ollen epämääräiset tavoitteet, tuen puute ja toiminta edellytysten rajaaminen ovat motivoitumista jarruttavia tekijöitä. (Liukkonen ym. 2002, 226.)

Mankan mukaan (2006, 55 – 56) juuri esimiehen oikeudenmukaisuus on tärkeä työntekijöiden terveyttä suojaava tekijä, sillä epäoikeudenmukaisuus voi lisätä sairastamiskäskyä työpaikoilla huomattavasti. Oikeudenmukaisuuden edistäminen voisi olla yksi tärkeä tavoite työpaikkojen kehittämisessä, sillä oikeudenmukaisuus voi auttaa lisäämään työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan sekä vähentämään kitkaa eri henkilöstöryhmien välillä. Esimiehen oikeudenmukaiseen toimintaan kuuluu muun muassa työntekijän oikeus tulla kuulluksi häntä koskevissa asioissa, johdonmukaiset säännöt, joita noudatetaan samojen periaatteiden mukaan jokaisen kohdalla sekä selkeiden päätöksentekoperiaatteiden kertominen kaikille. (Manka 2006, 55 – 57.)

Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että organisaatiolla on selkeät tavoitteet ja suunnitelmat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Koivisto 2001, 118). Myös Järvisen mukaan (2008, 65) esimiehen tehtävänä on johtaa yhteisesti määriteltyjen toimintatapojen ja tavoitteiden kautta, ei niinkään yksittäisten neuvojen tai ohjeiden kautta, sekä asettaa ryhmälle ja yksilöille selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet ja pelisäännöt, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Hämäläisen mukaan (2001, 143) kyky antaa henkilöstölle positiivista palautetta on yksi esimiestaitojen tärkeimmistä elementeistä. Olennaista esimiestaidoissa on myös kyky johtaa ihmisiä sekä kuunnella heitä ja olla kiinnostunut heistä, heidän töistään ja menestymisestään. Innostuksen kannalta tärkeää on sitoutuminen yhteisiin päämääriin sekä luottamus työntekijöiden kykyihin. (Hämäläinen 2001, 145.)

Esimiehisyyttä ja esimiehen haasteita voidaan tarkastella nykyisin kolmen ulottuvuuden kautta. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että asiat tapahtuvat ja toiminta sujuu, ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä työtä, sekä siitä, että osaaminen uusiutuu ja toiminta kehittyy koko ajan. Onnistuneessa johtamisessa ja esimiestyössä nämä ulottuvuudet ovat koko ajan läsnä. (Piili 2006, 14.)

Hyvän esimiehen arkeen kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa tarvittavan osaamisen ja tiedonkulun varmistaminen, palautteen antaminen sekä tehtävien ja roolien määrittely. Esimiehen tulisi pyrkiä johtamaan työntekijöitä yksilöinä ja tunnistamaan jokaisen

yksilön hyvät ja huonot puolet. Esimiestyön tavoitteisiin kuuluu olennaisesti varmistaa, että työyhteisön jokainen jäsen tunnistaa oman paikkansa ja vastuunsa sekä vaikutuksensa niihin prosesseihin, joihin on osallisena. (Esimiestyö ja johtaminen 2011.) Esimiehen tärkeänä tehtävänä on nykyisissä organisaatioissa löytää keinoja, jotka auttavat työntekijöitä sitoutumaan työhönsä sekä motivoitumaan ja kehittämään työtään (Nummelin 2007, 28).

Jotta työpaikalla välttyttäisiin ylikuormittumiselta, tulisi esimiehen varmistaa, että organisaation käytettävissä olevat voimavarat olisivat tasapainossa työntekijöille ja organisaatiolle asetettujen tavoitteiden kanssa. Työpaikalla on tärkeää varmistaa, että jokainen työntekijä on tietoinen tavoitteista sekä omasta roolistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Koivisto 2001, 118.) Myös positiivisen vuorovaikutuksen kehittäminen työyhteisössä kuuluu esimiehen tehtäviin, ja vuorovaikutuksen kehittämistä on esimerkiksi ristiriitojen ratkaisu sekä monensuuntainen kommunikaatio, joka sallii ja ottaa huomioon erilaiset mielipiteet. Työpaikalla johdon olisi tärkeää pystyä luomaan ilmapiiri, joka lisää henkilökunnan itsearvostusta ja joka auttaa innovatiivisen hengen luomista työyhteisöön. Tämä edellyttää vahvaa sitoutumista ja panostusta yrityksen johdolta. (Borgman & Packalén 2002, 97.)

Työntekijöiden työtyytyväisyyden ja johtamisen laadun välillä on yhteys. Esimiehen tehtävänä on täydentää työntekijöiden työympäristöä tarjoamalla resursseja työn tekemiseen, jolloin työntekijät voivat odottaa saavuttavansa asetetut työtavoitteet. Esimiehen tarjoama resurssi voi olla esimerkiksi työtilanteen kognitiivinen selkeytys työntekijöille. Myös hyvät mahdollisuudet työn tekemiselle, kuten miellyttävät työolosuhteet, turvallisuus sekä hyvinvointi työssä ovat esimiehen vastuulla, kuten myös työntekijän tukeminen ja fyysisestä työympäristöstä huolehtiminen. (Borgman & Packalén 2002, 96 - 97.)

Koiviston mukaan (2001, 118 – 119) esimiesasemassa työskentelevän tulisi muistaa, että hän toimii organisaatiossa roolimallina, josta työntekijät ottavat mallia. Jos esimies ylikuormittaa itseään ja on usein stressaantunut, antaa hän luvan myös työntekijöille toimia näin. Esimiehen tulisi olla herkkä havaitsemaan ylikuormituksen oireita niin alaisissa kuin itsessäänkin, ja esimiehen tulisi huolehtia siitä, etteivät työntekijät aseta itselleen ylimitoitettuja tavoitteita. Luonnollisesti esimiehen tulisi noudattaa or-

ganisaation arvoja, ja myös valvoa, että alaiset toimivat samoin. (Koivisto 2001, 118 – 120.)

Tiivistettäessä tärkeimpiä ohjeita esimiehelle nousee esiin monia hyödyllisiä näkökulmia esimiestyöhön. Eräs tärkeä ohje esimiehelle on, että esimiehen kannattaa uhrata aikaansa työyhteisön jäsenten henkilökohtaiseen tuntemiseen. Olennaista on myös arvostuksen osoittaminen sekä yksilölle että koko työyhteisölle pienten tekojen sekä huomaamisen avulla. Esimies voi myös monipuolistaa kommunikaatiota työntekijöiden kanssa. Omaan stressin – sekä ajanhallintaan panostaminen on esimiestyössä tärkeää, ja esimiehen vastuulla on ongelmiin ajoissa puuttuminen. Tärkeää on myös muistaa, että esimieskin on ihminen. (Sundvik (toim.) 2006, 35.)

2.2.5 Kommunikointi ja viestintä

Yksi tärkeimmistä työvälineistä työyhteisön ilmapiirin ja työmotivaation kehittämisessä on avoin ja vastavuoroinen keskustelu (Liukkonen 2006, 222). Henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on huomattava merkitys työelämässä. Työyhteisössä vuorovaikutuksen kautta toteutuvat esimerkiksi johtaminen, yhteistyö sekä asiakaspalvelu, ja viestintä toimii johdon keinona ohjata päätöksentekoa ja organisaation tiedon luontia ja tätä kautta organisaation toimintaa. Esimiehellä on oma vastuunsa viestinnän sujumisesta työpaikalla, ja hyvät viestintä- ja vuorovaikutuskeinot nousevat usein johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. (Piili 2006, 70,72.)

Sähköpostit ja tekstiviestit ovat tulleet merkittäväksi osaksi kommunikointia ja informaation välittämistä, mutta kasvokkain tapahtuva viestintä on esimiesviestinnän ydin. Viestintä ja tiedottaminen ovat merkityksellistä ja tavoitteellista toimintaa, ja viestintä toimii välineenä työorganisaation perustehtävää toteutettaessa sekä työntekijöitä motivoitaessa. Viestintä on osa esimiehen roolia sekä toimintaa, jolla esimies pyrkii vaikuttamaan. (Nummelin 2007, 35 – 36.)

Sisäinen viestintä on yksi yrityksen henkilöstön oppimisen tärkeä tuki, ja kaikki organisaation jäsenet vastaavat viestinnän sujumisesta osaltaan. Viestintä toimii apuvälineenä kehitettäessä organisaation jäsenten ajatusmalleja yrityksen toimintaa ja tulevaisuutta koskevissa tärkeissä asioissa, ja viestintä auttaa myös rakentamaan yrityksen yhteistä kulttuuria. Toimiva viestintä auttaa suuntaamaan organisaatiossa toimiville

jäsenille sellaista tietoa, joka mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Organisaatioissa viestinnän tulisi vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä koskien monia yritykselle tärkeitä asioita, kuten organisaation visiota, strategioita ja tavoitteita sekä yrityksen arvoja. Muita viestinnän avulla esille tuotavia tärkeitä asioita ovat esimerkiksi tulevat muutokset, yrityksen taloudellinen tilanne, uudet innovaatiot, uudet asiakkaat tai aluevaltauksset, työilmastokyselyjen tulokset ja toimenpiteet ongelmien korjaamiseksi sekä avoimet työpaikat tai uudet työntekijät. (Viitala 2007, 202 – 203.)

Organisaatioissa tiedonkulku on erittäin tärkeää, ja työntekijät yleensä kritisoivat sen kangertelua. Työyhteisöissä tulisi pyrkiä panostamaan erilaisten tietokanavien käyttöön sekä henkilökohtaiseen viestintään, sillä niiden vaikutukset ovat merkittävät. Yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä on jatkuvasti viestiä alaisille ja saada työntekijät ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja mihin kokonaisuuteen erilaiset työtehtävät liittyvät. Esimerkiksi palaute, tuki ja kannustus sekä erilaisten menettelytapojen selittäminen ovat osa päivittäistä työviestintää. Jotta työntekijät suoriutuvat työtehtävistään, on heillä oltava tehtävien edellyttämät tiedot käytettävissään. (Piili 2006, 70.)

On tärkeää muistaa, että osana viestintää ovat myös erilaiset teot sekä tekemättä jättämiset. Työyhteisössä tulisi varmistaa edellytykset kaikkia osapuolia arvostavalle ja tasavertaiselle keskustelulle sekä yhteishengelle. Aktiivinen vuorovaikutus auttaa työyhteisöä luomaan hyvää työilmapiiriä sekä pitämään yllä avointa kommunikaatiota. (Piili 2006, 71.)

2.2.6 Muutoksen hallinta

Yksi merkittävistä työhyvinvointiin vaikuttavista kysymyksistä on muutosten hallinta. Hyvinvoinnin kannalta on keskeistä työn tekemisen terveellisyyden ja turvallisuuden lisäksi se, miten hallittavaksi ja mielekkääksi työntekijät kokevat tekemänsä työn. Erityisesti työyhteisöjen kohtaamissa muutostilanteissa työn hallittavuus on vaarassa kadota ja tällöin voi myös työn mielekkyys hukkua. (Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen 2011.) Työntekijän motivaatiolle ja työhön sitoutumiselle muutostilanne on aina riskitekijä (Sundvik (toim.) 2006, 122).

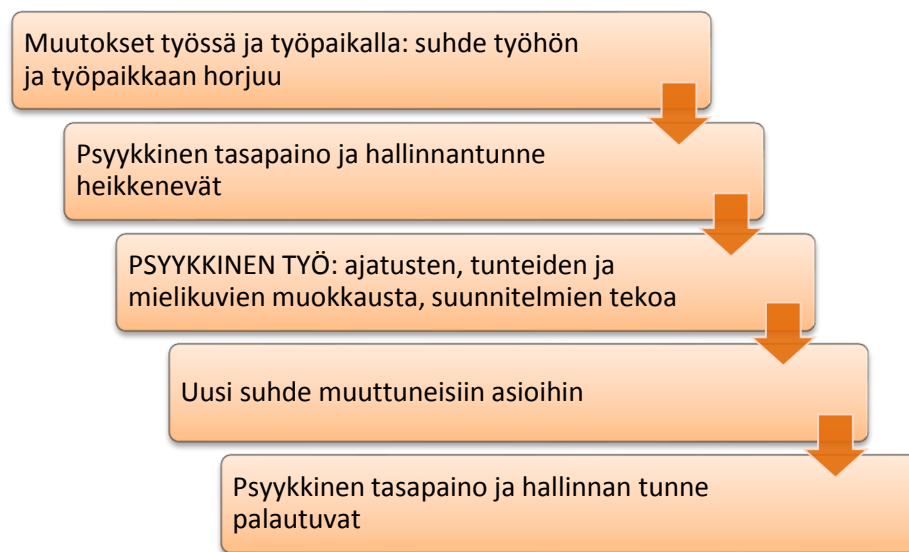
Järvisen mukaan (2008, 143) muutosten toteuttaminen käytännössä on haaste jokaiselle organisaatiolle ja työyhteisölle. Erilaiset muutokset ovat organisaatioille kuitenkin

välttämättömiä. Esimerkkejä mahdollisista kohdattavista muutoksista työyhteisössä ovat muun muassa työtehtävien muuttuminen tai niiden lisääntyminen tai väheneminen, uusien järjestelmien käyttöönotto, organisaatorakenteen muutokset sekä esimerkiksi irtisanomiset ja lomautukset. Erilaiset muutokset koetaan usein uhkana eikä mahdollisuutena, ja muutokset vaativatkin työyhteisöltä erilaisuuden sietoa. (Koivisto 2001, 68.)

Yritysjohdolla on muutosten hallinnasta merkittävä osa, sillä yritysjohdon käytännön esimerkki on erittäin tärkeää muutosta toteutettaessa (Koivisto 2001, 68 – 69). Usein myös jää huomioimatta työyhteisön yksilöiden tarve saada rauhassa käydä läpi muutostilanteet, sillä työntekijöiltä saatetaan odottaa nopeaa suhtautumista muutoksiin. Muutokset työn luonteessa tai työtehtävissä voivat myös heijastua työpaikan ihmis-suhteisiin. (Kaivola 2003, 34.) Muutoksista selviytyäkseen olisi tärkeää, että yritys jakaisi työntekijöilleen vastuuta työn kehittämisessä ja muutosten kohtaamisessa. Päätöksenteon siirtäminen osittain myös työntekijöille vähentää hierarkkisuutta ja lisää työntekijöiden jaksamista ja viihtymistä työssä, joka taas on edellytys työntekijän oman panoksen antamiselle yrityksen toimintaa kehitettäessä. (Liukkonen ym. 2006, 39.) Suurimpia edellytyksiä onnistuneelle muutokselle on hyvin suunniteltu ja johdettu muutosprosessi. Tässä prosessissa tärkeimpiä osa-alueita ovat avoin tiedottaminen sekä kommunikointi henkilöstön kanssa. (Sundvik (toim.) 2006, 122.)

Jotta erilaiset organisaation muutostilanteet etenisivät hallitusti, edellyttää se yrityksessä eri osapuolten, kuten esimiehen, työterveydenhoidon ja työsuojelun, tiivistä yhteistyötä (Koivisto 2001, 68). Rauramon mukaan (2004, 17) työpaikoilla olemassa olevat tilanteet koetaan turvallisiksi ja puolustamisen arvoisiksi, ja tämän vuoksi muutostilanteissa esiintyy usein muutosvastarintaa, joka on luonnollinen osa ihmisen käyttäytymistä. Muutostilanteessa olisi tärkeää pystyä luomaan työntekijöille tunne siitä, että he saavat olla itse mukana vaikuttamassa muutoksen toteutukseen, eli niin sanottu osallistuva suunnittelu olisi tuloksellinen toimintatapa muutoksen hallinnassa ja työolojen kehittämisessä. Muutostilanteissa syntyvä muutosvastarinta voi olla myös positiivinen ilmiö, jos se synnyttää kriittistä keskustelua rakentavalla tasolla. Tärkeintä muutosten hallinnassa olisi kuitenkin avoin tiedottaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen arviointi yhdessä sekä yhteinen visio muutoksesta. (Rauramo 2004, 17.)

Muutostilanne voi horjuttaa yksilön suhdetta työhön ja työpaikkaan, ja muutostilanteessa työntekijät tarvitsevatkin paljon tietoa auttamaan hallitsemaan tilanteen synnyttämiä epävarmuuksia sekä pelkoja. Muutoksen onnistumisen kriittinen piste on siinä, ymmärtävätkö työntekijät muutoksen merkityksen ja sen tarpeellisuuden, sillä ihmisen voi olla usein jopa mahdotonta innostua tai sitoutua asioihin, joiden tarkoitusta tai hyötyä ei ymmärretä. Jos työntekijät joutuvat elämään epätietoisuudessa, rauhatonmuus ja pelot työyhteisössä kasvavat, ja tällöin muutoksen psyykkinen työstäminen voi vaikeutua huomattavasti. (Järvinen 2008, 143, 149.) Muutoksen onnistumista edellyttävää psyykkistä työtä on selvitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Muutoksen onnistumista edellyttävä psyykkinen työ (Järvinen 2008, 149)

2.2.7 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella tarkoitetaan töiden organisointia ja johtamista jokaisen omien voimavarojen ja elämänkulun näkökulmasta. Oikeanlaisen ikäjohtamisen avulla työntekijöiden työkyky kohenee ja he myös jaksavat työelämässä pidempään. Myös yrityksen tuottavuus paranee, kun organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstövoimavarojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Ikäjohtamisen tasoa arvioitaessa voidaan pohtia muun muassa sitä, huomioidaanko eri elämäntilanteissa olevien ja eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet työssä, ja suunnitellaanko työtehtäviä huomioiden jokaisen omat vahvuudet ja heikkoudet sekä jokaisen yksilöllinen työkyky. Ikäjohtamisessa tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, onko työntekijöillä mahdollisuutta päästä vaikuttamaan esimerkiksi

omiin työvuoroihinsa tai työtehtäviinsä, sekä siihen, työskentelevätkö kokeneemmat ja kokemattoneemmat yhdessä. (Ikäjohtaminen 2011.)

Ikäkysymyksestä puhuminen pitäisi tapahtua yrityksissä mahdollisimman avoimesti. Iän myötä tapahtuvat muutokset, kuten fyysinen heikkeneminen sekä henkinen kasvu ja vahvistuminen, tulisi ottaa huomioon työpaikoilla. Tyypillisiä piirteitä vanhemmille työntekijöille ovat esimerkiksi sitoutuneisuus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan, ja pitkä työkokemus antaa työtehtäviin hallinnan tunnetta. Ikääntyneet työntekijät pärjäävät usein tehtävissä, joissa tarvitaan kokemusta, harkintakykyä sekä kykyä ajatella strategisesti. (Jabe 2010, 156 – 157.)

Osa ikääntyneistä työntekijöistä kuitenkin saattaa vain odottaa eläkkeelle pääsyä, jos työ ei enää anna tyydytystä ja aiheuttaa turhautumista. Yksi syy turhautumiseen on se, että usein vanhempien työntekijöiden mielestä nuoria työntekijöitä suositaan työpaikoilla. Nuorten työntekijöiden mielestä puolestaan vanhemmat työntekijät ovat esteenä heidän uralleen, sillä he toimivat usein esimiestehtävissä. Ikäjohtamisessa tärkeintä olisikin huomioida erilaiset johtamistarpeet niin ikääntyvillä kuin nuorilla. (Jabe 2010, 156 – 157.)

Työn merkitys on erilainen eri sukupolvilla. Viime vuosina on alettu puhumaan Y – sukupolvesta tai Millenium – sukupolvesta, johon kuuluvat kaikki vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneet. Y – sukupolvella on erilainen näkökulma työhön kuin vanhemmilla sukupolvilla, ja Y – sukupolven siirtyminen työelämään sanotaan muuttavan johtamista. Y – sukupolven piirteisiin kuuluu muun muassa tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus, ja sukupolveen kuuluvat arvostavat työn joustavuutta ja monipuolisuutta, ja työn pitää olla motivoivaa. Y – sukupolvi odottaa paljon esimiehiltään ja työpaikoiltaan, ja sukupolven sanotaan olevan ryhmäkeskeinen, vastuuta ottava, globaalisti ajatteleva ja toimiva sekä verkostoituva. Tämä sukupolvi on myös usein tietoinen mahdollisista työpaikan etuuksista, ja uskaltaa myös vaatia näitä etuuksia työnantajaltaan. Y – sukupolvelle on ominaista myös työpaikan vaihtaminen helposti ja nopeasti, mutta sukupolvi on myös valmis sitoutumaan työpaikkaansa, jos sen arvot vastaavat sukupolven omaa arvomaailmaa. (Y – sukupolvi haastaa johtamisen 2009.)

3 TYÖMOTIVAATIO

Tässä luvussa käsittelen ensin sitä, mitä motivaatio on. Seuraavaksi tarkastelen sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Käsittelen myös kolmea työmotivaatioteoriaa ja kerron työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, kuten työn imusta ja työn ilosta, sitoutumisesta sekä kannustamisesta ja palkitsemisesta.

3.1 Mitä on motivaatio?

Motivaatio on alun perin johdettu latinan kielen liikkumista tarkoittavasta sanasta ”movere”. Työmotivaatio on ollut tärkeä kiinnostuksen kohde organisaatiokäyttäytymisen alueella. Se, mikä saa ihmisen tekemään töitä, askarruttaa tutkijoita jatkuvasti. (Lämsä & Hautala 2005, 80).

Juutin mukaan (2006, 37) motivaatio tarkoittaa motiivien aikaansaamaa tilaa. Näitä motiiveja ovat esimerkiksi tarpeet, halut, vietit sekä sisäiset yllykkeet. Kun puhutaan motivaatiosta, käsitellään sitä, miten käyttäytyminen saa alkunsa, pysyy yllä ja loppuu. Motivaatiota voidaan kuvata kokonaisprosessina, joka syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. (Juuti 2006, 37).

