



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Yritys X:n työntekijöiden työmotivaatio

Eräkorpi, Rosaliina & Eräkorpi, Suvi

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Yritys X:n työntekijöiden työmotivaatio

Eräkorpi, Rosaliina & Eräkorpi, Suvi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Eräkorpi, Rosaliina & Eräkorpi, Suvi

Yritys X:n työntekijöiden työmotivaatio

Vuosi 2013 Sivumäärä 65

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yritys X:n työntekijöiden työmotivaatiota ja tutkia aihetta, jota ei ole aikaisemmin tutkittu yrityksessä X. Tavoitteena oli antaa yritykselle tietoa työmotivaatiosta ja kehitysehdotuksia sen kehittämiseksi. Työmotivaatiota parantavilla kehitysehdotuksilla voidaan vaikuttaa työpaikan viihtyvyyteen ja työntekijöiden työn suoriin ja tuloksiin. Tietoperusta koostui katsauksesta motivaatioon ja työmotivaatioon sekä viidestä työmotivaatioon vaikuttavasta tekijästä.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää, jossa aineisto kerättiin lomakehaastatteluilla. Lomake koostui kuudesta eri osa-alueesta, joiden avulla selvitettiin työmotivaatiota. Haastatteluihin osallistuivat kohdeyrityksen kahdeksan työntekijää. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Haastatteluiden jälkeen yrityksen toimitusjohtaja ja liiketoimintayksikön johtaja antoivat palautetta ja kommentteja työntekijöiden työmotivaatiotuloksista.

Tuloksista selvisi, että työntekijöiden työmotivaation oli pääosin hyvä. Työntekijät motivoituivat työtehtävistään, asiakkaiden auttamisesta ja työtovereista. Työntekijät pitivät mahdollisuudesta työskennellä itsenäisesti sekä joustavasta työajasta. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä olivat työmäärä ja motivoivien tekijöiden puuttuminen tai rajoittaminen. Kaikki työntekijät kokivat työmäärän liian suureksi resurssihin nähden, mikä näkyi asiakasprojektien laadussa ja kiristyneenä työilmapiirinä.

Työmotivaation parantamiseksi kohdeyritykselle ehdotettiin asiakasprojektien parempaa priorisointia ja hallintaa sekä tiedonkulun kehittämistä työntekijöiden keskuudessa. Yritystä kehoitettiin ottamaan käyttöön tehokas projektienhallinta-ohjelma asiakasprojektien tueksi. Ohjelman ansiosta työntekijöillä olisi enemmän aikaa syventyä asiakkaan projekteihin, ja saattaa ne loppuun niin, että asiakas on tyytyväinen ilman, että projektiin täytyy palata vielä uuden projektin alkaessa. Tiedonkulun parantamiseksi työntekijöiden täytyisi ymmärtää tehokkaan tiedonkulun merkitys. Olisi tärkeää, että kaikki projekteissa ilmenevä tieto kirjataan muistiin, jolloin tieto olisi kaikkien työntekijöiden saatavilla.

Asiasanat motivaatio, työmotivaatio, motivaatioteoriat, motivaatioprosessi

Eräkorpi, Rosaliina & Eräkorpi, Suvi

Employees' work motivation in Company X

Year	2013	Pages	65
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine the motivation of the workers at company X, a subject which has not been studied earlier by the company. In addition to providing information to the company about the motivation levels, the thesis also includes proposals for improving motivation. Such proposals can influence the workers' job satisfaction and improve their performances and results. The theoretical chapter of the study examines the subjects of motivation and work motivation, and five factors which affect work motivation.

The study was executed by using a qualitative research method in which data was collected through form-interviews. The form consisted of six sections which helped to clarify work motivation. The eight workers of the target company participated in the interviews. All the interviews were recorded for a later transcription. After the interviews the managing director of the company and the leader of the business unit gave feedback and comments on the results of the inquiry into the employees work motivation.

The results showed that work motivation was mostly good. The workers were motivated by their assignments, from being able to help customers, and from their coworkers. The workers appreciated the opportunity to work independently and also the flexible working hours. Some of the factors which weaken work motivation were related to the amount of work to be done and the lack of other motivating factors. All the workers felt that the amount of work was not in proportion to the resources allocated, and that this was reflected in the quality of the customer projects and a more tense atmosphere.