Motivaatio ei vaikuta ainoastaan työn tuloksiin ja työn laatuun, vaan sillä on merkittävä vaikutus myös työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin (Luoma ym. 2004, 20). Rauramon mukaan (2008, 169) motivaatio on käyttövoima, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Kaikkein tärkeintä työmotivaation kannalta on, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia sekä onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Työ, joka on tekijälleen tarpeeksi haastavaa ja joka tarjoaa näitä oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita, edistää työn tuloksellisuutta, hyvinvointia ja motivaatiota. (Rauramo 2008, 169.) Motivoitunut työntekijä yltyy hyvään työsuoritukseen ja toimii rakentavana työyhteisön jäsenenä. Tämä tiedetään sekä arkikokemuksen että moninaisten tutkimusten perusteella. (Aro 2006, 45).

Koiviston mukaan (2001, 33) työmotivaatio on myös työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus, joka on työsuhteeseen liittyvien odotusten ja tarpeiden julkituomista ja arviointia. Keskeisiä työmotivaation lähteitä ovat asiantuntemuksen

kehittäminen ja syventäminen mielenkiintoisella alueella, hyvin tehdystä työstä annettu tunnustus ja positiivinen palaute, selkeä yhteys oman työpanoksen ja ansiotason välillä sekä mukavat työkaverit ja työpaikan hyvä yhteishenki. Etenkin nuorilla työntekijöillä mahdollisuus oman asiantuntemuksen monipuoliseen kehittämiseen sekä työssä että koulutuksen kautta on keskeinen työmotivaation lähde. (Koivisto 2001, 33–34.)

Kun työntekijä on motivoitunut, suorituskyky on korkea eikä työ aiheuta merkittävää raskautta. Motivoitunut työntekijä imee energiaa työtä tehdessään sekä luo positiivista henkeä ja työilmapiiriä ympärilleen. Tämä positiivisen ilmapiirin luominen vaikuttaa myös työroolin ulkopuolella. (Kaivola 2003, 150–151.) Työstään innostunut ja motivoitunut työntekijä saa enemmän aikaan kahdeksassa tunnissa kuin työtä vieroksuva 24 tunnissa, ja tämän vuoksi työpaikoille täytyisi saada aikaan innostus ja palo tehdä töitä sekä halu kehittää työn tekemistä joka päivä (Lumijärvi 2011). Luovuuden kannalta motivaatio on tärkeää, sillä ilman aitoa mielenkiintoa, innostusta ja uteliaisuuden tunnetta ei voi syntyä luovia ratkaisuja. Motivaation syntyminen on mahdollista myönteisten tunneviritysten kautta, ja keskeisenä tekijänä siinä ovat hyvät ihmissuhteet työpaikalla, jotka taas vaikuttavat olennaisesti työpaikan kokonaisilmapiiriin. (Nummelin 2007, 28.)

Kaivolan mukaan (2003, 151) työyhteisössä motivoituminen on yksilöllistä. Käsitys muista ihmisistä, ympäristöstä ja elämästä on yleensä myönteinen, kun itseluottamus ja minäkuva ovat tasapainossa. Työntekijän kokemat ongelmat ja elämänhallinnan heikentyminen puolestaan aiheuttavat pahoinvointia ja heijastuvat motivaation puutteena. Tämä näkyy myös suhtautumisessa työtovereihin. Sosiaaliset ja psyykkiset suhteet ovat oleellisesti motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Kaivola 2003, 151.)

Työyhteisötasolla työn tarjoamia edellytyksiä motivoitumiselle voidaan arvioida pohdintamalla, millaista johtamistyyliä työyhteisössä sovelletaan ja arvostavatko työnjohto ja työntekijät yksilöitä. Motivoitumisen edellytyksiä voidaan arvioida myös miettimällä sitä, saako työntekijä itseään kuulluksi työyhteisössä. Myös työntekijöiden välillä valitsevat keskinäiset suhteet vaikuttavat motivaatioon. (Kaivola 2003, 151.)

Joskus työntekijä on motivoitunut hetkellisesti jonkun tehtävän suorittamiseen, kun taas joskus motivaatio voi kestää vuosia. Työmotivaation kesto siis vaihtelee, kuten

myös motivaation voimakkuus. Jotkut tehtävät synnyttävät voimakasta motivaatiota, joistain tehtävistä taas ei välttämättä innostuta, jolloin motivaation voimakkuus on korkeintaan keskitasoa. Alhainen työmotivaatio on merkki siitä, että työntekijä on haluton tekemään työtään. (Lämsä & Hautala 2005, 81).

Motivaatiotekijöillä on ratkaiseva vaikutus siihen, millä intensiteetillä työ suoritetaan. Työ itsestään ei ole riittävä houkutin työn suorittamiseksi. Myös työympäristön fyysiset tekijät kuten työn organisointi, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä erilaiset kannusteet ovat motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Kaivola 2003, 150–151.) Mankan mukaan (2006, 188) työn motivoivuuteen vaikuttavat myös työn vastuullisuus sekä työstä saatava palaute.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Puhuttaessa motivaatiosta puhutaan usein myös sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan, eli niitä ei voida pitää täysin erillisinä. Nykyään selkeän jaon tekeminen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on hankalaa. Tiedetyt tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat myös edesauttaa ulkoista motivaatiota sekä toisinpäin. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisiaan poisulkevia eivätkä toisistaan riippumattomia. (Luoma ym. 2004, 21.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio poikkeavat toisistaan lähinnä käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien puolesta (Ruohotie 1998, 38).

Ihmisen käyttäytymisestä melko suuri osa on sisäisesti motivoitua. Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee jotain tiettyä toimintaa juuri tuon toiminnan itsensä vuoksi, ja usein sisäisesti motivoitunut toiminta on esimerkiksi harrasteluontoista, ja sitä tehdään siitä saadun mielihyvän tunteen vuoksi. (Juuti 2006, 61.) Tarve tuntea itsensä osavaksi sekä tarve tuntea, että työntekijällä itsellään on mahdollisuus ja valta päättää itse omista asioistaan liittyvät sisäiseen motivaatioon. Sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat esimerkiksi työ itse, työssä edistyminen, saavutukset, vastuu sekä henkinen kasvu. (Luoma ym. 2004, 21.) Sisäisiä tekijöitä ovat myös muun muassa työn tuottama mielihyvä sekä oman arvon todentaminen työn kautta (Kaivola 2003, 150 – 151). Sisäisesti motivoitunut henkilö ei tee työtä ulkoisen palkkion vuoksi, vaan sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen itsessään on palkitsevaa. Ominaista sisäisille palkkiolle on se, että ne liittyvät työn sisältöön ja tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita, kuten itsensä

toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. Sisäiset palkkiot esiintyvät erilaisten tunteiden, kuten tyytyväisyyden tai työn ilon muodossa, ja ovat siten subjektiivisia. (Ruohotie 1998, 38.) Parhaimmillaan työ voi tuottaa sisäistä mielihyvää ja nautintoa, ja sisäisesti motivoivan työn ei katsota olevan palkitsevaa vain tulevaisuudessa, vaan työnteon jokaisella hetkellä (Liukkonen ym. 2006, 101). Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on kuvattu lisää kuviossa 6.



KUVIO 6. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Luoma ym. 2004, 24)

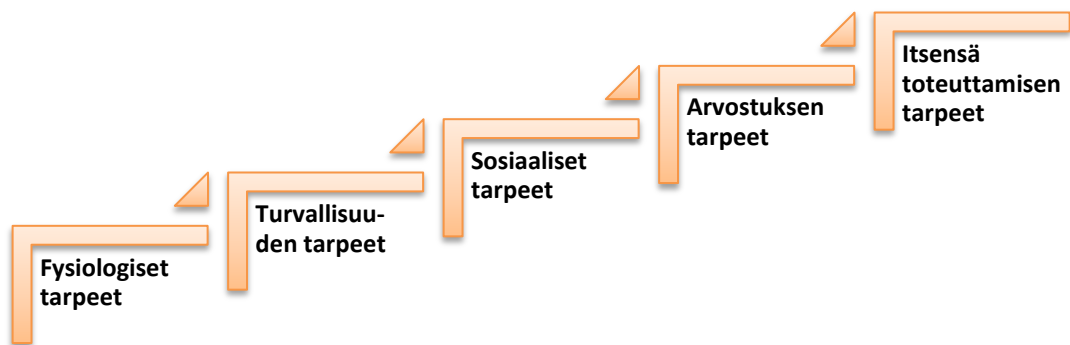
Esimerkiksi työstä saatava korvaus, työn yhteiskunnallinen merkitys tai työn antama mahdollisuus oppia ovat motivaatioon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä (Kaivola 2003, 150 – 151). Ulkoiselle motivaatiolle on ominaista, että se on riippuvainen ympäristöstä, ja ulkoisen palkkion välittäjänä toimii joku muu kuin kyseinen henkilö itse. Yleensä ulkoiset palkkiot ovatkin johdettavissa työympäristöstä, ja esimerkkejä tällaisista palkkioista ovat palkka, tuki ja kannustus, työstä saatu tunnustus sekä kiitos. Ulkoiset palkkiot ovat siis objektiivisia ja ne ovat esineiden tai tapahtumien muodossa, kuten raha tai kannustava tilanne. Tarvetta ulkoisten palkkioiden saamiselle voi esiintyä usein, ja yleensä ulkoiset palkkiot ovat sisäisistä palkkioista poiketen kestoaltaan lyhytaikaisia. Ulkoisille palkkioille on tyypillistä myös se, että ne tyydyttävät alemman asteen tarpeita, eli esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Ruohotie 1998, 38.)

3.3 Työmotivaatioteorioita

Tässä alaluvussa esittelen neljä motivaatioteoriaa. Motivaatioteoriat voidaan jakaa tarve-teorioihin tai toiselta nimeltään sisältöteorioihin sekä kognitiivisiin teorioihin eli prosessiteorioihin. Tarve- eli sisältöteorioissa motivaation lähtökohtana pidetään tarpeita ja tarpeiden tyydyttämistä, kun taas kognitiivisissa eli prosessiteorioissa motivaatiolle etsitään selityksiä tietorakenteista ja ajatusmalleista. (Viitala 2002, 155.) Sisältöteorioista esittelen tässä luvussa Maslowin tarvehierarkian sekä Herzbergin kaksifaktoriteorian, ja prosessiteorioista kerron Locken päämääräteoriasta sekä Vroomin odotusarvoteoriasta.

3.3.1 Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset portaittain tärkeysjärjestyksessä etenevät tarpeet. Näitä tarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. (Lämsä & Hautala 2005, 82). Nämä portaittain etenevät tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeiden täytyy olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys voi korostua. Tarvehierarkia rakentuu kuvion 7 esittämällä tavalla.



KUVIO 7. Maslowin tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2005, 82)

Alimmalla tasolla portaikossa ovat fysiologiset tarpeet. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat nälkä, jano, uni, lämpö, vaatetus ja suoja sekä seksuaaliset ja muut kehon tarpeet. Fysiologisia tarpeita työpaikalla tyydyttävät työterveydenhuolto, ruokailu, liikunta ja lepotauot sekä palautuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 82). Rauramon mukaan (2008, 30) mikä tahansa fysiologinen tarve ja siihen liittyvä käyttäytyminen tarjoaa kanavan

muillekin tarpeille. Esimerkiksi nälkäinen ihminen voi vitamiinien ja proteiinien sijasta paremminkin etsiä mukavuutta. Kiistatta voidaan kuitenkin sanoa, että fysiologiset tarpeet ovat perustana muille tarpeille, sillä jos kaikki tarpeet jäävät tyydyttämättä, fysiologiset tarpeet dominoivat ja muut tarpeet väistyvät. (Rauramo 2008, 30).

Seuraavana tasona portaikossa on turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Työpaikalla turvallisuutta synnyttävät varma työsuhte, hyvä työturvallisuus ja ergonomia sekä palkkaus. (Lämsä & Hautala 2005, 82). Turvallisuuden tarve tarkoittaa tasapainon ja pysyvyyden säilyttämistä usein kaotoiselta tuntuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet koskettavat ihmisiä yksilöinä yhteiskunnassa, työelämässä, perheessä sekä kaikissa sosiaalisissa suhteissa ja tarpeet ovat luonteeltaan pääosin psykologisia. (Rauramo 2008, 31).

Kolmannella tasolla portaikossa ovat sosiaaliset tarpeet. Niihin kuuluvat ystävyys, rakkaus, hyväksyntä, välittäminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä. Sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavia asioita työyhteisössä ovat tiimit, ryhmät, menhenki sekä hyvät esimies – alainen -suhteet. (Lämsä & Hautala 2005, 82). Rauramon mukaan (2008, 31) ihmisen tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen aktivoituu, jos fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat melko hyvin tyydytetyt.

Neljännellä ja toiseksi ylimmällä tasolla ovat arvostuksen tarpeet. Näihin arvostuksen tarpeisiin kuuluvat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen ja tunnustuksen saaminen, asema, saavutukset sekä muiden antama arvostus ja kunnioitus. Keinoja tyydyttää arvostuksen tarpeita työssä ovat tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palautekäytännöt sekä palkitseminen ja kehityskeskustelut. (Lämsä & Hautala 2005, 82). Maslowin mukaan ihminen kaipaa osakseen niin toisilta saatua arvostusta kuin itsekunnioitustakin. Kun arvostuksen tarve tyydyttyy, se johtaa itsetunnon vahvistumiseen, kun taas arvostuksen tarpeen taantuminen johtaa alemmuuden, avuttomuuden ja heikkouden tunteisiin. Ihmisellä on tarve ja halu vakaaseen, korkeaan itsearvostukseen ja itsekunnioitukseen sekä halu saavuttaa mainetta ja kunniaa sekä olla huomattu ja tärkeä. Luonteen lujuus, tavoitteiden saavuttaminen, riittävyys, kunnioituksen sekä riippumattomuuden tunne ovat itsearvostuksen osa-alueita. (Rauramo 2008, 32).

Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat ylimmällä tasolla Maslowin tarvehierarkiassa. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen ja luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen. Itsensä toteuttamisen tekijöitä työpaikalla ovat urakehitys, työnilo ja tunne oman työn osaamisesta sekä sitoutuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 82). Vaikka kaikki aikaisemmat tarpeet olisivat tyydytetyt, ihmisellä on halu päästä hyödyntämään ja käyttämään koko potentiaaliaan sekä tulla ihmisenä paremmaksi ja saavuttaa unelmansa. Kun neljän alemman portaalan tarpeet on tyydytetty, ihminen pystyy maksimoimaan kykynsä ja ylittää rajojansa sekä löytämään itseltään uusia kykyjä ja puolia. Itsensä toteuttamisen tarve perustuu ihmisen haluun olla enemmän ja parempi. Maslow on kuvannut itseään toteuttavia ihmisiä sellaisiksi, jotka ihailevat ja arvostavat tosiasioita eivätkä välttele niitä, jotka ovat spontaaneja ja aktiivisia keksimään uusia ideoita, jotka ovat luovia ja kiinnostuneita ratkaisemaan niin omia kuin muidenkin ongelmia sekä jotka tuntevat läheisyyttä toisia ihmisiä kohtaan. Maslowin mukaan itsensä toteuttaminen on oman potentiaalinsa ääri rajojen tavoittelua. (Rauramo 2008, 33).

Maslowin mukaan fysiologiset tarpeet eivät enää toimi motivaation lähteenä alemman tason tarpeiden ollessa tyydyttyjä. Maslowin tarveportaikon alemmat tasot ovat suomalaisessa työelämässä usein tyydyttyt, ja sen vuoksi kiinnostus on suuntautunut ylempiin tasoihin. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät pyrkivät aikaisemmin tyydyttämään yksilön alemmien tasojen tarpeita, kuten turvallisuuden tarvetta, kun taas nykyään palkitsemisjärjestelmät suunnitellaan usein ryhmäkohtaisiksi. Tämä edistää ryhmätyötä. Seikat kuten yksilöllinen kehityssuunnitelma uran tukena ja kannustava palaute perustuvat ylempien tarpeiden tyydyttämiseen, ja työtehtävien jatkuvasti kehittyessä syntyy myös uusia tarpeita. Ihmisen tarvehierarkia vaihtelee tilanteen, olosuhteiden ja elämäntilanteen mukaan, eikä se näin ollen ole koskaan pysyvä. (Lämsä & Hautala 2005, 83).

Hierarkkisen oletuksen mukaisesti nämä perustavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia. Jos tarve on melko hyvin tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan tietoista elämää. Jo tyydytetyt tarpeet eivät ole motivaatiotekijöitä, vaan vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä, ja vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus minimoituu, unohtuu tai kielletään. (Rauramo 2008, 29).

3.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg erittelee kaksifaktoriteoriassaan ne tarpeet, jotka voidaan saada tyydytettyä hyvällä työsuorituksella, ja käsittelee siten motivaatiota läheisemmin työn yhteydessä kuin Maslow. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työllä on kaksi perusulottuvuutta. Ensimmäinen työn perusulottuvuus on työn ulkoiset olosuhteet eli hygienia-tekijät. Toinen perusulottuvuus puolestaan on työ itse eli motivaatiotekijät. (Viitala 2002, 156.) Motivaatio- ja hygienia-tekijät on esitelty kuviossa 8.

| Motivaatiotekijät: | Hygienia-tekijät: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä | <ul style="list-style-type: none"> - liittyvät työympäristöön - lisäävät työtyytymättömyyttä |
| Tunnustus työstä | Yrityspolitiikka ja hallinto |
| Saavutukset työssä | Henkilösuhteet esimieheen |
| Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä | Henkilösuhteet työtovereihin |
| Ylennys | Työskentelyolosuhteet |
| Vastuu | Palkka, status |
| Työ sinänsä | Työturvallisuus |

KUVIO 8. Motivaatio- ja hygienia-tekijät (Lämsä & Hautala 2005, 84)

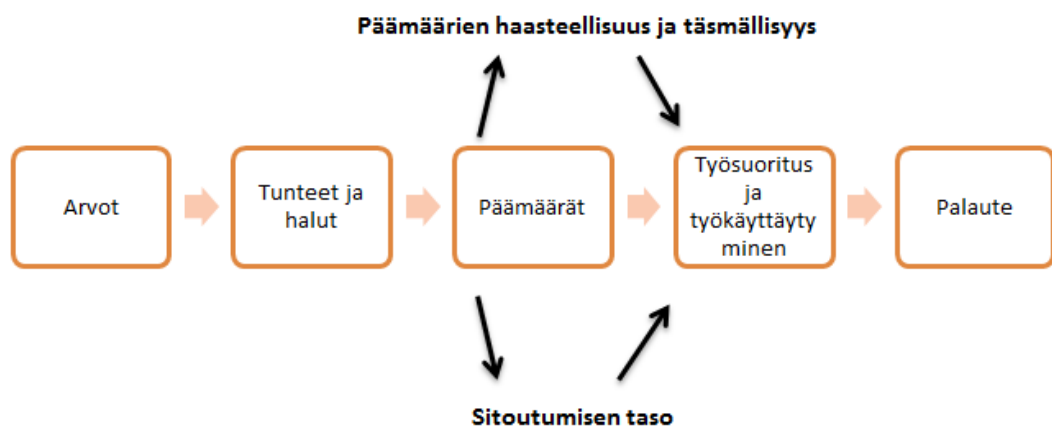
Työn ulkoisiin olosuhteisiin eli hygienia-tekijöihin liittyvät esimerkiksi esimies-alaisuudet, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri, status, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, työpaikan ihmissuhteet, siisteys sekä turvallisuus. Herzbergin mukaan nämä tekijät ovat hygienia-tekijöitä, sillä ne eivät varsinaisesti saa aikaan hyvää työsuoritusta, vaan poistavat mahdollisia työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä. Hygienia-tekijät ovat asioita, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä silloin, kun ne ovat huonolla tasolla ja joita ei voi ohittaa, sillä huonosti hoidettuna hygienia-tekijät vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön toimintaan. Hyvin hoidettuina puolestaan hygienia-tekijöitä ei välttämättä edes huomaa. (Viitala 2002, 156.)

Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö työntekijä hyvään työsuoritukseen työssään. Työn sisältöön liittyviä motivaatiota tuottavia tekijöitä voidaan nimittää tehtävätekijöiksi, joita ovat esimerkiksi työssä koetut saavutukset sekä työstä saatu tunnustus, kokemus vastuusta, uralla etenemisen mahdollisuudet, tunne jatkuvasta oppimisesta ja kasvamisesta sekä työn sisältö itsessään. Motivaatiotekijät autta-

vat työntekijää kokemaan saavuttamisen riemua, innostumista sekä tyydytystä ja onnistumisen tunteita. Motivaatiotekijöiden puuttuminen työstä voi aiheuttaa vain mekaanista suoriutumista annetuista työtehtävistä, jolloin työ muuttuu rutiininomaiseksi sekä sisällöllisesti köyhäksi. (Viitala 2002, 156 – 157.)

3.3.3 Locken päämääräteoria

Locken päämääräteoria tunnetaan myös toiselta nimeltään tavoitteenasetantateoriana, ja teoria on olennaisesti vaikuttanut nykyiseen johtamiseen sekä vallalla oleviin johtamisajatuksiin. Locken teorian mukaan jo omien tavoitteiden asettaminen voi parantaa työsuorituksia, ja työteho vain paranee tavoitteiden saavuttamista koskevan palautteen myötä. Työntekijä siis valitsee itselleen sopivia päämääriä, ja nämä päämäärät ohjaavat työntekijän käyttäytymistä. Teorian mukaan selkeästi määritellyn ja mitattavissa olevan tavoitteen avulla työntekijä motivoituu ja myös parantaa suorituksiaan, ja motivoitumisen kannalta on olennaista, että tavoite on saavutettavissa ja että tavoite hyväksytään. Toisen ihmisen asettamat päämäärät eivät välttämättä motivoi, jos työntekijä tuntee, etteivät päämäärät ole hänen omia päämääriään. Locken päämääräteorian mukaan ulkoisia palkkioita ei motivoitumiseen tarvita ollenkaan. (Viitala 2002, 158; Juuti 2006, 59.) Päämääräteoriaa on kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 9. Locken päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2005, 89)

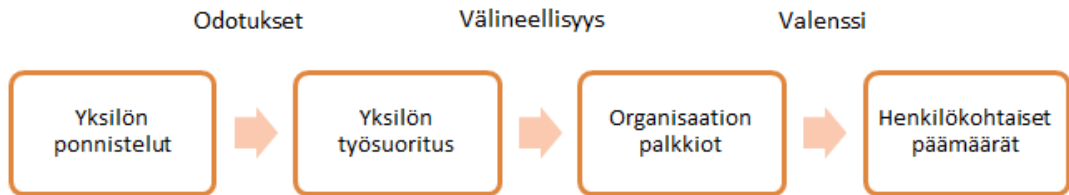
Locken päämääräteorian mukaan päämäärän saavuttamisen vaikeusaste sekä päämäärän selkeys ovat ominaisuuksia, jotka vaikuttavat eniten motivaatioon. Vaikea mutta selkeästi määritelty päämäärä motivoi huomattavasti enemmän kuin helppo mutta epäselvä päämäärä, ja motivaation kannalta tärkein asia on päämääriin sitoutuminen. Jos päämäärä koetaan merkitykselliseksi sekä saavutettavissa olevaksi, voidaan saa-

vuttaa korkea sitoutumisen aste. Lisäksi on tärkeää, että työntekijä on kykenevä näkemään oman toimintansa ja päämäärän saavuttamisen välisen yhteyden. Olennainen tekijä tämän yhteyden näkemisessä on toimiva palautejärjestelmä, eli päämäärän tavoittelusta on saatava palautetta, joko positiivista tai negatiivista. (Juuti 2006, 59.) Palaute auttaa työntekijöitä työnteossa, sillä palautteen avulla on helpompaa huomata mahdollinen epäjohtonmukaisuus työskentelytavoissa, ja palaute ohjaa työntekijän toimintaa oikeaan suuntaan (Robbins & Judge 2010, 93).

Mitä vaikeampi tavoite on saavuttaa, sitä enemmän työntekijä ponnistelee tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Luonnollisesti helpot tavoitteet hyväksytään helpommin, mutta kun työntekijä hyväksyy vaikeammin saavutettavan tavoitteen, hän myös ponnistelee enemmän yrittäessään saavuttaa sitä. Mietittäessä sitä, miksi vaikeasti saavutettavat tavoitteet motivoivat työntekijöitä, saadaan vastaukseksi se, että vaikeat tavoitteet suuntaavat työntekijän huomion ainoastaan työtehtävään ja häiriötekijät poistuvat. Huomion suuntaaminen ainoastaan työhön auttaa keskittymään olennaiseen. Lisäksi hankalat tavoitteet antavat voimaa työn suorittamiseen, sillä silloin työntekijän täytyy tehdä töitä kovemmin saavuttaakseen tavoitteet. Vaikeasti saavutettavat tavoitteet myös auttavat yleensä keksimään uusia keinoja työn tehokkaampaan suorittamiseen. (Robbins & Judge 2010, 93.)

3.3.4 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin odotusarvoteorian pohjana on uskomus siitä, että kaikessa toiminnassaan ihminen pyrkii minimoimaan harmia ja maksimoimaan toiminnasta saatua hyötyä (Viitala 2002, 158). Vroomin odotusarvoteorian mukaan työmotivaatiota selittää ihmisen odotus siitä, mitä tietynlaisesta käyttäytymisestä seuraa ja kuinka houkutteleva seuraus on. Odotusarvoteorian mukaan motivoivalla voimalla, joka vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen, on suora yhteys työstä saatavan palkkion odotusarvoon. Edellytykset motivoitumiselle ovat hyvät, jos on todennäköistä, että ahkerasta työsuorituksesta seuraa esimerkiksi ylennys tai palkkio, jota työntekijä haluaa ja arvostaa. Vroomin odotusarvoteoriassa on tunnistettavissa kolme keskeistä työmotivaatiota määräävää tekijää, joita ovat odotukset, välineellisyys sekä valenssi. (Lämsä & Hautala 2005, 88.) Näitä työmotivaatiota määrääviä tekijöitä sekä odotusarvoteoriaa on havainnollistettu kuviossa 10.



KUVIO 10. Vroomin odotusarvoteoria (Lämsä & Hautala 2005, 88)

Työsuorituksen ja sen vaatimien ponnistelujen taustalla ovat ihmisen odotukset, ja jopa tiedostamattakin ihminen kysyy itseltään, tyydyttääkö tehty työ odotuksia. Ihminen myös miettii hänen työsuorituksestaan saamaa palkkiota, kuten palkkaa, kannustusta tai urakehitystä. Välineellisyys liittyy juuri siihen, kuinka hyvin ihminen arvioi tietyn työsuorituksen edistävän näiden palkkioiden saamista. Valenssilla tarkoitetaan sitä, kuinka haluttavana ihminen henkilökohtaisesti pitää päämääräänsä, joka on hänen käyttäytymisensä taustalla. Valenssi auttaa ymmärtämään, kuinka kovasti ihmisen on ponnistettava saavuttaakseen haluamansa päämäärän. Positiivisen valenssin synnyttäjiä voivat olla monet houkuttelevat mahdollisuudet, kuten uusi tai parempi työpaikka, lisäkoulutus tai loppututkinto. (Lämsä & Hautala 2005, 89.) Vroomin odotusarvoteoriaan liittyy myös ihmisen käsitys omista kyvyistään, sillä jos työntekijä ei usko voitavansa parantaa työsuoritustaan, hän ei myöskään ponnistele tämän työsuorituksen eteen (Viitala 2002, 158).

3.4 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Tässä alaluvussa käsittelem työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Aloitan käsittelemällä työn imua ja työn iloa, jonka jälkeen keskityn sitoutumiseen motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Lisäksi tarkastelen kannustamisen ja palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon.

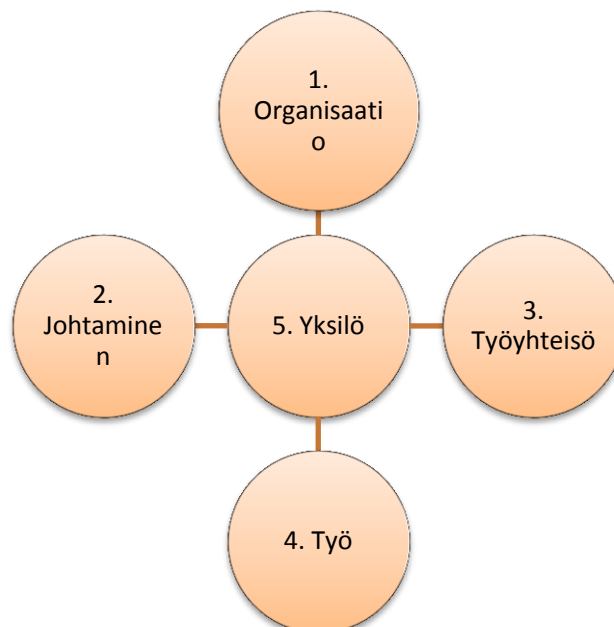
3.4.1 Työn imu ja työn ilo

Suhteellisen pysyvää, myönteistä tunne - ja motivaatiotilaa kutsutaan työn imuksi. Kun työntekijä kokee työn imua, hän on työssään tarmokas, omistautunut ja työhönsä uppoutunut. Tarmokkuus tarkoittaa halua panostaa työhön sekä ponnistella vastoin käymisten tullessa tielle. Omistautuminen tarkoittaa työssä koettua innostusta, inspiraatiota, ylpeyttä ja haasteellisuutta sekä työn kokemista merkitykselliseksi. Syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto kuvaa työhön

uppoutumista. Seurauksena aika kuluu huomaamatta ja irrottautuminen työstä voi tuntua vaikealta. (Rauramo 2008, 17.)

Jaben mukaan (2010, 106) työn imua ylläpitäviä ja parhaimmillaan lisääviä tekijöitä ovat esimieheltä saatu tuki, vaikutusmahdollisuudet, työn palkitsevuus, tunnustus ja arvostus sekä työpaikan ilmapiiri. Työn imua kokeva kokee ylpeyttä työstään ja ammatillinen itsetunto on korkealla. Tällöin työntekijä haluaa tsemptata myös vastoin käymisissä, ja on myönteinen tunne- ja motivaatiokäyttäytymisessään. Työn imua kokevat eivät myöskään kovin herkästi kärsi työuupumuksesta. Jotkin työntekijät voivat kuitenkin kokea samaan aikaan sekä työn imua että työuupumusta, jos he ovat motivoitumisestaan huolimatta jääneet yksin ja vaille riittävää työyhteisön ja esimiehen tukea. On myös mahdollista, että työntekijä ei koe työn imua eikä kärsi stressistäkään, vaan on kyllästynyt työhönsä ja työn kipinä on sammunut. (Jabe 2010, 105–106.)

Työn ilo koostuu monista eri tekijöistä. Työstä, jossa nämä eri tekijät lokahtavat paikoilleen, syntyy työn iloa, joka puolestaan synnyttää tuloksellisuutta työpaikalla. (Manka 2011, 33, 77.) Työn iloon vaikuttavia tekijöitä on kuvattu kuviossa 11.



KUVIO 11. Työn iloon vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76)

Sekä organisaation työhyvinvointia edistävät piirteet että työntekijä itse yksilönä vaikuttavat työn ilon syntyyn. Ensimmäiseen työn iloon vaikuttavaan tekijään eli organisaatioon kuuluu organisaation tavoitteellisuus, sen joustava rakenne, jatkuva kehittyminen sekä toimiva työympäristö organisaatiossa. Johtamiseen puolestaan liittyy osallistava ja kannustava johtaminen. Kolmanteen tekijään eli työyhteisöön kuuluu avoin vuorovaikutus työyhteisössä sekä ryhmän toimivuus, jota edesauttaa esimerkiksi selvät pelisäännöt. Neljänteen työn ilon tekijään eli työhön itseensä kuuluu muun muassa vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön. Jotta työntekijä voisi työssään kokea työn iloa, vaikuttavat tämän yksilölliset tekijät, kuten asenteet, psykologinen pääoma sekä terveys ja fyysinen kunto työn ilon syttymiseen. Työn ilon viides tekijä, eli yksilö, on siis merkittävässä asemassa työn ilon synnyttämisessä. (Manka 2011, 76.)

3.4.2 Sitoutuminen

Lämsän ja Hautalan mukaan (2005, 92) sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon. Sitoutuminen kuvaa työkäyttäytymisen näkökulmasta sitä, että ihminen tulee mielellään töihin sekä tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämistä. Sitoutuminen on siis psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. (Lämsä & Hautala 2005, 92). Työn laadun, tavoitteiden saavuttamisen sekä jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta henkilöstön sitoutumista on pidetty erittäin merkittävänä asiana yrityksille (Viitala, Riitta 2007, 89).

Se, miten työntekijä kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä, on sitoutumista. Työntekijän käyttäytymisessä sitoutuminen voi näkyä kolmena piirteenä. Sitoutuminen näkyy ensinnäkin siinä, miten paljon työntekijä on valmis tekemään hänen tavallisia työtehtäviään ylittäviä töitä yrityksen hyväksi. Sitoutuminen merkitsee myös halukkuutta ponnistella yrityksen arvojen ja tavoitteiden puolesta sekä niiden hyväksymistä. Halu säilyttää jäsenyys ja oma paikka organisaatiossa on kolmas sitoutumisen piirre. Sitoutumiseen ja sen voimakkuuteen vaikuttavat luonnollisesti myös ihmisten väliset erot, sillä jotkut työntekijät saattavat luontaisesti sitoutua asioihin voimakkaammin kuin toiset. Sitoutumista lisäävät myös työsuhteen kesto, osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä työsuhteen pysyvyyteen liittyvä varmuus. (Viitala 2002, 162 – 163.)

Lämsän ja Hautalan mukaan (2005, 96) organisaatioon kohdistuvan luottamuksen kautta tapahtuvan sitoutumisen rakentamisessa on monia tekijöitä. Ensinnäkin organisaation ja työntekijän välisten arvojen ja tavoitteiden on oltava sopusoinnussa, ja työntekijän on hyväksyttävä organisaation tavoittelemat arvot ja päämäärät. Myös toimintaperiaatteiden ja – tapojen johdonmukaisuus on yksi tekijä sitoutumisen rakentamisessa. Organisaatiossa pyritään johdonmukaisuuteen ja ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja samoilla periaatteilla, ja periaatteiden muuttumisesta keskustellaan yhdessä. (Lämsä & Hautala 2005, 96.)

Eräs tärkeä tekijä on osallistuminen ja keskustelun avoimuus, joka tarkoittaa henkilöstön osallistumista työpaikan ja työn kehittämiseen täysipainoisesti. Myös kriittisen keskustelun on oltava sallittua, ja siihen tulisi kannustaa, sillä se on perusta toiminnan kehittämiseksi. Sitoutumisen rakentamiseen vaikuttaa myös välittämisen ja turvallisuuden tunne, jolloin ihmisellä on käsitys siitä, ettei hän ole työpaikallaan vain väline muita tavoitteita varten. Työntekijän täytyy kokea olevansa tärkeä ja arvokas yksilö, ja hänestä välitetään ja hänet hyväksytään. Sitoutumisen rakentamiseen liittyy myös osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet, eli ihmisellä on oltava tieto ja tunne siitä, että hän on osaava ja osaamista arvostetaan. Työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus kehittää ammatitaitoaan ja osaamistaan. (Lämsä & Hautala 2005, 96–97.)

Aron mukaan (2006, 47) työntekijän kokiessa työskentelevänsä ainoastaan ulkoisten reunaehtojen määräämänä, hän ei voi kokea aitoa sitoutumista, vaan sitoutumisen sijasta hän kokee olevansa sidottu työhön. Sitoutuminen perustuu aina viime kädessä omaan valintaan. (Aro 2006, 47). Lämsän ja Hautalan mukaan (2005, 92) parhaassa tapauksessa sitoutuminen on yksilön ”syttymistä” eli hänen tunteensa sisäistä innostusta työssään, ja sitoutunut työntekijä työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti. Kyseessä on tehtävän hyväksyminen, eikä sitoutuminen, silloin, kun työntekijä tekee mitä häneltä pyydetään, mutta ei osoita erityistä intoa tai halukkuutta tehtävän suorittamiseen. Sitoutumisen vastakohta puolestaan on vastustaminen, jolloin ihminen pyrkii aktiivisesti välttämään häneltä pyydetyn työn tekemisen. Työn vastustaminen saattaa ilmetä vetäytymisenä, viivyttelynä tai jopa sabotaasina. (Lämsä & Hautala 2005, 92).

Lämsän ja Hautalan mukaan (2005, 92) yksilön työasenteet ja hänen työkäyttäytymisensä kuuluvat sitoutumiseen. Sitoutumisessa on erotettavissa kolme keskeistä omi-

naisuutta, joita ovat kohde, luonne ja voimakkuus. Sitoutumisen kohteen näkökulmasta voidaan tarkastella, mihin ihminen sitoutuu. 1980-luvulla havaittiin, että sitoutumisen kohde vaihtelee eri tilanteissa ja ihmisten välillä, eikä kohde ole aina sama. Ihminen voi sitoutua moniin kohteisiin, kuten työtehtävään, ammattiin, organisaatioon, projekteihin ja toisiin ihmisiin. Esimerkiksi asiakaspalvelussa työskentelevä työntekijä voi sitoutua asiakkaisiinsa, kun taas esimerkiksi lääkärit, juristit ja opettajat ovat yleensä sitoutuneita ammattiinsa ja sen arvoperustaan. Liikkeenjohtajat voivat sitoutua yritykseen ja menestyksen edistämiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 92).

Sitoutumisen näkökulmasta voidaan tarkastella, millaista työntekijän sitoutuminen on luonteeltaan (Lämsä & Hautala 2005, 93). Kirjallisuudessa erotetaan usein kolmenlaista sitoutumista, joita ovat jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on halukas tekemään jatkuvasti työtä. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen edellyttää sitä, että työntekijä kokee työnteen hyödyllisemmäksi verrattuna sellaiseen tilanteeseen, jossa työtä ei tehtäisi. Työntekijä voi esimerkiksi joutua ponnistelemaan työnsä eteen kovasti, ja silti kokee, että mielenkiintoinen työ korvaa uusrastuksen ja vaivannäön. Kovista ponnisteluista huolimatta tilanne on mielekkäämpi kuin tilanne, jossa työtä ei tehtäisi. Jatkuvuusperusteisesti sitoutuneen työntekijän toiminta liittyy työetiikan näkökulmasta utilitarismiin eli seurausetiikkaan, eli työn tekemisen mielekkyyttä arvioidaan sen seurausten näkökulmasta. Suppeimmillaan työntekijä voi puntaroida seurauksia, hyötyjä ja haittoja itsensä kannalta, mutta laajemmin hän voi ottaa huomioon esimerkiksi tiimin, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmat. (Lämsä & Hautala 2005, 93).

Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan ihmisen sisäistämiä normeja, sääntöjä ja ohjeita, joiden seuraaminen johtaa ahkeraan ja sopimusten mukaiseen työntekoon. Yksinkertaisimmillaan normit perustuvat lainsäädäntöön ja muodollisiin sopimuksiin, kuten työlainsäädäntöön, mutta muodolliset normit eivät kuitenkaan riitä sitoutumiseen. Sitoutumiseen tarvitaan muita yhteisöllisiä ja kulttuurisia normeja, joiden noudattamista pidetään tavoiteltavana ja arvokkaana. Jos työntekijä esimerkiksi lupaa tehdä jonkin häneltä pyydetyn työn, normatiivisen sitoutumisen taustalla on tämän muodollisen sopimuksen lisäksi aito velvollisuudentunne suorittaa työ ajallaan osoittaen hyvää ammattitaitoa, ja lupauksen perusteella toisella osapuolella on oikeus odottaa, että henkilö tekee työn näin. Työetiikan näkökulmasta normatiivinen sitoutuminen

liittyy velvollisuusetiikkaan eli deontologiaan, jonka mukaan työn tekemisen velvollisuus perustuu ihmisen itsensä asettamiin itseään sitoviin velvoitteisiin, joita tulee noudattaa. Työ on velvollisuus, joka tulee tehdä niin hyvin kuin mahdollista. Jos työntekijä ei jostain syystä kykene noudattamaan velvollisuuttaan, ajatellaan, että hänen tulisi silloin pyytää apua, luopua tehtävästä, muuttaa alkuperäistä sopimusta tai hyvittää tilanne jotenkin. (Lämsä & Hautala 2005, 93–94).

Tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samastumiseen perustuvaa sitoutumista. Tunneperäinen sitoutuminen on syvin sitoutumisen muoto, ja tällöin työntekijä tuntee kiintymystä työn tekemiseen ja suorittaa työn innolla tuntien sen arvokkaaksi ja tärkeäksi. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on halukas panostamaan kovasti työhönsä, eikä laske uhrauksia, joita on joutunut työnsä eteen tekemään. Tunneperäistä sitoutumista voi kutsua myös intohimoksi, kutsumukseksi tai elämäntehtäväksi, jolloin työstä muodostuu elämänsuunnitelman ydin ja sitä keskeisesti ohjaava voima. Esimerkiksi jollain tavalla auttamisen parissa työskentelevien ihmisten sitoutumista luonnehtii usein tunneperäisyys, ja tunneperäiseen sitoutumiseen kuuluu työetiikan näkökulmasta ihmisen arvokokemus, eli työ koetaan arvokkaana sen itsensä vuoksi. Esimerkiksi sairaanhoitaja voi pitää potilaan hoitamista hyvänä auttamisen takia, mutta sitoutuminen hoitamiseen voi olla myös väline johonkin muuhun, kuten halutun mielikuvan luomiseen itsestä ahkerana työntekijänä. Tällöin on kyse välinearvosta. (Lämsä & Hautala 2005, 94).

Lämsän ja Hautalan mukaan (2005, 94) työetiikan näkökulmasta pohditaan sitä, kuinka sitoutunut ihmisen pitää olla. Usein mietitään, riittääkö vähempi sitoutuminen vai onko syvä kutsumus hyvä vaihtoehto. Jos työtä tehdään pyrkimyksenä saada aikaan tekemisen iloa, aitoa sisäistä tyydytystä ja mahdollisuus toteuttaa jotakin tärkeää asiaa, on sitoutuminen ihmiselle mielihyvän ja mielekkään työn lähde. Varjopuolena on kuitenkin työväsymys ja uupumus. Usein mietitään myös, että jos työntekijä ei sitoudu työhönsä eikä ponnistele sen eteen, se ei ole oikein toisia työyhteisön jäseniä kohtaan, sillä heidän kannettavakseen tulee tällöin enemmän töitä. (Lämsä & Hautala 2005, 94).

3.4.3 Palkitseminen ja kannustaminen

Vaihtosuhdetta, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastineeksi esimerkiksi palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan, kuvataan palkitsemisena. Sekä työntekijän että organisaation tulisi hyötyä tästä vaihtosuhteesta. Palkitseminen kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan ja palkitsemisen avulla voidaan tukea työntekijän onnistumista. (Rantamäki ym. 2006, 15 – 20.)

Kauhasen mukaan (2009, 109) palkitseminen myös kannustaa työntekijöitä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen voi myös selkeyttää yhteisiä tavoitteita sekä lisätä halua ponnistella näiden tavoitteiden eteen. (Rantamäki ym. 2006, 15 – 20.) Palkitsemisessa tärkeää olisi muistaa, että palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja ansaitsemislogiikan tulee olla kaikille selvä. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla henkilöstöä innostava ja sen tulisi tukea työntekijöiden vahvuuksia. (Sundvik (toim.) 2006, 229.) Palkita voi usealla eri tavalla, ja näitä eri tapoja kuvastaa palkitsemisen nelikenttä taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16)

| | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 1) Työ ja tapa toimia | 2) Kasvu ja kehittyminen |
| 3) Henkilöstöedut | 4) Rahallinen palkitseminen |

Työ ja tapa toimia – ryhmä kattaa esimerkiksi työn sisällön ja esimiestyön sekä asiat, joita työssä kohdataan päivittäin. Jos työntekijä pystyy kokemaan luottamusta sekä turvallisuuden ja arvostuksen tunteita, voidaan työsuhde ja organisaation tapa toimia kokea palkitseviksi. Kasvu ja kehittyminen – ryhmään puolestaan sisältyvät työntekijän osaamisen kehittymistä ja työuran rakentamista tukevat asiat. Mahdollisuus kehittyä ja pitää oma osaaminen ajan tasalla on työntekijän näkökulmasta palkitsevaa. Henkilöstöetuihin palkitseminen muotona kuuluvat esimerkiksi joustavat työaikajärjestelyt sekä hyvät työvälineet ja olosuhteet. Usein palkitsemiseksi mielletään juuri rahallinen palkitseminen, jossa palkitsemistapoja ovat peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio tai esimerkiksi optiot. Rahallisia palkkioita pidetään konkreettisena vastineena työyhteisölle annetusta työpanoksesta. (Rantamäki ym. 2006, 16 – 18.)