To improve work motivation in the target company better prioritization and control of customer projects, and the developing of the flow of information among the workers are proposed. The company was requested to introduce efficient project management software to support the customer projects. By using the software the workers would have more time to give deeper and more careful attention to the customers' projects and to complete them, to the customer's satisfaction without needing to return to the project when a new project begins. To improve the flow of information the workers would have to understand the significance of having an efficient flow of information. It would be important that all information which is manifested in the projects is written down in which case they would be accessible to all the workers.

Keywords motivation, work motivation, motivation theories, motivation process

Sisällys

Johdanto.....	7
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
1.2 Tietoperusta	8
2 Motivaatio	8
3 Motivaation mittaaminen	9
4 Työmotivaatio	10
5 Motivaatioteoriat.....	12
5.1 Tarveteoria.....	13
5.1.1 Maslow´n tarvehierarkia	14
5.1.2 Alderferin kolmitasoteoria.....	16
5.2 Kannusteteoriat	17
5.2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria	18
5.3 Odotusarvoteoria	19
5.3.1 Vroomin odotusarvoteoria	20
6 Yksilön motivaatioprosessi	21
7 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	22
7.1 Sisäinen motivaatio	22
7.2 Työn sisältö ja ominaisuudet.....	24
7.3 Työyhteisö ja ilmapiiri	25
7.4 Esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut	26
7.5 Työstä palkitseminen	29
8 Yritys X.....	32
8.1 Organisaatio.....	33
8.2 Ydinliiketoiminta	33
8.3 Tukitoiminnot.....	33
8.4 Asiakkaat	34
9 Tutkimuksen toteuttaminen.....	35
9.1 Aineistonkeruumenetelmä.....	35
9.2 Haastattelun toteuttaminen ja tulosten analysointi.....	37
9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	37
10 Tutkimustulokset	39
10.1 Vastaajien taustatiedot	39
10.2 Sisäinen motivaatio	39
10.3 Työn sisältö ja ominaisuudet.....	41
10.4 Työyhteisö ja ilmapiiri	44
10.5 Esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut	46
10.6 Työstä palkitseminen	48

10.7	Työntekijöitä motivoivat tekijät	49
10.8	Työntekijöiden työmotivaatiota heikentävät tekijät	51
10.9	Työpaikan työmotivaation parantaminen	52
11	Johtopäätökset	53
11.1	Sisäiset motivaatiotekijät	53
11.2	Suuri työmäärä	53
11.3	Tiedonkulku	54
12	Kehitysehdotukset	55
12.1	Suuri työmäärä	55
12.2	Tiedonkulun parantaminen	56
13	Yhteenveto	56
	Lähteet	58
	Kuviot	60
	Taulukot	61
	Liitteet	62

Johdanto

Ihmisten hyvinvointi muotoutuu niissä ympäristöissä, joissa he viettävät aikansa. Merkittävimpiä hyvinvointiin vaikuttavia ympäristöjä ovat koti, ystävät, harrastukset ja työ. Suurin osa ihmisistä viettää suurimman osan päivästänsä työpaikallaan ja työtovereiden parissa kuin kotonaan. Näin ollen työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Työstä saatu positiivinen energia on helposti hyödynnettävissä esimerkiksi opiskelussa tai harrastuksissa. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 5.)

Toisinaan kuulee ihmisten sanovan, kuinka vähäistä henkilöstön vaihtuvuus on heidän työpaikallaan. Ihmiset viihtyvät työssään niin hyvin, etteivät he lähde yrityksen palveluksesta kuin vasta eläkeiän kohdatessa. Motivoitunut henkilökunta onkin yrityksen tärkein voimavara. Tämän opinnäytetyön tekijät ovat siirtymässä opiskelujen päättyessä vakituisesti työelämään, ja tästä muutoksesta syntyi kiinnostus tutustua tarkemmin työmotivaatioon ja sen syntyyn sekä siihen, mikä motivoi ihmisiä heidän työssään.