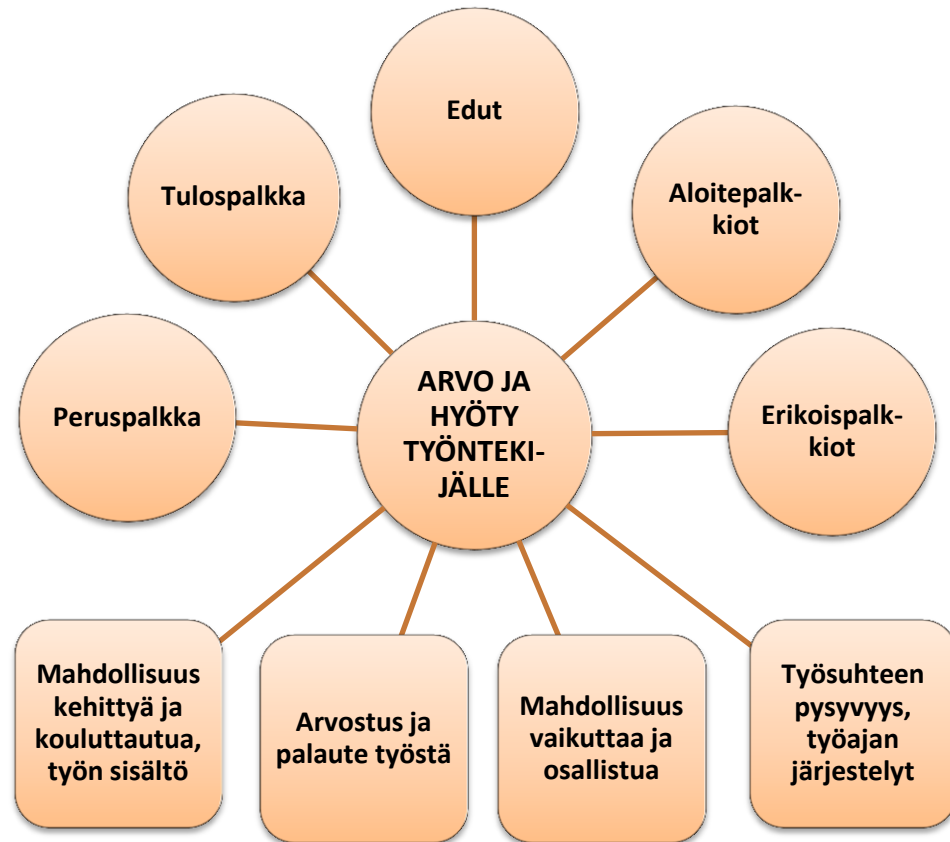
Palkitsemisen keinoja Viitalan mukaan (2007, 145) ovat palkka sekä palkkiot, eli esimerkiksi kuukausipalkka sekä mahdolliset keksintö – ja kannustepalkkiot, sekä muut palkkaan verrattavat rahanarvoiset etuudet, kuten työpuhelin ja työsuhaauto tai – asunto. Myös esimerkiksi edustustilit ja ulkomaanmatkat ovat mahdollisia palkitsemisen keinoja. Olennaisesti palkitsemiseen kuuluu myös henkilöstölle annettava kiitos ja arvostus, vapaus itsensä kehittämiseen ja luovuuteen, joustavuus esimerkiksi työajoissa ja työtavoissa sekä henkilöstölle tarjottavat lisähaasteet ja vastuut. (Viitala 2007, 145.)

Kauhasen mukaan (2009, 109) palkitseminen on panostus, jonka avulla työyhteisön toimintaa voidaan kehittää kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja jolla saadaan aikaan tulosta. Kun palkitsemisperusteet on valittu oikein, palkitseminen voi tukea organisaation menestystä ja kannustaa henkilöstöä. Rantamäki ym. (2006, 31 – 32) listaa palkitsemisen hyviä vaikutuksia seuraavasti:

- toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan
- muutosjohtamisen helpottuminen
- oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen
- yhteistyön lisääntyminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen
- esimiestyön helpottuminen

Viitalan mukaan (2007, 144) henkilöstölle työn tekemisestä tarjottavat palkkiot voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, taloudellisiin palkkioihin sekä muihin palkkioihin. Näkyvin esimerkki taloudellisista palkkioista on raha. Myös terveydenhoito, eläketurva sekä sosiaaliturvaetuudet ovat rahassa mitattavia lakisääteisiä etuja. Muihin palkkioihin kuuluvat esimerkiksi mahdollisuus kehittyä ja olla osa työyhteisöä, merkityksellisyyden tunne sekä mahdollisuus saada työn kautta arvonantoa. Yksi olennainen henkinen palkkio voi myös olla työhön tai tehtävään liittyvä statusarvo. (Viitala 2007, 144 – 145.) Myös yleinen keskustelu ja kiitoksen antaminen työyhteisössä sekä esimerkiksi positiivisiin asioihin keskittyvät tilaisuudet, kuten virkistyspäivät, ovat

hyviä aineettomia palkitsemisen keinoja (Sundvik (toim.) 2006, 230). Palkitsemisen kokonaisuutta on kuvattu kuviossa 12.



KUVIO 12. Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala 2007, 145)

Mankan mukaan (2006, 188) työn kannustavuutta voidaan arvioida sillä, miten paljon työssä on tiettyjä ominaisuuksia. Ensimmäinen ominaisuus on työn vaatimien taitojen moninaisuus eli se, minkä verran työn tekeminen edellyttää erilaisia taitoja ja kykyjä. Kaikkein vähiten kannustavat yksinkertaiset työt. Toinen kannustavuuteen vaikuttava ominaisuus on työtehtävien sisällön mielekkyys, johon vaikuttaa se, kuinka paljon työ sisältää työkokonaisuuksien eikä irrallisten toisiinsa liittyvien osatehtävien suorittamista. Kolmas ominaisuus on työn merkityksellisyys. Työn kannustavuuden kannalta on tärkeää tietää, kuinka paljon työ vaikuttaa toisten ihmisten työhön joko työorganisaatiossa tai sen ulkopuolella. Myös mahdollisuus olla tekemisissä asiakkaiden kanssa vaikuttaa työn merkityksellisyyteen. (Manka 2006, 188.)

Kannustavan työn piirteitä ovat myös mahdollisuus itsenäiseen toimintaan sekä saatu palaute työn tuloksesta. Itsenäiseen toimintaan vaikuttaa mahdollisuudet suunnitella omat aikataulunsa ja valita työmenetelmänsä. Myös työstä saatu palaute on tärkeää,

koska silloin työntekijällä on mahdollisuus saada tieto omasta onnistumisestaan. Työn kannustavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös jatkuvan kehittymisen mahdollisuus työn osana sekä luovuus, eli se, että työssä on mahdollisuus ideoida ja kehittää omaa työtään. (Manka 2006, 188–189).

4 TYÖTYTYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO YRITYS OY:SSÄ

Tässä luvussa esittelen ensiksi opinnäytetyöni toimeksiantajan. Lisäksi kerron toimeksiantajayrityksessä viime vuonna suoritetun työhyvinvointitutkimuksen tulosten pääkohdat. Käytän aikaisemmasta tutkimuksesta saatuja tuloksia pohjatietona omassa tutkimuksessani.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii vähittäiskaupan alan yritys. Yritys on toiminut Etelä-Savon ja Keski-Suomen alueella jo 1950-luvulta lähtien, eli 56 vuotta. Toimeksiantajayritys aloitti toimintansa vaatekaupoilla, ja nykyään liiketoimintaan kuuluvat vaatekauppojen lisäksi myös tavaratalot. Yritys työllistää tällä hetkellä kuudessa myymälässään, kolmessa vaatekaupassa ja kolmessa tavaratalossa, yhteensä n. 40 työntekijää. Myymälät sijaitsevat neljällä eri paikkakunnalla, Mikkelissä, Pieksämäellä, Hankasalmella ja Juvalla.

Toimeksiantajayrityksen vaatemyymälät tarjoavat vaateista niin lapsille, nuorille, naisille kuin miehillekin. Vaatemyymälöiden tuotevalikoima koostuu sekä kotimaisten että ulkomaisten tavarantoimittajien tuotteista. Tavaratalojen tuotevalikoima puolestaan koostuu rakennus- ja sähkötyökaluista, sähkötarvikkeista, rautakaupan tuotteista, kemikaliotuotteista, lemmikkieläintuotteista, autotarvikkeista, kodinelektroniikasta, retkeilyvarusteista, leluista ja peleistä sekä muista päivittäistavarakaupan tuotteista. Tavaratalojen tuotevalikoima on laaja, ja yksi tavaratalojen merkittävimmistä kilpailukeinoista on tuotteiden edullisuus.

4.2 Työtyytyväisyyden tilanne Yritys Oy:ssä

Toimeksiantajayrityksessä suoritettiin työhyvinvointikysely vuonna 2011. Tapiolan toimesta suoritettu työhyvinvointikysely toteutettiin yrityksessä ensimmäistä kertaa. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, mitkä olivat organisaation ja työyhteisön vahvuudet sekä selkeimmät työhyvinvoinnin kehittämiskohteet. (Kukkola 2011, 3.)

Tapiolan työhyvinvointikyselyn tuloksista saatiin selville, että työhyvinvoinnin tilanne toimeksiantajayrityksessä on kokonaisuutena melko hyvä. Parhaimmat tulokset saatiin pääkategorioista työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työn mielekkyys. Parannettavia asioita työhyvinvoinnin tilanteesta kuitenkin luonnollisesti löytyi, ja kyselyn pääkategorioista alhaisimmat arvot saivat työnantajan tarjoamat mahdollisuudet, kommunikaatio ja viestintä, työntekijän vaikutusmahdollisuudet sekä muutoksen hallinta. Osana kyselyä suoritettiin myös äänestys tärkeimmistä työyhteisön kehittämiskohteista, ja äänestyksen perusteella henkilöstön kehittämistoiveet kohdistuivat ensisijaisesti kommunikaatioon ja viestintään, työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin sekä fyysiseen hyvinvointiin. (Kukkola 2011, 4.)

Tapiolan työhyvinvointikyselyn tuloksissa esille nousseita henkilöstön mielestä kehittämistä vaativia osa-alueita olivat muutoksen hallinta, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, kommunikaatio ja viestintä sekä työnantajan tarjoamat mahdollisuudet. Vastaajien mukaan muun muassa muutoksen hallintaa tulisi pyrkiä helpottamaan nykyistä enemmän. Myös tiedonkulku olisi hoidettava paremmin ja kiinnitettävä huomiota tiedonkulun riittävyteen ja sen oikea-aikaisuuteen. Myös työntekijän vaikutusmahdollisuuksissa nähtiin kehitettävää. Esimiestyötä ja johtamista koskevissa kysymyksissä esille nousi kehittämisen tarve erityisesti palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet – osa-alue sai kyselyn heikoimmat tulokset. Suurin osa vastaajista ei ollut tyytyväisiä työterveyshuollon palveluihin ja työnantajalta toivottiin enemmän opastusta ergonomiaan liittyvissä asioissa, ja myös yhteistä virkistystoimintaa toivottiin lisää. (Kukkola 2011, 5 – 10.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimuksenani suoritin henkilöstökyselyn koskien työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota sekä niiden parantamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää ne tekijät, joiden avulla yrityksen työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin parantaa. Lisäksi kerron tutkimusmenetelmistä, tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista sekä tutkimusaineistosta.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luova prosessi sekä ongelmanratkaisukeino, joka pyrkii selvittämään tutkimuskohteen toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin, ja tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoite yhdessä ratkaisevat ensisijaisesti tutkimusmenetelmän. Jotta tutkimus onnistuisi, on osattava valita järkevä kohderyhmä sekä oikea tutkimusmenetelmä. (Heikkilä 2008, 13 – 14.)

Tutkimuksella on aina tarkoitus, ja tarkoituksena voidaan pitää neljää eri seikkaa, eli tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimus siis ensin kartoittaa mitä tapahtuu, etsii uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Tutkimus myös etsii selityksiä tilanteille tai ongelmille sekä tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja. Tutkimuksen on tarkoitus olla myös kuvaileva, eli esittää tarkkoja kuvauksia esimerkiksi henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista sekä dokumentoida eri ilmiöiden keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Viimeiseksi tutkimus myös ennustaa tapahtumia tai toimintoja, jotka ovat seurauksena jostakin ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2001, 127 – 128.)

Tutkimus voi olla joko teoreettista tai empiiristä tutkimusta. Teoreettisessa tutkimuksessa käytetään hyväksi valmiina olevaa tietomateriaalia, kun taas empiirisessä eli havainnoivassa tutkimuksessa käytetään niitä menetelmiä, jotka on kehitetty teoreettisen tutkimuksen perusteella. Empiirinen tutkimus jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin sekä kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. (Heikkilä 2008, 13.)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan vastaus kysymyksiin: Mikä? Missä?

Kuinka paljon? Kuinka usein? Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä, eli ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta. Määrällisen tutkimuksen suorittaminen edellyttää numeerisesti riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan havainnollistaa esimerkiksi erilaisten taulukoiden tai kuvioiden avulla, ja tilastollisen päättelyn keinoin saatuja tuloksia pyritään yleistämään koskemaan tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. Eri asioiden väliset riippuvuudet sekä tutkittavassa ilmiössä tapahtuvat muutokset ovat yleisiä kvantitatiivisella tutkimuksella selvitettäviä asioita. Kvantitatiivisella tutkimuksella ei kuitenkaan pystytä riittävästi selvittämään eri asioiden tai ilmiöiden syitä, vaan tutkimuksen avulla voidaan yleensä kartoittaa olemassa oleva tilanne. (Heikkilä 2008, 16 – 17.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomaketyt, kyselyt, www-kyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi sekä kokeelliset tutkimukset. Yleensä määrällisessä tutkimuksessa aineiston keräämisessä käytetään standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tarvittavat tiedot kvantitatiiviseen tutkimukseen voidaan saada esimerkiksi muiden keräämistä tilastoista tai rekistereistä tai ne voidaan kerätä itse. (Heikkilä 2008, 13, 16, 18.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on etäinen, tutkimusstrategia on strukturoitu, aineisto on luoneeltaan kovaa ja luotettavaa ja teorian ja tutkimuksen suhde on teoriaa varmistava. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat muun muassa aiemmista tutkimuksista saadut johtopäätökset, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, aineiston keruun suunnitteleminen siten, että aineisto soveltuu määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen. Ominaista on myös aineiston muokkaaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi ym. 2001, 124, 129.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2001, 152). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa selittämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä, eli se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään löytämään vastaus kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia eli tutkimuksen näyte on suppea ja harkinnanvaraisesti koottu. Tapauk-

set pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään jotain ilmiötä ns. pehmeän tiedon pohjalta, ja tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen tai sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2008, 16 – 17.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmät sekä valmiit aineistot ja dokumentit. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on usein tekstimuotoista ja sitä ei kerätä yhtä strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tyypillisiä valmiita aineistoja kvalitatiiviseen tutkimukseen ovat kirjeet, päiväkirjat tai omaelämäkerrat, ja tietoa voidaan itse kerätä perinteisten lomakehaastattelujen lisäksi avoimilla haastatteluilla, yhteen aihealueeseen keskittyvillä teemahaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. Myös osallistuva havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä, jolloin tutkija kerää aineistoa tekemällä havaintoja ja osallistumalla itse tutkimansa yhteisön toimintaan. (Heikkilä 2008, 13, 17.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa liikkeelle voidaan lähteä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä, eli tutkijalla ei ole ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista (Eskola & Suoranta, 2005, 19). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on läheinen, ja tutkimusstrategia on strukturoimaton. Tutkimuksesta saadun aineiston luonne on rikas ja syvä, tutkimuksen tarkoituksena on luoda uutta teoriaa, ei varmistaa jo olemassa olevaa. (Hirsjärvi ym. 2001, 124.)

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi pääosin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän, sillä mielestäni se sopii aiheeseeni hyvin. Käytän tutkimuksessa myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää muutamien avoimien kysymysten muodossa täydentämään kysymyksiä. Suoritan tutkimukseni kyselylomakkeen avulla. Luontevin tiedonkeruumenetelmä opinnäytetyössäni on kysely, sillä kyselyyni vastaavat yrityksen työntekijät sijaitsevat neljällä eri paikkakunnalla, jolloin työntekijöiden haastattelujen toteutus voisi olla hankalaa. Kaikilta työntekijöiltä myös kysyttäisiin tarkalleen samat kysymykset, ja koska tutkimukseni aihe, työtyytyväisyys ja työmotivaatio, on melko arka ja henkilökohtainen, voisi rehellisten vastausten saaminen kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa olla vaikeaa. Kvantitatiivinen tutkimus sopii hyvin tutkimusmenetelmäkseni, sillä määrällisestä tutkimuksesta saadut tulokset ovat helpommin

analysoitavissa ja voin havainnollistaa kyselystä saatuja tuloksia kuvioiden ja taulukoiden avulla.

5.2 Tutkimusaineisto

Suunnittelin tutkimuksessa käyttämäni kyselylomakkeen rakenteen teoreettisen viitekehyksen sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen ja heidän toiveidensa pohjalta. Lisäksi hyödynsin yritykselle aiemmin tehtyä hyvinvointikyselyä, jota käytin tutkimukseni pohjatietona. Pääaihealueita kyselylomakkeessani ovat työilmapiiri, työssä jaksaminen, stressi, esimiestyö ja johtaminen, työmotivaatio, sitoutuminen sekä palkitseminen ja kannustaminen, ja eri aihepiirien kysymykset ovat omissa kysymysryhmissään. Suunnittelin kyselylomakkeelle myös saatekirjeen, joka selventää tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta (liite 1). Kyselylomake on nähtävissä liitteessä 2.

Tutkimukseni on pääosin kvantitatiivinen eli määrällinen kyselytutkimus. Tutkimus sisältää lisäksi kvalitatiivisia osia kyselylomakkeessa olevien avoimien kysymysten muodossa. Lähes jokaiseen kyselylomakkeen aihepiiriin kuuluu yksi tai useampi avoin kysymys, joiden tarkoituksena on saada vielä tarkempia ja yksityiskohtaisempia vastauksia kuin pelkästään monivalintakysymyksillä.

Toimeksiantajayrityksen työntekijöille tarkoitetun kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada selville, kuinka työyhteisön työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin niiden sen hetkisestä tasosta parantaa. Työtyytyväisyyden taso on keväällä 2011 selvitetty Tapiolan hyvinvointikyselyn avulla. Kysymyksiä kyselylomakkeessani oli yhteensä 19 ja ne oli jaoteltu omiin aihepiireihinsä. Kolme ensimmäistä kysymystä selvitti vastaajan taustatietoja, eli sukupuolta, ikää sekä työn paikkakuntaa.

Kyselylomakkeeni kysymyksissä käytin Likertin asteikkoa, jota käytetään yleisesti mielipideväittämissä. Likertin asteikko on 4- tai 5- portainen asteikko, jolta kyselyn vastaaja valitsee parhaiten omaa mielipidettä vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2008, 53.) Kyselyssäni on pääosin kahdenlaisia kysymyksiä. Osassa kysymyksistä vastaajaa pyydetään arvioimaan joidenkin tekijöiden vaikutusta tiettyyn työtyytyväisyyden osaluueeseen valitsemalla jokin vaihtoehdoista ”Ei lainkaan merkittävä”, ”Ei kovin merkittävä”, ”Melko merkittävä” tai ”Erittäin merkittävä”. Osassa kysymyksistä vastaaja puolestaan ottaa kantaa erilaisiin väittämiin valitsemalla vaihtoehdoista ”Täysin eri

mieltä”, ”Osittain eri mieltä”, ”Osittain samaa mieltä” tai ”Täysin samaa mieltä”. Jätin kysymyksistä vaihtoehdon ”En osaa sanoa” tarkoituksella pois, sillä siten vastaajan on pakko ottaa kantaa suuntaan tai toiseen eikä vaihtoehto ”En osaa sanoa” houkuttele vastaajaa (Heikkilä 2008, 53). Lisäksi kysymyksessä 7 vastaajaa pyydetään valitsemaan luettelosta kolme hänen mielestään tärkeintä tekijää ja kysymyksessä 18 pyydetään valitsemaan yksi tärkein vaihtoehto neljästä vaihtoehdosta.

Tutkimukseni kohderyhmänä olivat toimeksiantajayrityksen 32 työntekijää neljällä eri paikkakunnalla, Mikkelissä, Pieksämäellä, Juvalla sekä Hankasalmella. Yrityksen esimiehet eivät osallistuneet kyselyyn. Kyselyni järjestettiin toimeksiantajayrityksessä 15. – 31.12.2011, ja sain kyselyyni 28 vastausta. Vastausprosentiksi saatiin siis 87,5 %. Kyselyyn vastaamiselle annettiin reilusti aikaa ajankohtaan liittyvien joulukiireiden vuoksi. Kyselyyn vastanneet työntekijät palauttivat lomakkeet kirjekuoriin suljetuina henkilöstöpäällikölle, ja hän toimitti ne minulle analysointia varten.

Koko tutkimuksen toteutuksen ajan olin yhteydessä toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön kanssa, ja hän myös huolehti kyselylomakkeiden toimittamisesta eri paikkakunnille. Henkilöstöpäällikkö myös pystyi muistuttamaan työntekijöitä kyselyyn vastaamisesta. Kun sain kyselylomakkeet takaisin itselleni, kirjasin tutkimuksen tulokset SPSS – ohjelmaan, jonka avulla on helppo analysoida tuloksia sekä luoda niistä esimerkiksi omia taulukoita. Avoimet kysymykset analysoin kokoamalla ne ensin yhteen ja poimimalla sitten vastauksissa useimmiten esille nousseet asiat sekä jaottelemalla vastaukset omiin ryhmiin.

6 HENKILÖSTÖKYSelyn TULOKSET

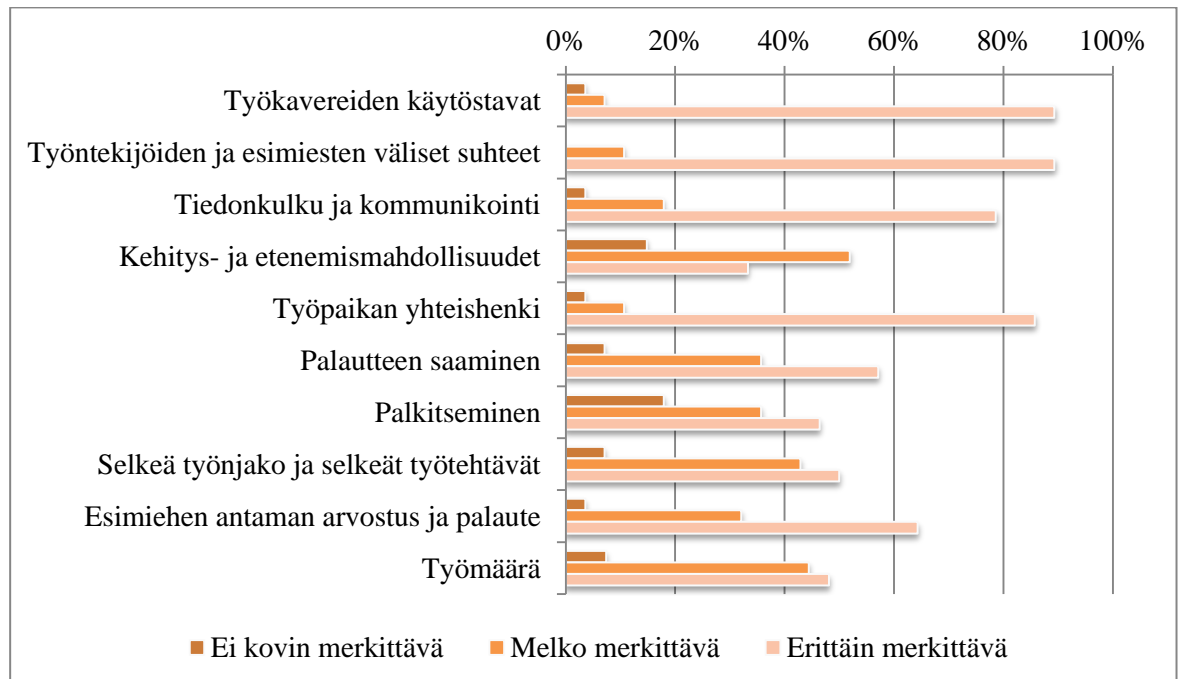
Tässä luvussa kerron suorittamani henkilöstökyselytutkimuksen tulokset. Kyselyni koostuu seitsemästä eri aihepiiristä, joita ovat työilmapiiri, työssä jaksaminen, stressi, esimiestyö ja johtaminen, työmotivaatio, sitoutuminen sekä palkitseminen ja kannustaminen. Esittelen tutkimukseni tulokset näiden aihepiirien mukaan käyttäen apuna erilaisia kuvioita havainnollistamaan kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimustulosten jakaumataulukot ovat nähtävissä liitteessä 3.

Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen kolme ensimmäistä kysymystä koski vastaajan taustatietoja, eli sukupuolta, ikää ja työn paikkakuntaa. 28 vastaajasta vain kaksi oli miehiä, jolloin kyselyyn vastanneista miehiä oli 7,4 % ja naisia 92,6 %. Suurin osa vastaajista, 44 %, kuului 40–49 -vuotiaiden ikäryhmään. Toiseksi suurin ikäryhmä vastaajien kesken oli 20–29 -vuotiaat, ja tähän ikäryhmään kuului 28 % vastaajista. Toimeksiantajayrityksen kuusi myymälää sijaitsevat neljällä eri paikkakunnalla, Mikkelissä, Pieksämäellä, Juvalla ja Hankasalmella, ja taustatiedoissa vastaajilta kysyttiin myös työpaikan paikkakuntaa. Suurimmalla osalla vastaajista, 39,3 %:lla työn paikkakuntana oli Pieksämäki. Mikkelissä puolestaan työskenteli 28,6 % vastaajista, Hankasalmella 21,4 % ja Juvalla 10,7 % vastaajista.

Työilmapiiri

Työilmapiiriin liittyvässä kysymysryhmässä pyrittiin selvittämään keinoja, joilla työpaikan työilmapiiriä voitaisiin parantaa. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan tiettyjen tekijöiden vaikutusta positiivisen työilmapiirin syntymiseen. Tulokset ovat nähtävissä kuvioissa 13.



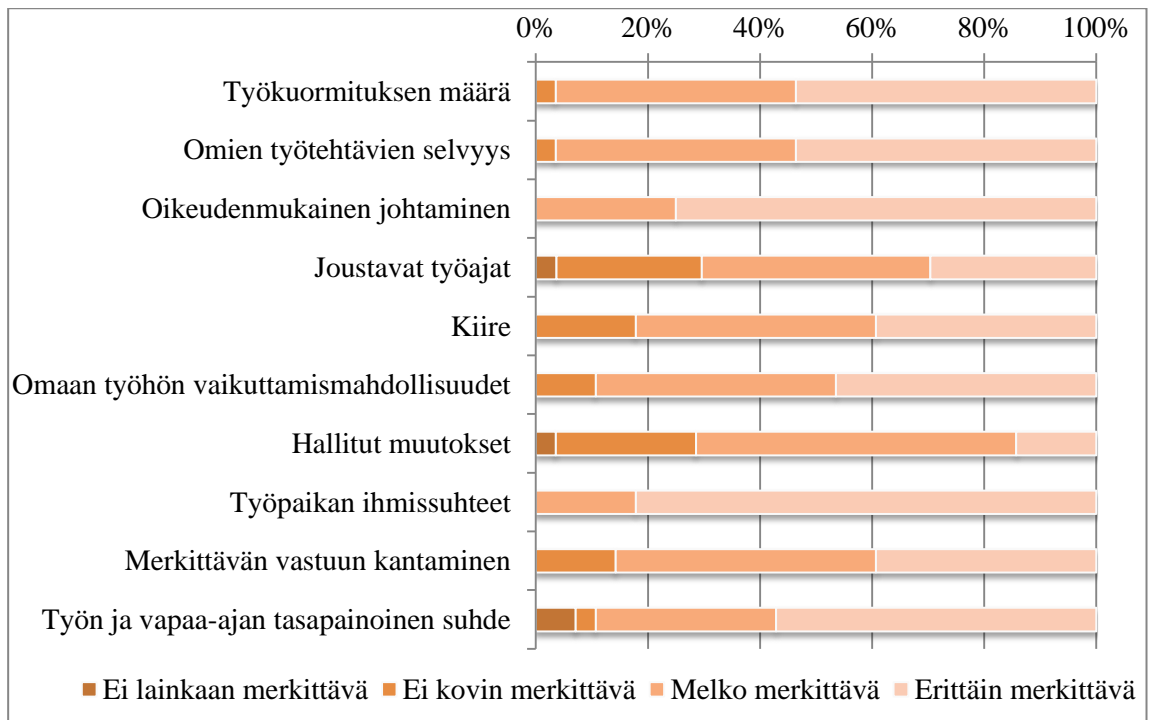
KUVIO 13. Positiivisen työilmapiirin syntymiseen vaikuttavat tekijät

Vastausvaihtoehto ”Ei lainkaan merkittävä” ei saanut missään kohdassa yhtäkään vastausta, joten tämä vaihtoehto on jätetty pois kuvioista. Huomattavan suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että erittäin merkittävästi positiivisen työilmapiirin syntymiseen vaikuttavat työkavereiden käytöstavat, työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet, tiedonkulku ja kommunikointi sekä työpaikan yhteishenki. Nämä tekijät koettiin siis kaikkein merkittävimmiksi tekijöiksi positiivisen työilmapiirin syntymisessä. Kaksi tärkeintä hyvän työilmapiirin syntymisen edellytystä kyselyn mukaan ovat työkavereiden käytöstavat sekä työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet, 89,3 % vastaajista oli tätä mieltä kummankin vaihtoehdon kohdalla. Annetuista työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä palkitseminen sai eniten vastauksia kohtaan ”Ei kovin merkittävä”, eli 17,9 % vastaajista ei pitänyt palkitsemista kovin merkittävänä tekijänä positiivisen työilmapiirin syntymiseen.

Työilmapiiriä koskevassa avoimessa kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin, mikä olisi paras keino työpaikan ilmapiirin parantamiseksi. Suurin osa avoimen kysymyksen vastauksista koski organisaation tiedonkulkua ja kommunikointia, eli kommunikoinnin kehittäminen olisi useimpien työntekijöiden mielestä paras keino ilmapiirin parantamiseksi. Tiedonkulkuun ja kommunikointiin liittyen vastauksissa toivottiin lisää yhteisiä palavereja ja kokouksia. Toinen vastauksissa usein esille noussut asia oli palautteen saaminen. Työntekijät toivoisivat saavansa enemmän palautetta työstään, niin positiivista kuin negatiivistakin, mutta rakentavaa. Muita esille nousseita ilmapiirin parantamisen keinoja olivat avoimuus, positiivinen asenne sekä hyvän yhteishengen ylläpitäminen.

Työssä jaksaminen

Osiossa työssä jaksaminen työntekijöiltä pyrittiin selvittämään, kuinka paljon tietyt tekijät vaikuttavat heidän työssä jaksamiseensa. Kysymysryhmässä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka merkittävä vaikutus tietyillä tekijöillä on työssä jaksamiseen. Kysymyksestä saadut tulokset ovat nähtävissä kuviossa 13.



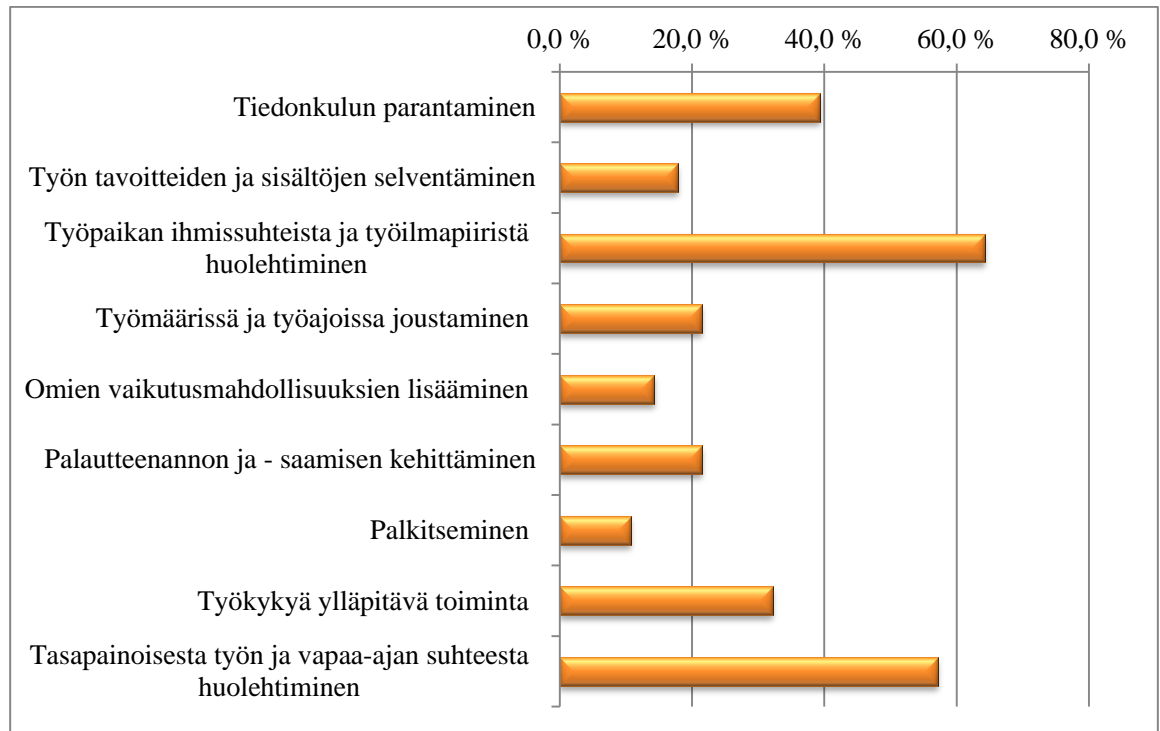
KUVIO 13. Työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät

Työssä jaksamiseen liittyvässä kysymysryhmässä nousi esille se, että työpaikan ihmissuhteilla on merkittävin vaikutus työssä jaksamiseen. 82,1 % vastaajista koki ihmissuhteilla olevan erittäin merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen. Toiseksi merkittävimmäksi tekijäksi tuloksista nousi oikeudenmukainen johtaminen, sillä vastaajista 75 %:n mielestä oikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa erittäin merkittävästi työssä jaksamiseen. Lähes 60 % vastaajista koki työn ja vapaa-ajan tasapainoisella suhteella olevan erittäin merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen, ja yli puolet vastaajista piti myös työkuormituksen määrää sekä selvyyttä omista työtehtävistä erittäin merkittävinä tekijöinä. Tarkasteltaessa tekijöitä, joilla ei ollut lainkaan tai kovin paljoa merkitystä työssä jaksamiseen, esille nousivat joustavat työajat sekä hallitut muutokset. Yhteensä 29,6 % vastaajista ei pitänyt joustavia työaikoja ja 28,6 % hallittuja muutoksia merkittävänä tekijöinä liittyen työssä jaksamiseen.

Stressi

Stressiin liittyvässä kysymyksessä työntekijöiltä pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät auttaisivat heidän mielestään parhaiten vähentämään stressiä työssä. Kysymyksessä listattiin stressin vähentämisen keinoja, ja vastaajaa pyydettiin valitsemaan näistä kei-

noista kolme mielestään tärkeintä stressin vähentäjää. Kuviosta 14 voi nähdä kysymyksen tulokset.

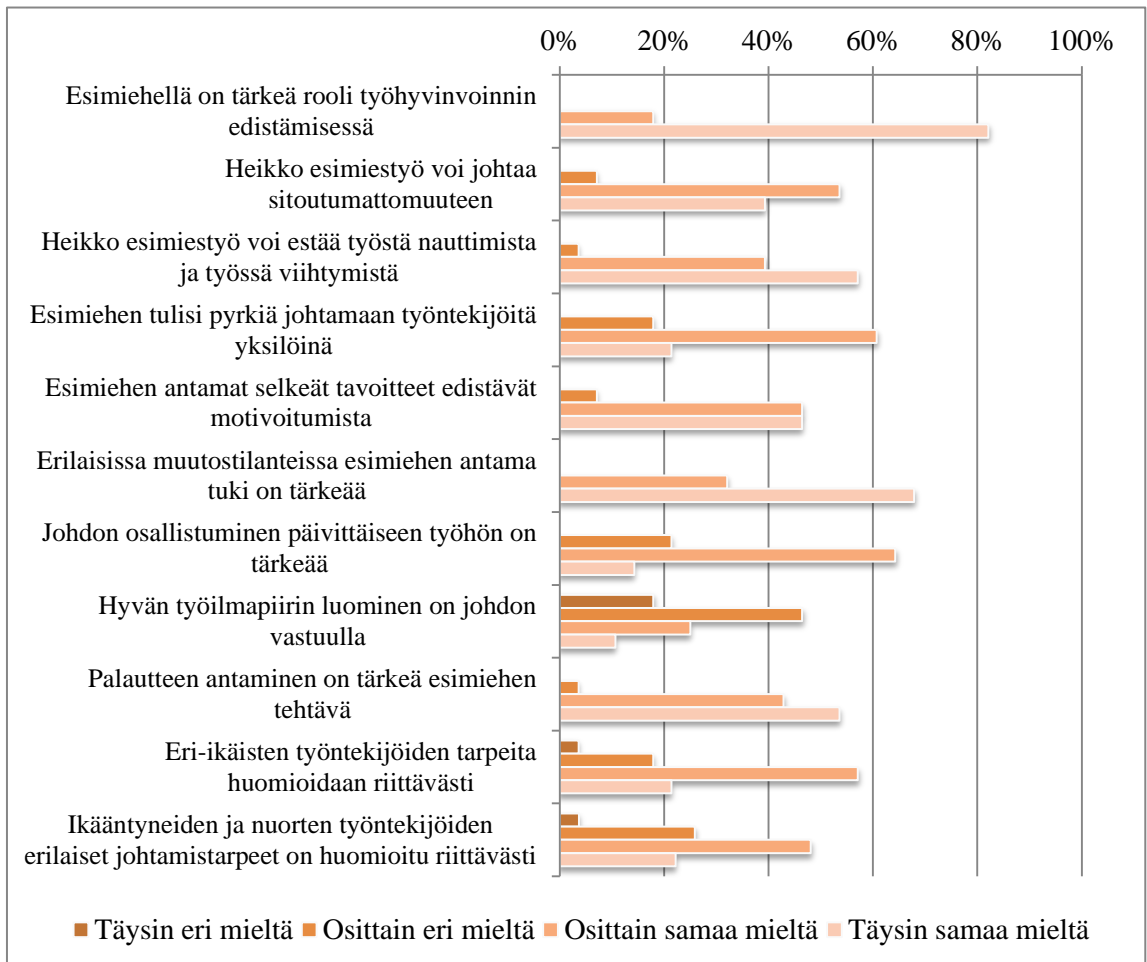


KUVIO 14. Stressin vähentämisen keinot

Suurin osa, 64,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikan ihmissuhteista ja työilmapiiristä huolehtiminen auttaisi parhaiten vähentämään stressiä. Toiseksi tärkeimmäksi stressin vähentämisen keinoksi nousi tasapainoisesta työn ja vapaa-ajan suhteesta huolehtiminen, sillä reilusti yli puolet vastaajista eli 57,1 % merkitsi sen yhdeksi kolmesta tärkeimmästä stressin vähentämisen keinosta. Lähes 40 % vastaajista koki tiedonkulun parantamisen tärkeäksi keinoksi, ja neljänneksi eniten vastauksia eli 32,1 % sai työkykyä ylläpitävä toiminta stressin vähentäjänä. Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitettiin esimerkiksi liikunta- ja virkistystapahtumia. Kysymyksessä viimeisenä vaihtoehtona oli myös työntekijän oma avoin vastaus eli jokin muu keino stressin vähentämiseen. Tässä kohdassa tuotiin esiin kahdessa vastauksessa sellaiset asiat, että työn määrä pitäisi suhteuttaa paremmin työaikaan ja työntekijöitä tulisi olla tarpeeksi, jotta ei syntyisi liikaa stressiä.

Esimestyö ja johtaminen

Esimestyötä ja johtamista koskevassa kysymysryhmässä haluttiin selvittää työntekijöiden mielipiteitä tämän hetkisestä esimestyöstä yrityksessä. Vastaaajaa pyydettiin ottamaan kantaa annettuihin esimestyötä ja johtamista koskeviin väitteisiin. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 15.



KUVIO 15. Esimestyötä ja johtamista koskevat väittämät

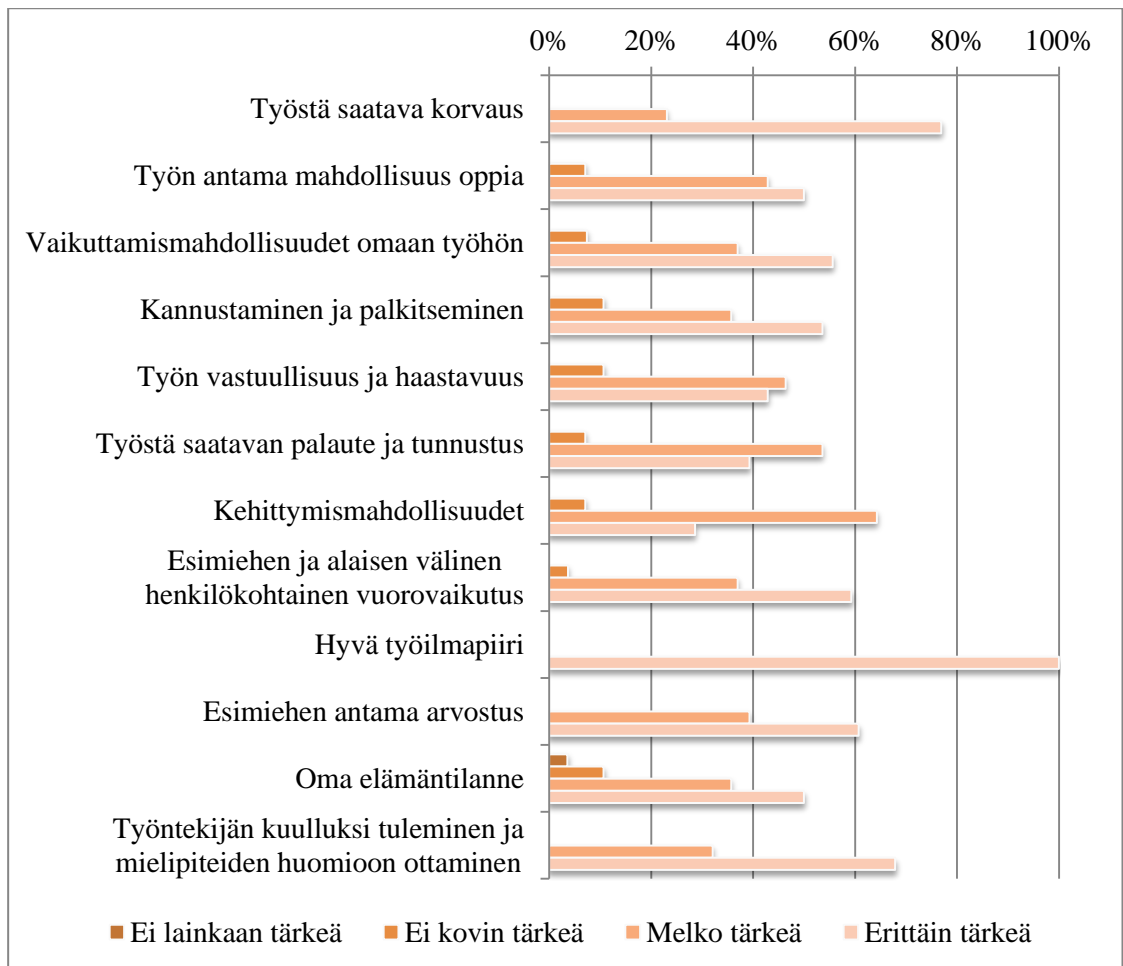
Vastaaajista kaikki olivat sitä mieltä, että esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Yli 80 % vastaaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kaikki vastaaajat olivat myös samaa mieltä sen väittämän kanssa, että erilaisissa muutostilanteissa esimiehen antama tuki on tärkeää. Lähes 70 % vastaaajista oli täysin samaa mieltä. Vahvasti samaa mieltä oltiin myös siitä, että heikko esimestyö voi estää työstä nauttimista ja työssä viihtymistä ja että palautteen antaminen on tärkeä esimiehen tehtävä. Suurin osa vastaaajista, yhteensä 64,3 % oli eri mieltä sen väittämän kanssa, että hyvän työilmapiirin luominen olisi johdon vastuulla.