Mikä saa ihmiset heräämään aamulla ja lähtemään töihin? Ihminen viettää suurimman osan elämänsä päivistä tekemällä töitä. Mikä heitä motivoi? Motivoitumisen syyt ovat yhtä yksilöllisiä kuin ihminen itse, mutta yksi asia on yhteistä; me kaikki teemme työtä saavuttaaksemme jotakin. Osa työskentelee saavuttaakseen henkilökohtaisia tavoitteita ja haasteita, toiset haluavat olla osa suurempaa kokonaisuutta. Osa ihmisistä tekee työtään palvelukseksi muita ja osa työskentelee täyttääkseen päivänsä merkityksekkäällä toiminnalla. Toisille vuorovaikutus uusien ihmisten ja kollegojen kanssa motivoi heitä työskentelemään.

Silloin, kun ihminen on innostunut työstään, työnteko on kiinnostavaa, mukaansa tempaavaa ja iloa tuottavaa. Myös ahdistavat ja negatiiviset ajatukset unohtuvat, kun ihminen uppoutuu työntekoon. Motivaatio on yleensä innostuksen takana, jonka takia jaksamme ja suoriudumme työstämme. Tahto ja into työn tekemiseen syntyvät ihmisessä itsessään. Rasilan ja Pitkosen sanojen mukaan: ” Ihmisen voi pakottaa tekemään jotakin, mutta häntä ei voi pakottaa tekemään sitä mielellään” (2010, 5). Ihmistä ei siis voi motivoida, mutta hänen motivaatiotaan voidaan tukea eri keinoin. (Liukkonen ym. 2002, 5; Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yritys X:n työntekijöiden työmotivaatiota ja tutkia aihetta, jota ei ole aikaisemmin tutkittu yrityksessä X. Työmotivaation tutkiminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen sekä työn suoriin tuloksiin. Työntekijöiden työmotivaatiota selvitetään viiden keskeisen työmotivaatioon vaikuttavan

tekijän avulla. Lisäksi selvitetään, mitkä tekijät parantavat työntekijöiden työmotivaatiota ja mitkä tekijät heikentävät sitä. Työmotivaatiota on tärkeä tutkia, jotta saadaan selville yrityksen työntekijöiden nykyinen työmotivaatiotaso ja voidaan mahdollisesti kehittää sitä.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa yritykselle tietoa työmotivaatiosta ja kehitysehdotuksia sen kehittämiseksi. Työmotivaatiota parantavilla kehitysehdotuksilla voidaan vaikuttaa työpaikan viihtyvyyteen ja työntekijöiden työn suorituksiin ja tuloksiin. Opinnäytetyöstä ja työmotivaatiotutkimuksen tuloksista hyötyvät yritys X:n työntekijät ja heidän esimiehensä, joka on myös yrityksen toimitusjohtaja.

1.2 Tietoperusta

Tutkimuksen tietoperusta koostuu motivaatio- ja työmotivaatioteoriasta sekä tutkimuksen kohteena olleen yrityksen kuvauksesta. Motivaatioteoria sisältää kuvauksen motivaatiosta, motivaatioteorioista ja yksilön motivaatioprosessista. Motivaatioteoriat on jaettu kolmeen ryhmään erilaisten näkökulmien mukaan, ja kussakin motivaatioteoriatyhmässä on esitelty muutama tunnettu ryhmään kuuluva teoria. Yksilön motivaatioprosessi on havainnollistettu kuviona ja lisäksi prosessi on selitetty sanallisesti. Työmotivaatioteoria on jaettu kahteen osaluueeseen; työmotivaatioteoriaan ja työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Viittä työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää käytettiin tutkimuksen haastattelun pohjana.

2 Motivaatio

Motivaatio-sana on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio-sana on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiivit ohjaavat yksilön toimintaa kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat osan yksilön voimavaroista niiden toteuttamiseksi. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio selittää, miksi yksilö toimii tietyllä tavalla. Yksilö, jonka motivaatio on korkea, on halukas työskentelemään ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiosta siis riippuu, kuinka halukas yksilö on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

Motivaatiolla voidaan katsoa olevan kolme tehtävää yksilön käyttäytymisen suhteen. Ensinnäkin motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä. Se saa yksilön käyttäytymään tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio suuntaa käyttäytymistä. Jos pyritään saavuttamaan jokin tavoite, motivaatio ohjaa käyttäytymistä saavutettavan tavoitteen suuntaan. Kolmanneksi motivaatio säätelee käyttäytymistä. Tämä tarkoittaa, että motivaatioprosessin myötä yksilö

arvioi omaa pätevyyttään ja käyttäytymistään kussakin tilanteessa ja myös kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkityksen itselleen. (Liukkonen ym. 2002, 14.)