Esimiestyötä ja johtamista koskevassa ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, millä keinoilla tämän hetkistä esimiestyötä ja johtamisen laatua voitaisiin heidän mielestään kehittää. Vastauksissa esille nousivat työntekijöiden toiveet erityisesti kommunikoinnin tehostamisesta sekä palautteen antamisesta. Työntekijät toivoisivat enemmän kommunikointia esimiestason ja työntekijöiden välille, ja myös tiedonkulkua työyhteisössä haluttaisiin kehittää. Työntekijät toivoisivat esimiesten olevan enemmän yhteydessä heihin ja antavan myös enemmän palautetta.

Toisessa esimiestyötä ja johtamista koskevassa avoimessa kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin, miten eri-ikäiset työntekijät voitaisiin heidän mielestään paremmin ottaa huomioon johtamisessa. Esille nousi työssä jaksaminen eri-ikäisillä työntekijöillä sekä vanhempien työntekijöiden kokemuksen arvostaminen ja nuorempien työntekijöiden uusien näkökulmien ja ideoiden huomioiminen. Moni vastaajista ei osannut sanoa, kuinka ikäerot voitaisiin paremmin ottaa huomioon johtamisessa.

Työmotivaatio

Työmotivaatiota koskevassa kysymysryhmässä vastaajaa pyydettiin arvioimaan tiettyjen tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä työmotivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen. Kysymyksestä saadut tulokset voi nähdä kuviosta 16.



KUVIO 16. Työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden arviointi

100 % vastaajista oli sitä mieltä, että hyvän työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon on erittäin tärkeä. Vastaajista kaikki pitivät myös työstä saatavaa korvausta, esimiehen antamaa arvostusta sekä työntekijän kuulluksi tulemistä ja mielipiteiden huomioon ottamista tärkeinä työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Lähes 60 % vastaajista piti myös esimiehen ja alaisen välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta erittäin tärkeänä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Yhteensä 14,3 % vastaajista ei pitänyt omaa elämäntilannetta tärkeänä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä.

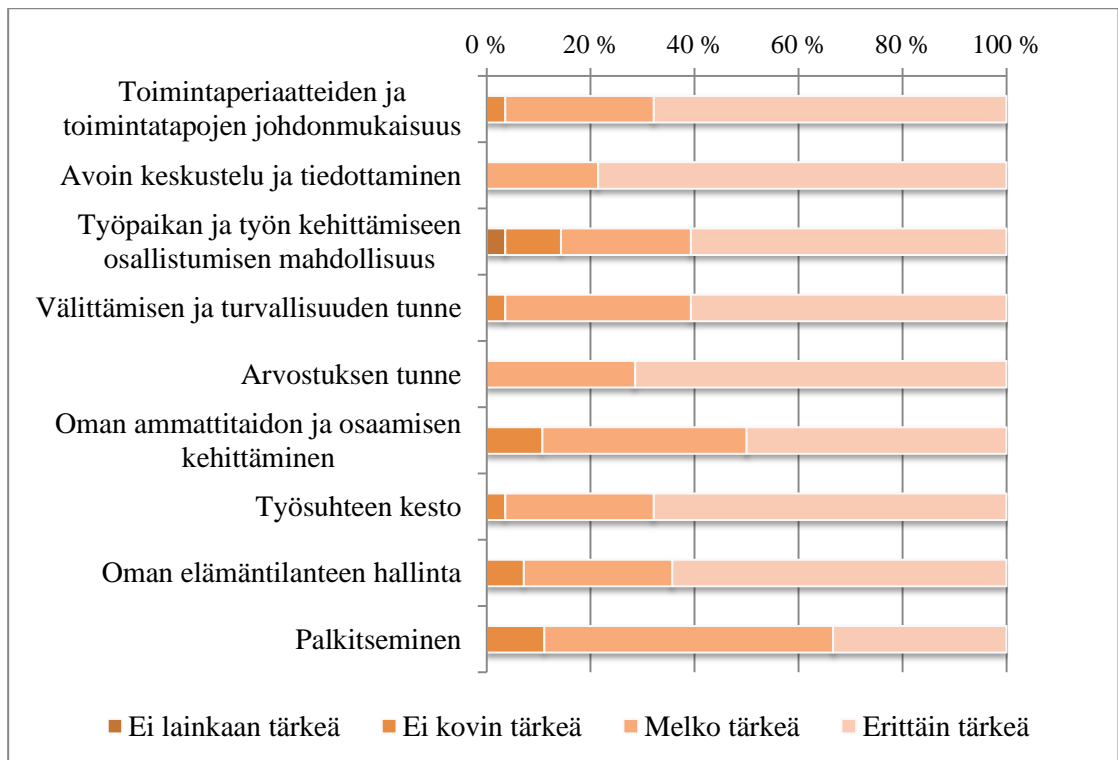
Ensimmäisessä työmotivaatiota koskevassa avoimessa kysymyksessä vastaajalta kysyttiin millä keinoilla hänen työmotivaatiotaan voitaisiin parantaa. Vastauksista suurimmassa osassa esille nousi työntekijöiden toiveet saada enemmän ja useammin esimiehiltä palautetta tehdystä työstä. Myös työpaikan ilmapiirin ja työympäristön viihtyvyyden parantaminen auttaisivat työmotivaation parantamisessa. Moni vastaajista koki tällä hetkellä olevansa hyvin motivoitunut työssään, eikä siten osannut sanoa parantamiskeinoja.

Toisessa avoimessa kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin mikä heitä motivoi työssä eniten. Suurimmassa osassa vastauksista tuotiin esille asiakkaiden merkitys motivoitumiseen. Työntekijöitä eniten motivoivaksi tekijäksi mainittiin asiakkailta saatu kannustava palaute ja kiitos tehdystä työstä. Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja hyvän mielen tuominen oli yksi eniten motivoiva tekijä. Vain muutamassa vastauksessa tuotiin esille raha ja palkka eniten motivoivana asiana.

Kolmannessa työmotivaatiota koskevassa avoimessa kysymyksessä vastaajalta kysyttiin, että jos hän ei ole ajoittain panostanut työhönsä täysillä, niin mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen. Suurimmassa osassa vastauksista syyksi mainittiin mahdolliset ongelmat henkilökohtaisessa elämässä sekä oma elämäntilanne. Usein esille nousivat henkilökohtaiset ongelmat kuten sairastuminen ja sairaana töissä olo, väsymys tai läheisten sairaudet.

Sitoutuminen

Sitoutumiseen liittyvässä kysymysryhmässä vastaajilta kysyttiin tiettyjen tekijöiden vaikutusta työhön sitoutumiseen. Kysymysten tarkoituksena oli saada selville millä tavoin työntekijät voitaisiin saada paremmin sitoutumaan työhönsä. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 17.



KUVIO 17. Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden arviointi

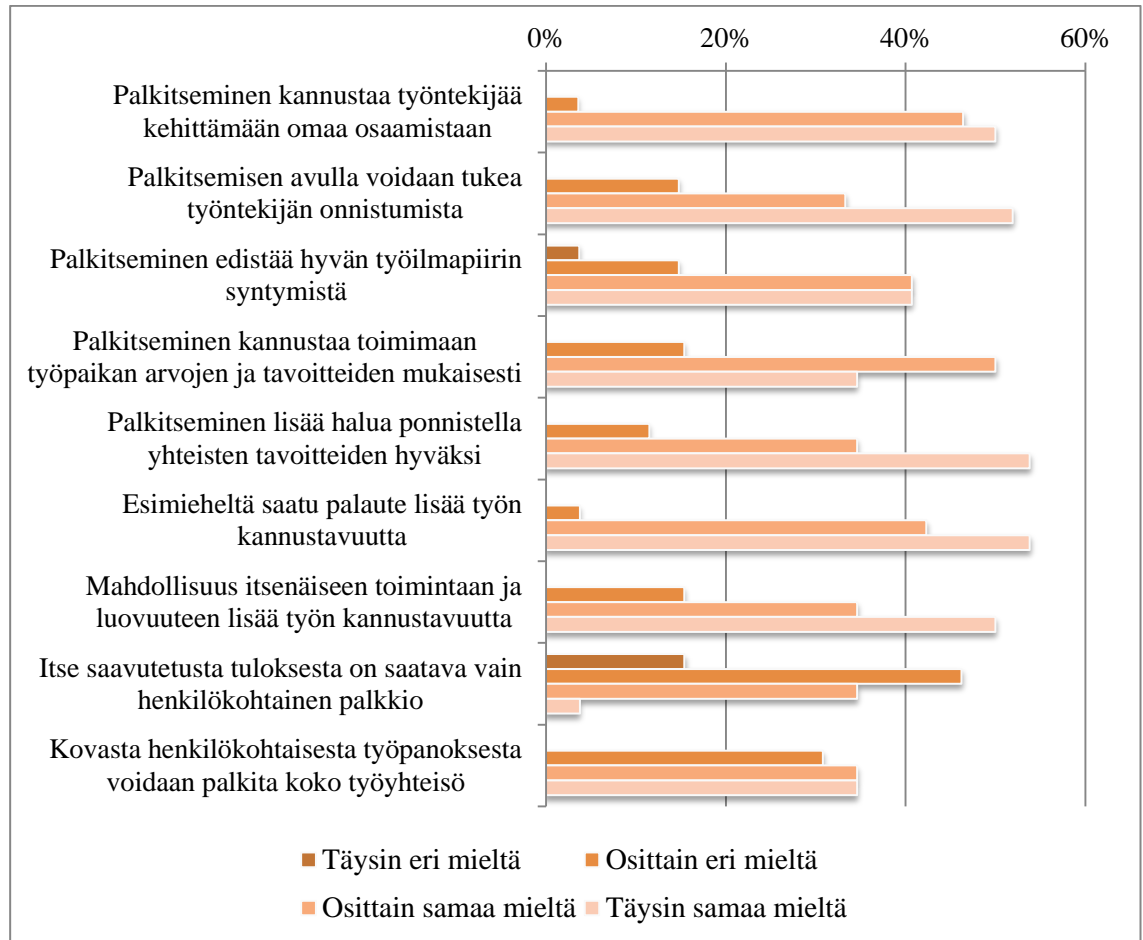
Vastaajista kaikkien mielestä tärkeitä työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat avoin keskustelu ja tiedottaminen sekä arvostuksen tunne työpaikalla. 78,6 % vastaajista piti avointa keskustelua ja tiedottamista ja 71,4 % arvostuksen tunnetta erittäin tärkeinä työhön sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Tärkeinä sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä vastaajat pitivät myös toimintaperiaatteiden ja toimintatapojen johdonmukaisuutta, välittämisen ja turvallisuuden tunnetta sekä työsuhteen kestoa.

Sitoutumista koskevassa avoimessa kysymyksessä vastaajalta kysyttiin, että jos hän ei ole kokenut pystyvänsä sitoutumaan työhönsä, niin mitkä ovat olleet suurimmat siihen vaikuttaneet syyt. Suurin osa vastaajista koki olevansa sitoutunut työhönsä eikä siten osannut vastata kysymykseen. Muutamassa vastauksessa sitoutumattomuuden syiksi nousi esille arvostuksen ja luottamuksen tunteiden puuttuminen sekä kiire ja stressi.

Palkitseminen ja kannustaminen

Palkitsemista ja kannustamista koskevassa kysymysryhmässä pyrittiin selvittämään työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia palkitsemisen ja kannustamisen vaikutuksista ja merkityksestä. Vastaajaa pyydettiin ottamaan kantaa erilaisiin palkitsemista ja kan-

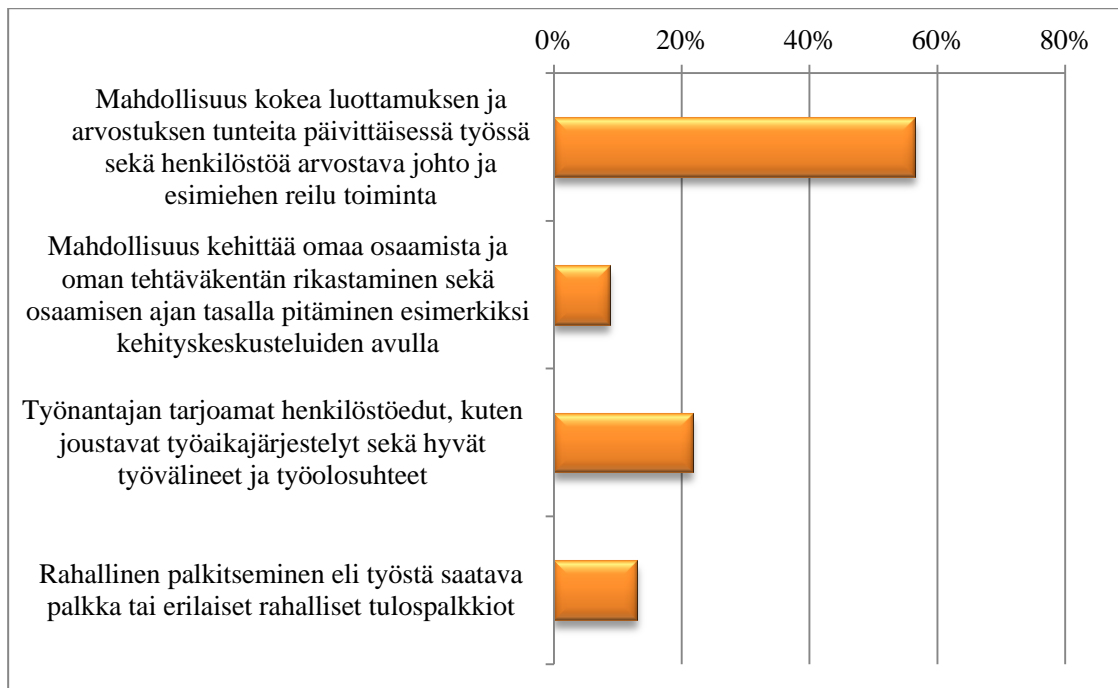
nustamista koskeviin väitteisiin. Vastaajien mielipiteet koskien palkitsemista ja kannustamista ovat nähtävissä kuviossa 18.



KUVIO 18. Palkitsemista ja kannustamista koskevat väittämät

Yhteensä 96,4 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että palkitseminen kannustaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan. Lähes kaikki vastaajat eli 96,1 % vastaajista oli myös samaa mieltä siitä, että esimieheltä saatu palaute lisää työn kannustavuutta. Yli 60 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että itse saavutetusta tuloksesta olisi saatava vain henkilökohtainen palkkio.

Toisessa palkitsemista koskevassa kysymyksessä vastaajalta kysyttiin, mikä palkitsemisen muodoista kannustaa kaikkein eniten hänen työssään. Vaihtoehtoiksi annettiin neljä erilaista palkitsemisen muotoa. Kysymyksestä saadut tulokset näkyvät kuviossa 19.



KUVIO 19. Palkitsemisen eri muotojen kannustavuus

Hieman yli puolet eli 56,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että kaikkein eniten työssä kannustaa mahdollisuus kokea luottamuksen ja arvostuksen tunteita päivittäisessä työssä sekä henkilöstöä arvostava johto ja esimiehen reilu toiminta. Hieman yli 20 % vastaajista koki työnantajan tarjoamien henkilöstöetujen, kuten joustavien työaikajärjestelyjen sekä hyvien työvälineiden ja työolosuhteiden olevan kaikkein kannustavin palkitsemisen muoto. 13 % vastaajista piti rahallista palkitsemista ja 8,7 % mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan ja tehtäväkentän rikastamista palkitsevimpana.

Palkitsemista koskevassa avoimessa kysymyksessä vastaajalta kysyttiin, millainen palkitsemisjärjestelmä kannustaisi ja motivoisi työssä eniten. Avoimessa kysymyksessä vastaaja sai vapaasti kertoa, millainen palkitsemisjärjestelmä hänen mielestään yrityksessä toimisi parhaiten. Useissa vastauksissa ilmenivät työntekijöiden toiveet jonkinlaisesta bonuksesta hyvin tehdystä työstä esimerkiksi pienen rahallisen palkkion tai lahjakortin muodossa. Vastauksissa esille nousi myös palautteen ja kiitoksen antamisen sekä pienten huomionosoitusten tärkeys palkitsemisen ja kannustamisen muotona.

7 TYÖTYTYVÄISYYDEN JA TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa pohdin tutkimuksesta saatuja tuloksia käyttäen pohjana viitekehyksen teoriaa. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli saada selville, miten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin toimeksiantajayrityksessä kehittää, ja yritys voi toiminnassaan tulevaisuudessa hyödyntää tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Lisäksi pohdin tutkimuksen reliäbeliutta ja validiutta.

7.1 Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella kaikkein merkittävimpiä tekijöitä positiivisen työilmapiirin syntymisessä ovat työkavereiden käytöstavat, työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet, työpaikan yhteishenki sekä tiedonkulku ja kommunikointi. Nämä ovat niitä tekijöitä, joihin työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota työilmapiiriä kehitettäessä. Työilmapiirin parantamiseksi yrityksessä voitaisiin järjestää työpaikan yhteishenkeä kohottavia yhteisiä tapahtumia tai edes pieniä yhteisiä hetkiä. Hieman yllättäen työntekijöiden mielestä palkitseminen ei ole kovin merkittävä ilmapiirin parantamiskeino, sillä varsinkin henkilökohtainen palkitseminen saattaisi aiheuttaa eriarvoisuutta työntekijöiden kesken.

Esimiesten olisi tärkeää muistaa huolehtia suhteestaan työntekijöihin, sillä työntekijät toivovat esimiesten toimivan näkyvänä tukena päivittäisessä työssä. Merkittäväksi työpaikan ilmapiirin parantamiskeinoksi nousi tiedonkulun ja kommunikoinnin kehittäminen, mikä olisi yrityksessä hyvä ottaa tulevaisuudessa huomioon. Työpaikan avoin viestintä sekä esimerkiksi työntekijöiden osallistuttaminen päätöksentekoon mahdollisuuksien mukaan ovatkin keinoja, joilla työilmapiiriä voisi entisestään parantaa (Manka 2006, 167 – 168). Esimerkiksi yhteisten palaverien ja kokousten pitäminen useamminkin ja niissä asioista avoimesti tiedottaminen ja keskusteleminen vaikuttaisivat positiivisesti työilmapiiriin. Työpaikan hyvän ilmapiirin luominen ei kuitenkaan tulosten perusteella ole johdon vastuulla.

Tutkimuksesta selvisi, että työpaikan ihmissuhteilla on merkittävä vaikutus myös työssä jaksamiseen. Tutkimustulosten perusteella työssä jaksamiseen ei vaikuta niinkään fyysinen kuormitus, vaan huomiota tulisi kiinnittää työn psyykkiseen ja sosiaaliseen kuormittavuuteen, jonka lähteinä voivat olla juuri työympäristö sekä työpaikan

sosiaalinen vuorovaikutus tai sen puute (Jabe 2010, 52 – 54). Tulosten mukaan myös oikeudenmukaiseen johtamiseen tulee kiinnittää huomiota huolehdittaessa työntekijöiden jaksamisesta. Koiviston mukaan (2001, 147) myös työn ulkopuoliset tekijät voivat aiheuttaa uupumusta, ja tämä ilmeni myös tutkimustuloksista, joiden mukaan vapaa-ajan ja työn suhteella on suuri merkitys työssä jaksamiseen sekä stressin syntymiseen.

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan työpaikan ihmissuhteista ja työilmapiiristä huolehtiminen auttaisi parhaiten myös vähentämään stressiä. Tällä hetkellä työyhteisössä stressiä siis aiheuttaa pääosin organisaatioon liittyvät tekijät, kuten työpaikan ihmissuhteet ja työympäristö (Lämsä & Hautala 2005, 70). Työpaikan organisaatiokeskeisistä stressinhallintakeinoista yrityksessä kannattaisi stressiin liittyvän kysymyksen tulosten perusteella panostaa ainakin organisaation tiedonkulun parantamiseen. Yksilökeskeisistä stressinhallintakeinoista puolestaan huomionarvoisia tulosten perusteella ovat tasapainoisesta työn, perheen ja vapaa-ajan suhteesta huolehtiminen sekä myös työkykyä edistävän toiminnan järjestäminen. (Lämsä & Hautala 2005, 73.) Osioista työilmapiiri, työssä jaksaminen ja stressi saatujen tulosten perusteella johtopäätöksenä voidaan sanoa, että työpaikan ihmissuhteista huolehtiminen on erittäin merkittävä tekijä yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyttä parannettaessa.

Tutkimus vahvisti selvästi teoriassa esiintyneen Koiviston (2001, 118) ajatuksen siitä, että työhyvinvoinnin edistämisessä esimiehellä on tärkeä rooli. Työyhteisössä väistämättä kohdattavissa muutostilanteissa esimiehen on pystyttävä antamaan tukensa työntekijöille. Työntekijät kokevat myös palautteen antamisen tärkeänä esimiehen tehtävänä, johon yrityksessä kannattaa panostaa. Myös Hämmäläisen mielestä (2001, 143) kyky antaa henkilöstölle palautetta on yksi esimiestaitojen tärkeimmistä elementeistä ja Nummelinin mielestä (2007, 28) palautteen antaminen ja tiedonkulun varmistaminen kuuluvat hyvän esimiehen jokapäiväisiin tehtäviin. Kaikkein eniten työntekijät tutkimuksen perusteella toivovatkin esimiesten tehostavan kommunikointia ja tiedonkulkua esimiestason ja työntekijöiden välillä sekä lisäävän palautteen antamista. Piilin mukaan (2006, 70) tiedonkulku on organisaatioissa erittäin tärkeää, ja työntekijät yleensä kritisoivat sen kangertelua. Tämä ilmenee hyvin myös tutkimustuloksista.

Johtopäätöksenä tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että esimiesten tulisi panostaa entistä enemmän tiedonkulun ja kommunikoinnin kehittämiseen. Henkilö-

kohtaisen vuorovaikutuksen lisääminen alaisten kanssa on yksi esimiesten keinoista motivaation lisäämiseen (Liukkonen ym. 2002, 226). Nimenomaan kasvokkain tapahtuva viestintä sähköpostien ja tekstiviestien sijasta esimiehen ja alaisten välillä on esimiesviestinnän ydin (Nummelin 2007, 35 – 36). Tulosten perusteella yrityksessä kannattaisi panostaa henkilökohtaiseen viestintään, ja osana päivittäistä työviestintää voisivat olla esimerkiksi palautteen antaminen, vaikeissa tilanteissa työntekijöitä tukeminen ja työntekijöiden kannustaminen.

Kehitettäessä yrityksen työntekijöiden työmotivaatiota huomiota tulisi erityisesti kiinnittää hyvän työilmapiirin edistämiseen. Tärkeää työmotivaation kannalta olisi myös se, että esimiehet näyttäisivät arvostavansa työntekijöiden antamaa työpanosta sekä huolehtisivat siitä, että työntekijät tulevat kuulluksi ja myös heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Työmotivaatiota koskevassa kysymyksessä esille nousi jälleen esimiehen ja alaisen välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys ja työntekijöiden toiveet palautteen saamisesta useammin. Tulokset ovat yhteneväisiä Locken päämääräteorian kanssa, sillä myös teorian mukaan palautteen myötä työntekijöiden työteho vain paranee (Viitala 2002, 158).

Tutkimuksen tulokset poikkeavat hieman teoriassa esiintyneestä Herzbergin kaksifaktorigiteoriasta siten, että teorian mukaan henkilösuhteet työtovereihin ja esimiehiin eivät ole työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä (Lämsä & Hautala 2005, 84). Tulosten perusteella nämä tekijät kuitenkin ovat merkittävässä asemassa työmotivaatiota kehitettäessä. Yhteisiä asioita Herzbergin teorian ja tutkimuksen tulosten kanssa on se, että työstä saatava tunnustus ja saavutukset sekä työ sinänsä ja sen antamat onnistumisen tunteet lisäävät työtyytyväisyyttä.

Tutkimustulosten perusteella työntekijöitä motivoivat enemmän työstä saatavat sisäiset palkkiot ulkoisten palkkioiden sijasta. Tällaisia työntekijöitä motivoivia sisäisiä palkkioita ovat muun muassa työn tuottama mielihyvä, saavutukset ja oman arvon todentaminen työn kautta (Luoma ym. 2004, 21; Kaivola 2003, 150 – 151), ja tulosten mukaan työntekijöitä eniten motivoivia tekijöitä ovatkin mahdollisuus täyttää asiakkaiden tarpeet ja saada heidät hyvälle mielelle.

Luonnollisesti työntekijöitä motivoi myös työstä saatava korvaus, joten myös ulkoisilla palkkioilla on merkitystä työmotivaation kannalta. Vroomin odotusarvoteoriassa

todetaan, edellytykset motivoitumiselle ovat hyvät, jos on todennäköistä, että ahkerasta työsuorituksesta seuraa jonkinlainen palkkio (Lämsä & Hautala 2005, 88). Tämä ilmenee myös tutkimustuloksista. Tulosten mukaan työntekijöitä motivoi lisäksi nimenomaan asiakkailta saatu positiivinen palaute sekä kiitos ja tunnustus tehdystä työstä, jotka ovat esimerkkejä työympäristöstä johdettavista ulkoisista palkkioista (Ruohotie 1998, 38).

Tutkimustulosten perusteella johtopäätöksenä voidaan sanoa, että hyvä työntekijöiden työmotivaation parantamiskeino yrityksessä olisi se, että esimiehet antaisivat työntekijöille useammin palautetta tehdystä työstä. Työntekijöitä motivoisi myös esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen. Kaiken kaikkiaan palautteen antaminen ja kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen lisääminen nousivat jälleen merkittäviksi tekijöiksi työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota kehitettäessä.

Jotta työntekijät saataisiin sitoutumaan mahdollisimman hyvin työhönsä, yrityksen tulisi panostaa avoimen keskustelun ja tiedottamisen kehittämiseen. Työhön sitoutumisen kannalta olisi hyvä, jos henkilöstöllä olisi mahdollisuus osallistua työpaikan ja työn kehittämiseen omalta osaltaan. Myös kriittinen keskustelu työyhteisössä tulee sallia, sillä se on perusta toiminnan kehittämiseksi (Lämsä & Hautala 2005, 96 – 97). Lämsän ja Hautalan mukaan (2005, 96 – 97) työntekijällä on oltava tunne siitä, että hänen osaamista arvostetaan, ja tämä ilmenee hyvin myös tutkimustuloksista. Yrityksessä voitaisiin tulevaisuudessa panostaa siihen, että esimiestasolta näytetään työntekijöille, että heidän työtään ja onnistumistaan todella arvostetaan. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita työhönsä.

Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden palkitseminen on hyvä keino auttaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan, eli palkitseminen kannattaa. Paras tapa lisätä työn kannustavuutta tulosten perusteella on esimieheltä saatu palaute, eli palautteen antamiseen tulisi panostaa. Myös Mankan mukaan (2006, 188 – 189) työntekijän saama palaute kuuluu kannustavan työn piirteisiin. Työntekijöiden mielestä kovasta henkilökohtaisesta työpanoksesta ja itse saavutetusta tuloksesta voidaan palkita koko työyhteisö, eli pelkästään henkilökohtainen palkkio ei ole kovin hyvä palkitsemiskeino.

Yrityksessä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät pystyisivät kokemaan luottamuksen ja arvostuksen tunteita päivittäisessä työssä. Olisi tärkeää huolehtia

myös siitä, että johto näyttäisi arvostavansa henkilöstöä ja esimies pyrki aina toimimaan reilusti, sillä kaikista palkitsemisen muodoista nämä asiat koettiin selvästi kannustavimmiksi. Pienet bonukset, palaute ja kiitos tehdystä työstä ovat myös hyviä palkitsemisen keinoja. Viitala (2007, 144) jakaa henkilöstölle tarjottavat palkkiot kahteen ryhmään, ja tutkimustulosten mukaan muut palkkiot kannustavat työntekijöitä enemmän kuin taloudelliset palkkiot. Näin ollen toimivia palkitsemiskeinoja yrityksessä ovat esimerkiksi työpaikan antama mahdollisuus kehittyä ja olla osana työyhteisöä sekä työntekijöille luotava merkityksellisyyden ja arvostuksen tunne. Palautteen antaminen on olennainen osa näitä palkitsemiskeinoja.

Toimeksiantajayritykselle viime vuonna suoritetusta työhyvinvointitutkimuksesta ilmeni, että työntekijät kokevat työilmapiirin tason olevan hyvä. Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ei kuitenkaan koskaan ole turhaa, sillä parannettavaa löytyy aina. Työilmapiirillä on merkittävä vaikutus yleiseen työtyytyväisyyteen, ja henkilöstön tyytyväisyys taas näkyy yrityksen tekemässä tuloksessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että työpaikan ihmissuhteilla on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen, ja ihmissuhteista ja ilmapiiristä huolehtiminen auttaa vähentämään stressiä. Yrityksessä tulisi mahdollisuuksien mukaan lisätä ja korostaa yhteistä tekemistä ja tiimityötä niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin, ja siten pitää huolta työpaikan ihmissuhteista.

Aikaisemmassa hyvinvointitutkimuksessa kehittämistä vaativiin osa-alueisiin kuului kommunikaatio ja viestintä, ja tämä näkyi myös tutkimuksen tuloksissa hyvin selkeästi. Tuloksissa nousi useasti esille työntekijöiden toiveet tiedonkulun ja kommunikoinnin, avoimen viestinnän sekä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kehittämisestä esimiesten ja alaisten välillä. Tulevaisuudessa kannattaisi panostaa nimenomaan kasvotusten tapahtuvan viestinnän lisäämiseen, sillä näin työntekijät tuntevat esimiesten olevan tukena ja läsnä heidän päivittäisessä työssään ja myös esimiesten ja alaisten väliset suhteet kehittyvät.

Viime vuonna suoritettussa tutkimuksessa esille nousi myös kehittämisen tarve erityisesti palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Sama kehittämisen tarve nousi selvästi esille tutkimuksen tuloksista. Työntekijät haluavat saada enemmän palautetta tekemästään työstä, ja heidän mielestään palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Palautteen avulla työntekijät saavat tietää mahdollisesta onnistumisesta tai epäonnistumisesta, ja tällaisen tiedon saaminen auttaa työntekijää kehit-

tymään työssään. Esimiehen antama positiivinen palaute saa työntekijän tuntemaan itsensä arvokkaaksi, ja rakentavasti annettu palaute saa työntekijän myös työskentelemään kovemmin epäonnistumisten jälkeen. Tämän hetkistä palautejärjestelmää tulisi kehittää esimerkiksi lisäämällä kehityskeskusteluja ja antamalla palautetta useammin. On tärkeää myös muistaa antaa palautetta onnistumisista ja hyvistä suorituksista, ei pelkästään epäonnistumisista.

7.2 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja tarkkuutta. Yksi luotettavan tutkimuksen ominaisuuksista on tutkimuksen toistettavuus samanlaisin tuloksin, eli tutkimuksesta saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Jos tutkimuksen otoskoko on pieni, tulokset ovat sattumanvaraisia. Etenkin kyselytutkimuksissa otantaa suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon mahdollinen kyselylomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä eli kato. Jotta tutkimuksesta saadut tulokset olisivat luotettavia, on myös varmistettava, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2008, 30 – 31.)

Reliaabeliuden eli luotettavuuden toteamiseen on olemassa useita keinoja. Tutkimuksen tulosta voidaan pitää reliaabelina, jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos saadaan sama tulos tutkittaessa samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla. Tutkimusten luotettavuuden arviointiin on kehitelty erilaisia tilastollisia menetelytapoja. (Hirsjärvi ym. 2001, 213.)

Validius eli pätevyys on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin selvittää. (Hirsjärvi ym. 2001, 213.) Tutkija saattaa helposti tutkia vääriä asioita, jos tutkimukselle ei ole asetettu täsmällisiä tavoitteita. Mittaustulokset eivät voi olla valideja, jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritelty. Karkeasti validiudella tarkoitetaan systemaattisen virheen puuttumista, ja mittaukset, jotka on suoritettu validilla mittarilla, ovat keskimäärin oikeita. (Heikkilä 2008, 29 – 30.)

Tutkimuksen validius on varmistettava etukäteen huolellisen suunnittelun ja harkitun tiedonkeruun avulla. Jälkikäteen tutkimuksen validiuden tarkastelu on vaikeaa. Validin tutkimuksen toteutumista edistävät muun muassa tarkka perusjoukon määrittely,

edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma, ja niiden tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti. (Heikkilä 2008, 30.)

Tutkimuksen tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella, vaikka virheitä pyritäisiin välttämään. Kaikissa tutkimuksissa tulisi jollakin tavoin arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Termit reliiabelius ja validius saatetaan kytkeä kvantitatiiviseen tutkimukseen, ja kvalitatiivisissa tutkimuksissa termit ovat saaneet erilaisia tulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2001, 213 – 214.) Reliaabeliuden ja validiuden lisäksi hyvän tutkimuksen perusvaatimukseen kuuluvat myös tutkimuksen objektiivisuus eli puolueettomuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä sopiva aikataulu (Heikkilä 2008, 29 – 32).

Opinnäytetyöni tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 87,5 %, eli lähes kaikki yrityksen työntekijät esimiehiä lukuun ottamatta vastasivat kyselyyn ja saivat mielipiteensä esille. Kato eli vastaamatta jättäneiden määrä jäi pieneksi. Lisäksi kyselyyn vastaajia oli yrityksen jokaiselta toimipaikkakunnalta, jolloin tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää kaikissa toimipaikoissa. Mielestäni suoritettu kysely oli selkeä ja vastaajat ymmärsivät kaikki kyselylomakkeen kysymykset oikein. Aineiston syöttäminen koneelle tapahtui tarkasti ja huolellisesti ja siten virheitä luultavasti vältyttiin. Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittasi sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää eli tutkimusongelmaan saatiin vastaus.

8 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyön tekeminen alkoi kesäkuussa 2011, ja opinnäytetyöprosessi kesti kaiken kaikkiaan noin yhdeksän kuukautta. Opinnäytetyön suunnitteluvaihe ja teoreettisen viitekehyksen kokoaminen kesti melko pitkään, ja opinnäytetyöprosessi eteni hitaasti mutta huolellisesti. Kohtasin ensimmäiset haasteeni teoreettista viitekehystä kirjoittaessani, sillä työn rajaaminen sopivan laajuiseksi tuntui vaikealta. Oli hankalaa poimia niin laajasta aiheesta kuin työtyytyväisyys ja työmotivaatio juuri ne tärkeimmät osa-alueet työhöni, mutta toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut ja heidän toiveensa sekä aiheesta aikaisemmin tehty tutkimus helpottivat lopulta aiheen rajaamista. Aluksi

myös sopivan lähdeaineiston löytyminen tuntui haasteelliselta, vaikka lopulta aiheeseen sopivaa kirjallisuutta löytyi riittävästi. Tuloksista tehtyjen johtopäätösten tekeminen oli koko tutkimuksen haasteellisin vaihe.

Työn tavoitteena oli saada selville, miten yrityksen tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin edelleen kehittää. Suunnittelin tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen siten, että saisin mahdollisimman hyvin vastauksen asettamaani tutkimusongelmaan. Muodostin kyselylomakkeen kysymykset teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja käytin pohjatietona myös yritykselle viime vuonna suoritettua hyvinvointitutkimusta, josta sain selville kehittämistä vaativat työhyvinvoinnin osa-alueet.

Koska teoreettinen viitekehys on melko pitkä, tuli myös kyselylomakkeesta pitkä, mutta mielestäni kaikki kysymykset olivat hyödyllisiä ja tarpeellisia monipuolisten tulosten saamiseksi. Mielestäni tutkimus onnistui hyvin ja myös käytetty tutkimusmenetelmä oli sopiva, vaikka tutkimuksen kvalitatiivisen osion eli avoimien kysymysten analysointi osoittautuikin melko hankalaksi. Avoimien kysymysten avulla onnistuin kuitenkin saamaan arvokasta ja syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta.

Koen yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin olevan merkittävä voimavara yrityksen toiminnalle. Ilman tyytyväistä ja motivoitunutta henkilöstöä yritys ei voi yltää hyviin tuloksiin eikä yritys voi kasvaa ja kehittyä, mikä loppujen lopuksi on kaiken liiketoiminnan tarkoitus. Tutkimukseni avulla työn toimeksiantajan on mahdollista kehittää toimintaansa ja henkilöstönsä hyvinvointia ja tyytyväisyyttä helpommin, sillä tutkimuksesta saatujen tuloksien ja niiden perusteella tehtyjen johtopäätösten pohjana ovat yrityksen työntekijöiden omat mielipiteet, toiveet ja tarpeet. Uskon tutkimuksesta olevan hyötyä sekä toimeksiantajalle että minulle itselleni.

LÄHTEET

Aro, Antti 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Esimiestyö ja johtaminen. 2011. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti.
http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/esimiestyö_ja_johtaminen. Ei päivitystietoa. Luettu 2.11.2011.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiske, Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, Pekka 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Porvoo: Paino WS Bookwell Oy.

Ikäjohtaminen. 2010. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyö/johtaminen_ja_esimiestyö/ikajohtaminen/sivut/default.aspx. Päivitetty 28.9.2010. Luettu 16.11.2011.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi?: opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY pro.

Koivisto, Kari 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kukkola, Anne 2011. Työhyvinvointikyselyn raportti 13.4.2011. Tapiola.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes - työelämäpalvelut.

- Lumijärvi, Olli-Pekka 2011. Työpaikoilla tarvitaan innostusta ja paloa. Helsingin Sanomat 25.9.2011.
- Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Millainen on hyvä työilmapiiri? 2010. Kookas. WWW-dokumentti. <http://www.kookas.fi/articles/read/5736>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.7.2011.
- Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. 2011. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyö/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/Sivut/default.aspx. Päivitetty 20.5.2011. Luettu 2.11.2011.
- Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Pirttimäki, Tuisku 2011. Työhyvinvointi on arjen tekoja – toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö innostuu ja innovoi. Tradenomi 5/2011, 8 – 10.
- Psykososiaalinen työkuormitus. 2012. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/psykososiaalinen_tyokuormitus. Ei päivitystietoa. Luettu 24.1.2012.
- Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY pro.
- Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2010. Essentials of organizational behavior. New Jersey: Pearson.
- Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sundvik, Lilli (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

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

Y – sukupolvi haastaa johtamisen. 2009. Tekniikka & Talous. Artikkel. <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ysukupolvi+haastaa+johtamisen/a276793>. Päivitetty 29.4.2009. Luettu 17.11.2011.

Arvoisa työntekijä,

olen liiketalouden laitoksen tradenomiopiskelija Mikkelin ammattikorkeakoulusta, ja teen opinnäytetyötä, joka käsittelee [REDACTED] henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota.

Tutkimukseni tavoitteena on saada henkilöstökyselyn avulla selville, kuinka työyhteisön työtyytyväisyyttä sekä työmotivaatiota voitaisiin niiden tämän hetkisestä tasosta parantaa. Tutkimuksesta saatuja tuloksia hyödynnetään yrityksen työhyvinvointia ja toimintaa kehitettäessä, joten vastaamalla kyselyyn saat mahdollisuuden päästä vaikuttamaan yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Pyydän sinua vastaamaan kyselylomakkeen kysymyksiin huolellisesti annettujen ohjeiden mukaisesti. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Tulokset esitetään erilaisina yhteenvetoina, joten yksittäiset vastaukset eivät tule esille missään vaiheessa.

Pyydän palauttamaan täytetyn kyselylomakkeen henkilöstöpäällikkö [REDACTED] 31.12.2011 mennessä.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Anni Pursiainen
tradenomiopiskelija
anni.pursiainen@mail.mamk.fi

Lisätietoja [REDACTED] puolesta antaa

[REDACTED]

[REDACTED]

Henkilöstökysely työtyytyväisyyden ja työmotivaation parantamisesta

Rastita oikea vastausvaihtoehto

1. Sukupuoli Mies
 Nainen
2. Ikä Alle 20 vuotta
 20–29 vuotta
 30 – 39 vuotta
 40 – 49 vuotta
 50 – 59 vuotta
 60 vuotta tai yli
3. Työn paikkakunta Mikkeli
 Pieksämäki
 Juva
 Hankasalmi

Työilmapiiri

4. Arvioi seuraavien tekijöiden vaikutusta *positiivisen työilmapiirin* syntymiseen ympäröimällä sopivin vaihtoehto

1= Ei lainkaan merkittävä, 2= Ei kovin merkittävä, 3= Melko merkittävä, 4= Erittäin merkittävä

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Työkavereiden käytöstavat | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Tiedonkulku ja kommunikointi | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Kehitys – ja etenemismahdollisuudet | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Yhteishenki työpaikalla | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Palautteen saaminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Palkitseminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Selkeä työnjako ja selkeät työtehtävät | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Esimiehen antama arvostus ja palaute | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Työmäärä | 1 | 2 | 3 | 4 |

5. Mikä olisi paras keino työpaikkasi ilmapiirin parantamiseksi?

Työssä jaksaminen

6. Arvioi seuraavien tekijöiden vaikutusta *työssä jaksamiseesi* ympäröimällä sopivin vaihtoehto

1= Ei lainkaan merkittävä, 2= Ei kovin merkittävä, 3= Melko merkittävä, 4= Erittäin merkittävä

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Työkuormituksen määrä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Selvyys omista työtehtävistä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Oikeudenmukainen johtaminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Joustavat työajat | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Kiire työssä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Hallitut muutokset työpaikalla | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Työpaikan ihmissuhteet | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Merkittävän vastuun kantaminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Työn ja vapaa-ajan tasapainoinen suhde | 1 | 2 | 3 | 4 |

Stressi

7. Mitkä seuraavista tekijöistä auttaisivat parhaiten vähentämään *stressiä*? Rastita **kolme** mielestäsi tärkeintä tekijää

- Tiedonkulun parantaminen
- Työn tavoitteiden ja sisältöjen selventäminen
- Työpaikan ihmissuhteista ja työilmapiiristä huolehtiminen
- Johtamistyylin muuttaminen
- Työmäärissä ja työajoissa joustaminen omien toiveiden mukaan
- Omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työssä
- Palautteenannon ja –saamisen kehittäminen (esim. kehityskeskusteluilla)
- Palkitseminen
- Työkykyä ylläpitävä toiminta (esim. liikunta- tai virkistystapahtumat)
- Tasapainoisesta työn ja vapaa-ajan suhteesta huolehtiminen
- Jokin muu, mikä? _____

LIITE 2(3).
Kyselylomake

Esimiestyö ja johtaminen

8. Ota kantaa seuraaviin *esimiestyötä ja johtamista* koskeviin väitteisiin ympäröimällä sopivin vaihtoehto

1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Osittain samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1. Esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Heikko esimiestyö voi johtaa sitoutumattomuuteen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Heikko esimiestyö voi estää työstä nauttimista ja työssä viihtymistä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Esimiehen tulisi pyrkiä johtamaan työntekijöitä yksilöinä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Esimiehen antamat selkeät tavoitteet edistävät motivoitumista | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Erilaisissa muutostilanteissa esimiehen antama tuki on tärkeää | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Johdon osallistuminen päivittäiseen työhön on tärkeää | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Hyvän työilmapiirin luominen on johdon vastuulla | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Palautteen antaminen on tärkeä esimiehen tehtävä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeita huomioidaan riittävästi | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Ikääntyneiden ja nuorten työntekijöiden erilaiset johtamistarpeet on huomioitu riittävästi | 1 | 2 | 3 | 4 |