Motivaatio-käsitteestä voidaan puhuessa erottaa tilanne- ja yleismotivaatio sekä sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset motiivit ohjaavat käyttäytymistä tiettyä tavoitetta kohti tietyssä tilanteessa.

Tilannemotivaatio on dynaaminen, ja se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Tilannemotivaatio on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. Termi yleismotivaatio voidaan nähdä asenteen synonyyminä. Ne eivät kuitenkaan ole sama asia, sillä asenne on yleensä suhteellisen pysyvä ja hitaasti muuttuva. Yleismotivaatio kuvaa yksilön vireyden ja käyttäytymisen suunnan keskimääräistä tasoa. Asenne vaikuttaa pääasiassa toiminnan laatuun, motivaatio taas siihen, millä vireydellä toiminta tehdään. (Ruohotie & Honka 2002, 14.)

Motivaation kestoon ja pysyvyyteen liittyy jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä. Toisin sanoen käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä ja motivaatio on sisäisesti välittynyt. Lisäksi sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytykseen. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy läheisesti työympäristöön ja palkitsemiseen, jonka toteuttaa joku muu kuin henkilö itse. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeita. (Ruohotie & Honka 2002, 14.)

Motivaatio ja sen kuvaaminen ovat monimutkaisia asioita. Motivaatiota on vaikea kuvata, koska motivaatio on hypoteettinen eli se perustuu oletuksiin. Motiiveja voi olla kerralla useita ja ne voivat olla ristiriidassa keskenään, jolloin niitä on hankala tunnistaa ja erottaa toisistaan. Myös tietyn motiivin saavuttaminen vaikuttaa myöhempisiin motiiveihin ja käyttäytymiseen. Esimerkiksi janon tai nälän voimakkuus vähenee selvästi tyydytyksen jälkeen, jolloin jokin muu motiivi siirtyy hallitsevaksi käyttäytymistä ohjaavaksi tekijäksi. Motivaatioon liittyvät myös yksilön arvot ja tavoitteet. Yksilölliset erot vaikuttavat motiivien tärkeysjärjestykseen ja siihen, miten intensiivisesti motiiveja toteutetaan. Yksilön motivaatioita ei voida havaita suoraan eikä sitä voida tieteellisesti mitata. Näistä syistä motivaatiota voidaan kuvata vain käsitteellisenä kaavana, joka auttaa ymmärtämään käyttäytymistä. (Ruohotie & Honka 2002, 15-16.)

3 Motivaation mittaaminen

Motivaation mittaaminen ja mittaamismenetelmien kehittäminen on ollut haasteellista aina motivaatioteorioiden synnystä asti. Motivaatio on hyvin henkilökohtainen kokemus, jonka vuoksi sitä on hyvin vaikea mitata ja ymmärtää. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ei

käytetä kappaleessa kuvattuja menetelmiä, koska niiden käyttö edellyttää perusteellista alan koulutusta ja tuntemusta. Menetelmät halutaan kuitenkin tuoda esille, sillä ne ovat tunnettuja ja käytetyimpiä motivaation mittaamisen menetelmiä. (Liukkonen ym. 2002, 301.)

Motivaation mittaamiseen on kehitetty erilaisia menetelmiä. Yksi käytetyistä menetelmistä on projektiiviset testit. Niiden avulla pyritään tunnistamaan alitajuisia motiiveja ja tavoitteita. Projektiiviset testit liittyvät tunnistamattomien mielen osien havaitsemiseen, ja sen vuoksi näiden testien toteuttamiseen vaaditaan pitkä kouluttautuminen ja tuntemus alaa kohtaan. Yleisesti käytettyjä projektiivisiä testejä ovat TAT-kuvakertomustesti (Thematic Apperception Test) ja Rorschach-musteläikkätesti. TAT-kuvakertomustestissä henkilölle näytetään kuvia erilaisista tilanteista, joiden tarina pyydetään kertomaan tutkijalle. Rorschach-musteläikkätestissä henkilölle näytetään musteläikkä, ja sen jälkeen henkilöä pyydetään selittämään tutkijalle sitä, mitä hän näkee kuvassa. (Liukkonen ym. 2002, 301.)