9. Millä keinoilla tämän hetkistä esimiestyötä ja johtamisen laatua voisi mielestäsi kehittää?

10. Miten eri-ikäiset työntekijät voitaisiin mielestäsi paremmin ottaa huomioon johtamisessa?

LIITE 2(4).
Kyselylomake

Työmotivaatio

11. Arvioi seuraavien tekijöiden vaikutusta *työmotivaatioosi* ympäröimällä sopivin vaihtoehto
1= Ei lainkaan tärkeä, 2= Ei kovin tärkeä, 3= Melko tärkeä, 4= Erittäin tärkeä

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1. Työstä saatava korvaus | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Työn antama mahdollisuus oppia | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Kannustaminen ja palkitseminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Työn vastuullisuus ja haastavuus | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Työstä saatava palaute ja tunnustus | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Kehittymismahdollisuudet työssä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Henkilökohtainen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Hyvä työilmapiiri | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Esimiehen antama arvostus | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Oma elämäntilanne | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Työntekijän kuulluksi tuleminen ja mielipiteiden huomioon ottaminen | 1 | 2 | 3 | 4 |

12. Millä keinoilla työmotivaatiosi voitaisiin parantaa?

13. Mikä sinua motivoi työssäsi eniten?

14. Jos et ole ajoittain panostanut työhösi täysillä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen?

Sitoutuminen

15. Arvioi seuraavien tekijöiden vaikutusta työhösi *sitoutumiseen* ympyröimällä sopivin vaihtoehto

1= Ei lainkaan tärkeä, 2= Ei kovin tärkeä, 3= Melko tärkeä, 4= Erittäin tärkeä

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Toimintaperiaatteiden ja toimintatapojen johdonmukaisuus | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Avoin keskustelu ja tiedottaminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Mahdollisuus osallistua työpaikan ja työn kehittämiseen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Välittämisen ja turvallisuuden tunne työpaikalla | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Arvostuksen tunne työpaikalla | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamista | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Työsuhteen kesto | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Oman elämäntilanteen hallinta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Palkitseminen | 1 | 2 | 3 | 4 |

16. Jos et ole kokenut pystyväsi sitoutumaan työhösi, mitkä ovat olleet suurimmat siihen vaikuttaneet syyt?

Palkitseminen ja kannustaminen

17. Ota kantaa seuraaviin *palkitsemista ja kannustamista* koskeviin väitteisiin ympyröimällä sopivin vaihtoehto

1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Osittain samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Palkitseminen kannustaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Palkitsemisen avulla voidaan tukea työntekijän onnistumista | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Palkitseminen edistää hyvän työilmapiirin syntymistä | 1 | 2 | 3 | 4 |

LIITE 2(6).
Kyselylomake

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4. Palkitseminen kannustaa toimimaan työpaikan arvojen ja tavoitteiden mukaisesti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Palkitseminen lisää halua ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Esimieheltä saatu palaute lisää työn kannustavuutta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan ja luovuuteen lisää työn kannustavuutta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Itse saavutetusta tuloksesta on saatava vain henkilökohtainen palkkio | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Kovasta henkilökohtaisesta työpanoksesta voidaan palkita koko työyhteisö | 1 | 2 | 3 | 4 |

18. Mikä seuraavista palkitsemisen muodoista kannustaa sinua eniten työssäsi? Rastita yksi vaihtoehto

- Mahdollisuus kokea luottamuksen ja arvostuksen tunteita päivittäisessä työssä sekä henkilöstöä arvostava johto ja esimiehen reilu toiminta
- Mahdollisuus kehittää omaa osaamista ja oman tehtäväkentän rikastaminen sekä osaamisen ajan tasalla pitäminen esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla
- Työnantajan tarjoamat henkilöstöedut, kuten joustavat työaikajärjestelyt sekä hyvät työvälineet ja työolosuhteet
- Rahallinen palkitseminen eli työstä saatava palkka tai erilaiset rahalliset tulospalkkiot

19. Millainen palkitsemisjärjestelmä kannustaisi ja motivoisi sinua eniten työssäsi?

Kiitos arvokkaista vastauksistasi!

TAULUKKO 3. Vastajaajan sukupuoli

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|--------------|-----------|------------|-------------------------|
| Mies | 2 | 7,1 | 7,4 |
| Nainen | 25 | 89,3 | 92,6 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 4. Vastajaajan ikä

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Alle 20 vuotta | 1 | 3,6 | 4,0 |
| 20–29 vuotta | 7 | 25,0 | 28,0 |
| 30–39 vuotta | 2 | 7,1 | 8,0 |
| 40–49 vuotta | 11 | 39,3 | 44,0 |
| 50–59 vuotta | 3 | 10,7 | 12,0 |
| 60 vuotta tai yli | 1 | 3,6 | 4,0 |
| Vastanneita | 25 | 89,3 | 100,0 |
| Ei vastausta | 3 | 10,7 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 5. Työn paikkakunta

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|------------|-----------|------------|-------------------------|
| Mikkeli | 8 | 28,6 | 28,6 |
| Pieksämäki | 11 | 39,3 | 39,3 |
| Juva | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Hankasalmi | 6 | 21,4 | 21,4 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 6. Työkavereiden käytöstapojen vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko merkittävä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Erittäin merkittävä | 25 | 89,3 | 89,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 7. Työntekijöiden ja esimiesten välisten suhteiden vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Melko merkittävä | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Erittäin merkittävä | 25 | 89,3 | 89,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 8. Tiedonkulun ja kommunikoinnin vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko merkittävä | 5 | 17,9 | 17,9 |
| Erittäin merkittävä | 22 | 78,6 | 78,6 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 9. Kehitys- ja etenemismahdollisuuksien vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 4 | 14,3 | 14,8 |
| Melko merkittävä | 14 | 50,0 | 51,9 |
| Erittäin merkittävä | 9 | 32,1 | 33,3 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 10. Työpaikan yhteishengen vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko merkittävä | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Erittäin merkittävä | 24 | 85,7 | 85,7 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 11. Palautteen saamisen vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Melko merkittävä | 10 | 35,7 | 35,7 |
| Erittäin merkittävä | 16 | 57,1 | 57,1 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 12. Palkitsemisen vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 5 | 17,9 | 17,9 |
| Melko merkittävä | 10 | 35,7 | 35,7 |
| Erittäin merkittävä | 13 | 46,4 | 46,4 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 13. Selkeän työnjaon ja selkeiden työtehtävien vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Melko merkittävä | 12 | 42,9 | 42,9 |
| Erittäin merkittävä | 14 | 50,0 | 50,0 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 14. Esimiehen antaman arvostuksen ja palautteen vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko merkittävä | 9 | 32,1 | 32,1 |
| Erittäin merkittävä | 18 | 64,3 | 64,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 15. Työmäärän vaikutus positiivisen työilmapiirin syntymiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 2 | 7,1 | 7,4 |
| Melko merkittävä | 12 | 42,9 | 44,4 |
| Erittäin merkittävä | 13 | 46,4 | 48,1 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 16. Työkuormituksen määrän vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko merkittävä | 12 | 42,9 | 42,9 |
| Erittäin merkittävä | 15 | 53,6 | 53,6 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 17. Omien työtehtävien selvyden vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko merkittävä | 12 | 42,9 | 42,9 |
| Erittäin merkittävä | 15 | 53,6 | 53,6 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 18. Oikeudenmukaisen johtamisen vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Melko merkittävä | 7 | 25,0 | 25,0 |
| Erittäin merkittävä | 21 | 75,0 | 75,0 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 19. Joustavien työaikojen vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|------------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei lainkaan merkittävä | 1 | 3,6 | 3,7 |
| Ei kovin merkittävä | 7 | 25,0 | 25,9 |
| Melko merkittävä | 11 | 39,3 | 40,7 |
| Erittäin merkittävä | 8 | 28,6 | 29,6 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 20. Kiireen vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 5 | 17,9 | 17,9 |
| Melko merkittävä | 12 | 42,9 | 42,9 |
| Erittäin merkittävä | 11 | 39,3 | 39,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 21. Omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksien vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Melko merkittävä | 12 | 42,9 | 42,9 |
| Erittäin merkittävä | 13 | 46,4 | 46,4 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 22. Hallittujen muutosten vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|------------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei lainkaan merkittävä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Ei kovin merkittävä | 7 | 25,0 | 25,0 |
| Melko merkittävä | 16 | 57,1 | 57,1 |
| Erittäin merkittävä | 4 | 14,3 | 14,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 23. Työpaikan ihmissuhteiden vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Melko merkittävä | 5 | 17,9 | 17,9 |
| Erittäin merkittävä | 23 | 82,1 | 82,1 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 24. Merkittävän vastuun kantamisen vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|---------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin merkittävä | 4 | 14,3 | 14,3 |
| Melko merkittävä | 13 | 46,4 | 46,4 |
| Erittäin merkittävä | 11 | 39,3 | 39,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 25. Työn ja vapaa-ajan tasapainoisen suhteen vaikutus työssä jaksamiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|------------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei lainkaan merkittävä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Ei kovin merkittävä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko merkittävä | 9 | 32,1 | 32,1 |
| Erittäin merkittävä | 16 | 57,1 | 57,1 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 26. Auttaako tiedonkulun parantaminen vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 11 | 39,3 |

TAULUKKO 27. Auttaako työn tavoitteiden ja sisältöjen selventäminen vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 5 | 17,9 |

TAULUKKO 28. Auttaako työpaikan ihmis-suhteista ja työilmapiiristä huolehtiminen vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 18 | 64,3 |

TAULUKKO 29. Auttaako johtamistyylin muuttaminen vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 0 | ,0 |

TAULUKKO 30. Auttaako työmäärissä ja työ-ajoissa omien toiveiden mukaan joustaminen vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 6 | 21,4 |

TAULUKKO 31. Auttaako omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työssä vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 4 | 14,3 |

TAULUKKO 32. Auttaako palautteenannon ja -saamisen kehittäminen esim. kehityskeskusteluilla vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 6 | 21,4 |

TAULUKKO 33. Auttaako palkitseminen vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 3 | 10,7 |

TAULUKKO 34. Auttaako työkykyä ylläpitävä toiminta kuten liikunta - ja virkistystapahtumat vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 9 | 32,1 |

TAULUKKO 35. Auttaako tasapainoisesta työn ja vapaa-ajan suhteesta huolehtiminen vähentämään stressiä?

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 16 | 57,1 |

TAULUKKO 36. Esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain samaa mieltä | 5 | 17,9 | 17,9 |
| Täysin samaa mieltä | 23 | 82,1 | 82,1 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 37. Heikko esimiestyö voi johtaa sitoutumattomuuteen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Osittain samaa mieltä | 15 | 53,6 | 53,6 |
| Täysin samaa mieltä | 11 | 39,3 | 39,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 38. Heikko esimiestyö voi estää työstä nauttimista ja työssä viihtymistä

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Osittain samaa mieltä | 11 | 39,3 | 39,3 |
| Täysin samaa mieltä | 16 | 57,1 | 57,1 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 39. Esimiehen tulisi pyrkiä johtamaan työntekijöitä yksilöinä

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 5 | 17,9 | 17,9 |
| Osittain samaa mieltä | 17 | 60,7 | 60,7 |
| Täysin samaa mieltä | 6 | 21,4 | 21,4 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 40. Esimiehen antamat selkeät tavoitteet edistävät motivoitumista

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Osittain samaa mieltä | 13 | 46,4 | 46,4 |
| Täysin samaa mieltä | 13 | 46,4 | 46,4 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 41. Erilaisissa muutostilanteissa esimiehen antama tuki on tärkeää

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain samaa mieltä | 9 | 32,1 | 32,1 |
| Täysin samaa mieltä | 19 | 67,9 | 67,9 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 42. Johdon osallistuminen päivittäiseen työhön on tärkeää

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 6 | 21,4 | 21,4 |
| Osittain samaa mieltä | 18 | 64,3 | 64,3 |
| Täysin samaa mieltä | 4 | 14,3 | 14,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 43. Hyvän työilmapiirin luominen on johdon vastuulla

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Täysin eri mieltä | 5 | 17,9 | 17,9 |
| Osittain eri mieltä | 13 | 46,4 | 46,4 |
| Osittain samaa mieltä | 7 | 25,0 | 25,0 |
| Täysin samaa mieltä | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 44. Palautteen antaminen on tärkeä esimiehen tehtävä

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Osittain samaa mieltä | 12 | 42,9 | 42,9 |
| Täysin samaa mieltä | 15 | 53,6 | 53,6 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 45. Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeita huomioidaan riittävästi

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Osittain eri mieltä | 5 | 17,9 | 17,9 |
| Osittain samaa mieltä | 16 | 57,1 | 57,1 |
| Täysin samaa mieltä | 6 | 21,4 | 21,4 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 46. Ikääntyneiden ja nuorten työntekijöiden erilaiset johtamistarpeet on huomioitu riittävästi

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 3,6 | 3,7 |
| Osittain eri mieltä | 7 | 25,0 | 25,9 |
| Osittain samaa mieltä | 13 | 46,4 | 48,1 |
| Täysin samaa mieltä | 6 | 21,4 | 22,2 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 47. Työstä saatavan korvauksen vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Melko tärkeä | 6 | 21,4 | 23,1 |
| Erittäin tärkeä | 20 | 71,4 | 76,9 |
| Vastanneita | 26 | 92,9 | 100,0 |
| Ei vastausta | 2 | 7,1 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 48. Työn antaman mahdollisuuden oppia vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Melko tärkeä | 12 | 42,9 | 42,9 |
| Erittäin tärkeä | 14 | 50,0 | 50,0 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 49. Omaan työhön vaikutusmahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 2 | 7,1 | 7,4 |
| Melko tärkeä | 10 | 35,7 | 37,0 |
| Erittäin tärkeä | 15 | 53,6 | 55,6 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 50. Kannustamisen ja palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Melko tärkeä | 10 | 35,7 | 35,7 |
| Erittäin tärkeä | 15 | 53,6 | 53,6 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 51. Työn vastuullisuuden ja haastavuuden vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Melko tärkeä | 13 | 46,4 | 46,4 |
| Erittäin tärkeä | 12 | 42,9 | 42,9 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 52. Työstä saatavan palautteen ja tunnustuksen vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Melko tärkeä | 15 | 53,6 | 53,6 |
| Erittäin tärkeä | 11 | 39,3 | 39,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 53. Kehittymismahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Melko tärkeä | 18 | 64,3 | 64,3 |
| Erittäin tärkeä | 8 | 28,6 | 28,6 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 54. Esimiehen ja alaisen välisen henkilökohtaisen vuoro-vaikutuksen vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 1 | 3,6 | 3,7 |
| Melko tärkeä | 10 | 35,7 | 37,0 |
| Erittäin tärkeä | 16 | 57,1 | 59,3 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 55. Hyvän työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Erittäin tärkeä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 56. Esimiehen antaman arvostuksen vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Melko tärkeä | 11 | 39,3 | 39,3 |
| Erittäin tärkeä | 17 | 60,7 | 60,7 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 57. Oman elämäntilanteen vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|--------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei lainkaan tärkeä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Ei kovin tärkeä | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Melko tärkeä | 10 | 35,7 | 35,7 |
| Erittäin tärkeä | 14 | 50,0 | 50,0 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 58. Työntekijän kuulluksi tulemisen ja mielipiteiden huomioon ottamisen vaikutus työmotivaatioon

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Melko tärkeä | 9 | 32,1 | 32,1 |
| Erittäin tärkeä | 19 | 67,9 | 67,9 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 59. Toimintaperiaatteiden ja toimintatapojen johdonmukaisuuden vaikutus työhön sitoutumiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko tärkeä | 8 | 28,6 | 28,6 |
| Erittäin tärkeä | 19 | 67,9 | 67,9 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 60. Avoimen keskustelun ja tiedottamisen vaikutus työhön sitoutumiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Melko tärkeä | 6 | 21,4 | 21,4 |
| Erittäin tärkeä | 22 | 78,6 | 78,6 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 61. Työpaikan ja työn kehittämiseen osallistumisen mahdollisuuden vaikutus työhön sitoutumiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|--------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei lainkaan tärkeä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Ei kovin tärkeä | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Melko tärkeä | 7 | 25,0 | 25,0 |
| Erittäin tärkeä | 17 | 60,7 | 60,7 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 62. Välittämisen ja turvallisuuden tunteen vaikutus työhön sitoutumiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko tärkeä | 10 | 35,7 | 35,7 |
| Erittäin tärkeä | 17 | 60,7 | 60,7 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 63. Arvostuksen tunteen vaikutus työhön sitoutumiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Melko tärkeä | 8 | 28,6 | 28,6 |
| Erittäin tärkeä | 20 | 71,4 | 71,4 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 64. Oman ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuden vaikutus työhön sitoutumiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 3 | 10,7 | 10,7 |
| Melko tärkeä | 11 | 39,3 | 39,3 |
| Erittäin tärkeä | 14 | 50,0 | 50,0 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 65. Työsuhteen keston vaikutus työhön sitoutumiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Melko tärkeä | 8 | 28,6 | 28,6 |
| Erittäin tärkeä | 19 | 67,9 | 67,9 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 66. Oman elämäntilanteen hallinnan vaikutus työhön sitoutumiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 2 | 7,1 | 7,1 |
| Melko tärkeä | 8 | 28,6 | 28,6 |
| Erittäin tärkeä | 18 | 64,3 | 64,3 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 67. Palkitsemisen vaikutus työhön sitoutumiseen

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|
| Ei kovin tärkeä | 3 | 10,7 | 11,1 |
| Melko tärkeä | 15 | 53,6 | 55,6 |
| Erittäin tärkeä | 9 | 32,1 | 33,3 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 68. Palkitseminen kannustaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 1 | 3,6 | 3,6 |
| Osittain samaa mieltä | 13 | 46,4 | 46,4 |
| Täysin samaa mieltä | 14 | 50,0 | 50,0 |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | 100,0 |

TAULUKKO 69. Palkitsemisen avulla voidaan tukea työntekijän onnistumista

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 4 | 14,3 | 14,8 |
| Osittain samaa mieltä | 9 | 32,1 | 33,3 |
| Täysin samaa mieltä | 14 | 50,0 | 51,9 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 70. Palkitseminen edistää hyvän työilmapiirin syntymistä

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 3,6 | 3,7 |
| Osittain eri mieltä | 4 | 14,3 | 14,8 |
| Osittain samaa mieltä | 11 | 39,3 | 40,7 |
| Täysin samaa mieltä | 11 | 39,3 | 40,7 |
| Vastanneita | 27 | 96,4 | 100,0 |
| Ei vastausta | 1 | 3,6 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 71. Palkitseminen kannustaa toimimaan työpaikan arvojen ja tavoitteiden mukaisesti

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 4 | 14,3 | 15,4 |
| Osittain samaa mieltä | 13 | 46,4 | 50,0 |
| Täysin samaa mieltä | 9 | 32,1 | 34,6 |
| Vastanneita | 26 | 92,9 | 100,0 |
| Ei vastausta | 2 | 7,1 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 72. Palkitseminen lisää halua ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 3 | 10,7 | 11,5 |
| Osittain samaa mieltä | 9 | 32,1 | 34,6 |
| Täysin samaa mieltä | 14 | 50,0 | 53,8 |
| Vastanneita | 26 | 92,9 | 100,0 |
| Ei vastausta | 2 | 7,1 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 73. Esimieheltä saatu palaute lisää työn kannustavuutta

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 1 | 3,6 | 3,8 |
| Osittain samaa mieltä | 11 | 39,3 | 42,3 |
| Täysin samaa mieltä | 14 | 50,0 | 53,8 |
| Vastanneita | 26 | 92,9 | 100,0 |
| Ei vastausta | 2 | 7,1 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 74. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan ja luovuuteen lisää työn kannustavuutta

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 4 | 14,3 | 15,4 |
| Osittain samaa mieltä | 9 | 32,1 | 34,6 |
| Täysin samaa mieltä | 13 | 46,4 | 50,0 |
| Vastanneita | 26 | 92,9 | 100,0 |
| Ei vastausta | 2 | 7,1 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 75. Itse saavutetusta tuloksesta on saatava vain henkilökohtainen palkkio

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Täysin eri mieltä | 4 | 14,3 | 15,4 |
| Osittain eri mieltä | 12 | 42,9 | 46,2 |
| Osittain samaa mieltä | 9 | 32,1 | 34,6 |
| Täysin samaa mieltä | 1 | 3,6 | 3,8 |
| Vastanneita | 26 | 92,9 | 100,0 |
| Ei vastausta | 2 | 7,1 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 76. Kovasta henkilökohtaisesta työpanoksesta voidaan palkita koko työyhteisö

| | Lukumäärä | Prosenttia | Prosenttia vastanneista |
|-----------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Osittain eri mieltä | 8 | 28,6 | 30,8 |
| Osittain samaa mieltä | 9 | 32,1 | 34,6 |
| Täysin samaa mieltä | 9 | 32,1 | 34,6 |
| Vastanneita | 26 | 92,9 | 100,0 |
| Ei vastausta | 2 | 7,1 | |
| Yhteensä | 28 | 100,0 | |

TAULUKKO 77. Mahdollisuus kokea luottamuksen ja arvostuksen tunteita päivittäisessä työssä sekä henkilöstöä arvostava johto ja esimiehen reilu toiminta kannustaa työssä eniten

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 13 | 46,4 |

TAULUKKO 78. Mahdollisuus kehittää omaa osaamista ja oman tehtäväkentän rikastaminen sekä osaamisen ajan tasalla pitäminen esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla kannustaa työssä eniten

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 2 | 7,1 |

TAULUKKO 79. Työnantajan tarjoamat henkilöstöedut, kuten joustavat työaikajärjestelyt sekä hyvät työvälineet ja työolosuhteet kannustaa työssä eniten

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 5 | 17,9 |

TAULUKKO 80. Rahallinen palkitseminen eli työstä saatava palkka tai erilaiset rahalliset tulospalkkiot kannustavat työssä eniten

| | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------|-----------|------------|
| Kyllä | 3 | 10,7 |