Motivaation mittaamiseen on myös kehitetty menetelmiä, joissa henkilöä pyydetään listaamaan hänelle tärkeitä projekteja. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa Littlen henkilökohtaisten projektien menetelmä, Emmonsin henkilökohtaisten pyrkimysten menetelmä, Cantorin elämäntehtävät sekä Nurmen tulevaisuuteen suuntautuneet tavoitteet. (Liukkonen ym. 2002, 301). Kyseiset menetelmät perustuvat koehenkilön omiin elämäntavoitteisiin ja pyrkimyksiin. Edellä mainitut menetelmät ovat luonteeltaan laadullisia, sillä tutkittavan henkilön annetaan vapaasti tuottaa ja kuvailla hänelle itselleen tärkeitä tavoitteita. Menetelmien avulla tunnistettuja tavoitteita voidaan arvioida määrällisesti tiettyjen kriteerien avulla. Tällä tavoin saadaan tarkempaa ja syvällisempää tietoa kyseisistä tavoitteista. Kriteerejä voivat olla muun muassa tavoitteen tärkeys, sitoutuminen ja edistyminen. Henkilökohtaisten projektien menetelmiä voidaan käyttää sekä yksilöiden että ryhmien osalta arvioitaessa motivaatiota sekä psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Liukkonen ym. 2002, 301-302.)

4 Työmotivaatio

Kattavan työmotivaation kuvauksen tulisi sisältää ainakin kolme työtilanteessa vaikuttavaa tekijää. Ne ovat persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Persoonallisuus voidaan jakaa kolmeen tekijäryhmää, jotka ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Se, miten ulkoinen tekijä kuten raha vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen riippuu mielenkiinnosta. Jokin työ voi olla mielenkiintoista, mutta huonopalkkaista, ja toinen työ taas vähemmän mielenkiintoista, mutta siinä on hyvä palkka. Tällöin työntekijän tulee valita kiinnostavan työn ja paremman ansion väliltä. Työn ominaisuuksien yhteensopivuus ja ammatillinen mielenkiinto määräävät suuresti työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 2002, 17.)

Asenteet määräävät työntekijän suoritusbmotivaation. Työntekijä, joka on tyytymätön esimieheensä ja työhönsä, on usein haluton ponnistelemaan työnsä eteen. Motivaatioon ja suoritukseen voi vaikuttaa myös työntekijän minäkuva. Ihmiset pyrkivät käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen heidän minäkuvansa kanssa. Jos työntekijä kokee epäonnistuneensa työssään omasta itsestään johtuvasta syystä, työsuoritus ja panostus jäävät usein heikoksi. Näin ollen tämä vahvistaa negatiivista minäkuva. Johtoasemassa olevan henkilön haasteena on muuttaa tällaisen työntekijän minäkuva. (Ruohotie & Honka 2002, 18.)

Tarpeet kuten kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeet saavat eniten huomiota motivaatioteoriassa. Tarve tarkoittaa sisäistä epätasapainotilaa, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 2002, 18.)

Työmotivaatio ei määräydy ainoastaan sisäisistä tekijöistä, vaan myös ulkoisista. Keskeisin ulkoinen tekijä, joka vaikuttaa työmotivaation säätelyyn on työn ominaisuudet. Työn sisällöllä on paljon merkitystä ihmiselle ja tämän avulla ihminen saa käsityksen siitä, mitä työ itsessään oikein tarjoaa. Työn sisällöllisyys vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten yksilö suoriutuu työstään. Työstä on tärkeää saada muun muassa palautetta, onnistumisen tunteita ja onnistumisen kokemuksia. (Ruohotie & Honka 2002, 18.)

Kolmas työmotivaatioon vaikuttava tekijäryhmä on työympäristön ominaisuudet. Työympäristö voidaan jakaa kahteen kategoriaan: välittömään työympäristöön ja koko yrityksen kattavaan ympäristöön. Välittömään ympäristöön kuuluvat työryhmän ja esimiehen vaikutus yksilön työhön. Koko yrityksen kattava ympäristö koostuu tekijöistä, jotka ovat yhteisiä kaikille yrityksille. (Ruohotie & Honka 2002, 18.)

Vaikka motivaatioon vaikuttavat tekijät pystytään luetteloimaan, ei voida tarkalleen sanoa, miten eri motivaatiotekijät vaikuttavat toisiinsa ja, miten ne määräävät työkäyttäytymistä. Työntekijällä ei välttämättä ole tarkkaa kuvaa roolistaan, mutta hän haluaa silti suoriutua työstään hyvin. Tällöin hän saattaa tuhjata energiaansa ja suunnata toimintansa väärin tavoitelleessaan palkkiota. Työntekijä saattaa myös tähdätä korkeaan suoritukseen, mutta häneltä puuttuvat siihen vaadittavat kyvyt. Esimiehen on tärkeää tietää työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista, jotta hän ymmärtää alaistensa työkäyttäytymistä. (Ruohotie & Honka 2002, 19.)

Tietyt tekijät saattavat heikentää työmotivaatiota ja näitä esimiehen tulisi välttää mahdollisuuksien mukaan. Heikentäviä tekijöitä ilmenee johtamisessa, työn organisoinnissa ja työn sisältötekijöissä. Esimerkiksi työtehtävien epämääräisyys, päätösten perustelemattomuus ja jatkuvat muutokset vähentävät työmotivaatiota. Heikentävä tekijä on myös se, että

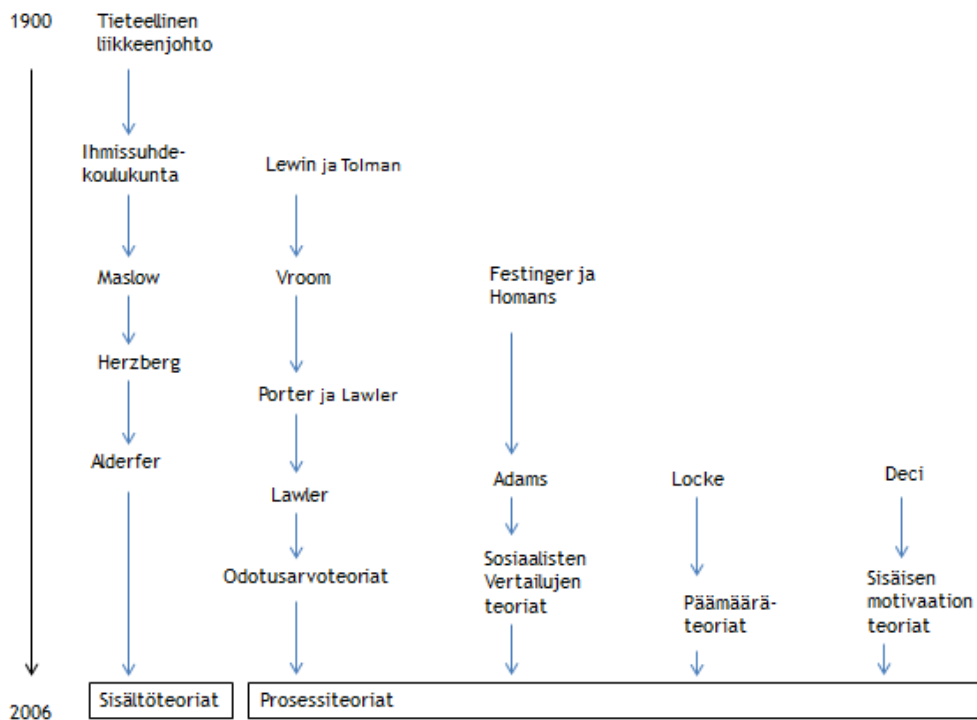
esimies ei ole ajan tasalla asioista ja asioita ei tehdä oikein ja laadukkaasti. Työn sisältöön vaikuttavat heikentävät tekijät liittyvät siihen, että työ ei ole riittävän haasteellista tai työllä ei ole tarkoitusta. Työmotivaatiota heikentävät myös vaikuttamisen mahdollisuuden vähyys ja se, että päätöksentekoon ei päästä osallistumaan. Lisäksi liian tarkat määritykset ja liiallinen rutiinomaisuus vähentävät työmotivaatiota. (Hyppänen 2007, 143.)

5 Motivaatioteoriat

Useiden motivaatioteorioiden juuret ovat nautinnonhaluisuudessa eli hedonismissa. Hedonismin mukaan ihmiset etsivät nautintoa ja mielihyvää välttääkseen tuskaa ja mielihapaa. 1700- ja 1800-luvuilla hedonismi oli yleinen käyttäytymistä selittävä malli. Monet sen ajan filosofit kuten Locke, Bentham ja Mill omaksuivat hedonismin heidän ajattelunsa perustaksi. 1900-luvulle tultaessa hedonismin periaatteet antoivat pohjan empiiriselle käyttäytymistutkimukselle. (Juuti 2006, 39.)

1900-luvulta 2000-luvulle tultaessa monet tutkijat ovat omilla teorioillaan pyrkineet kuvaamaan motivaatiota ja käyttäytymistä. Psykologian oppi-isäksi nimitetty Wundt aloitti vuonna 1879 psykologiset laboratoriokeensa, joilla hän pyrki selittämään tietoisuuden rakennetta ja sisältöä. McDougall puolestaan pyrki selittämään ihmisten käyttäytymistä vaistoja avulla vuonna 1908. Hän määritteli vaistot synnynnäisiksi psykologisiksi tiloiksi, jotka määrittelivät sen, kuinka yksilö havaitsee ärsykeitä ja käyttäytyy niiden valossa (Juuti 2006, 40). Hull (1943) oli myös yksi motivaatiota tutkiva robotiikkainsinööri, joka kehitti yksinkertaisen kaavan kuvaamaan käyttäytymistä: $\text{Pyrkimys} = \text{Vaikutin} \times \text{Tapa} \times \text{Palkkiot}$. Sen mukaan ihminen toimii erilaisissa ärsykeympäristöissä ennakoitavasti riippuen siitä, millainen vaikutinhistoria oli muokannut hänen tapojaan. Freud on yksi tunnetuimmista käyttäytymistä tutkivista henkilöistä. Hänen mukaansa ihmistä ohjasivat pääosin tiedostamattomat motiivit. Tämän pohjalta hän loi oman teorian motivaatiolle ja käyttäytymiselle. Freudin jälkeen tulivat hahmopsykologit Kofka ja Köhler sekä Lewin, jotka toivat omat näkemyksensä ja teoriat motivaatioteorioiden joukkoon. (Juuti 2006, 40-42.)

Varhaisissa teorioissa ihminen on esitetty monimutkaisena hahmona, joka joutuu elämänsä aikana valitsemaan monista asioista ja toimii sekä vaistojensa että alitajuisten motiivien kautta. Varhaiset motivaatioteoriat luovat hyvän pohjan myös työmotivaation tarkastelulle. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on kuvattu työmotivaatioteorioiden kehittymistä viimeisen sadan vuoden aikana. (Juuti 2006, 43.)



Kuvio 1: Työmotivaatioteorioiden kehittyminen (Juuti 2006, 43.)

Motivaatioteoriat voidaan jakaa sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä tekijöitä. Prosessiteoriat kuvaavat puolestaan motivaatioprosessin alun, ylläpidon ja lopetuksen. (Internetix-opinnot.)

Seuraavaksi on otettu lähempään tarkasteluun kolme teoriaryhmää: tarve-, kannuste- ja odotusarvoteoriat. Tarveteoriat kuuluvat sisältöteorioihin. Kannuste- ja odotusarvoteoriat kuuluvat puolestaan prosessiteorioihin. Kussakin teoriaosiossa on kuvattu kyseistä teoriaryhmää yleisesti sekä otettu lähempään tarkasteluun muutamia merkittäviä teorioita kustakin teoriaryhmästä.

5.1 Tarveteoria

Tarve on määritelty sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Inhimillisissä tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja tarpeiden suhteellinen voimakkuus tietyllä hetkellä ohjaavat ihmisen yrityshalua ja suoriutumista tehtävistä. Inhimillisen käyttäytymisen ja motivaation kuvauksen kannalta on tärkeää ottaa tarpeet huomioon, koska tarpeet muuttuvat kypsymisen ja tarpeen tyydyttymisen seurauksena. Tarpeissa esiintyvistä eroista johtuen ihmiset reagoivat kannusteisiin eri tavalla. Kannusteiden arvo määräytyy sen mukaan, miten hyvin se pystyy tyydyttämään ihmisen tarpeet. Kannusteiden tulee vedota vallitseviin tarpeisiin, niiden pelkkä olemassa olo ei

vaikuta ihmisen käyttäytymiseen. Kannusteita säätelällä voidaan vaikuttaa ihmisen tarpeisiin. Sitä mukaan, kun vallitsevat tarpeet on tyydytetty, ihminen voi suunnata mielenkiintonsa kohti muiden tarpeidensa tyydyttämistä. Toisinaan ihmiset motivoituvat tekemään jotakin vain tekemisen ilosta ilman ulkoisia palkkioita. Työn tuottamat sisäiset palkkiotekijät vetoavat ylempiin tarpeisiin, joita ei voi koskaan tyydyttää täysin. Ylemmät tarpeet kuten itsensä toteuttamisen tarve voivat voimistua positiivisten kokemusten seurauksena. Näin ne voivat tuottaa pitkäaikaista motivaatiota ja tyytyväisyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 52-53.)

Monet tutkijat kuten Maslow, McGregor, McClelland ja Alderfer ovat käyttäneet tarvekäsitettä heidän motivaatioteoriansa pohjana (Peltonen & Ruohotie 1992, 52). Tämän opinnäytetyön Tarveteoriat -osiossa käsitellään kahta tarveteoriaa, joista toinen on Maslow'n tarvehierarkiateoria ja toinen on Alderferin kolmitasoteoria.

5.1.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia perustuu kahteen edellytykseen eli premissiin. Ensimmäisen mukaan ihmisellä on halu tyydyttää tiettytyyppiset erityistarpeet, jotka on kuvattu alla olevassa Maslow'n tarveteoriamallissa (kuvio 2). (Peltonen & Ruohotie 1992, 53.)



Kuvio 2: Mukailtu Maslow'n tarvehierarkia (Peltonen & Ruohotie 1992, 53)

Maslow käsittely työnsä alkuvaiheessa myös kahta lisätarvetta, jotka olivat tarve tietää ja ymmärtää sekä esteettisyyden tarve. Nämä kaksi lisätarvetta mainitaan usein, kun puhutaan Maslow'n tarvehierarkiasta, mutta niitä ei kuvata tarveteoriamallissa. Maslow'n tarvehierarkia perustuu subjektiivisesti koetuille tarpeille enemmän kuin käyttäytymiselle ja toiminnalle. Jokaisen tarpeen suhteellinen voimakkuus vaihtelee tyydytystason mukaan. Esimerkiksi fyysiset tarpeet kuten nälkä ja jano toistuvat suhteellisen usein. Toisaalta itsensä toteuttamisen tarve on elinikäinen prosessi. Tarpeen tultua tyydytetyksi se menettää

merkityksensä motivoivana tekijänä, kunnes sama tarve ilmenee uudelleen.

Tyydyttämättömät tarpeet hallitsevat ihmisen toimintoja. (Maslow 1987, 23,25; Peltonen & Ruohotie 1992, 53-54.)

Toinen edellytys on, että alemman tarpeen tultua tyydytetyksi ihminen siirtyy seuraavalle hierarkiatasolle. Silloin ihminen siirtyy tyydyttämään sillä tasolla olevat uudet tarpeet. Alempi tarve ei kuitenkaan lakkaa olemasta, kun ihminen siirtyy korkeammalle tasolle tarvehierarkiassa; se vain lakkaa vaikuttamasta motivoivana tekijänä. Ihminen voi siirtyä tarpeiden tyydyttämisessä seuraavalle tasolle, vaikka alempia tarpeita ei olisi tyydytetty sataprosenttisesti. Eri tarvetyypit eivät sulje toisiaan pois, vaan niiden suhteellinen voimakkuus vaihtelee tyydytystason mukaan. (Maslow 1987, 7.)

Vuonna 1965 Maslow kiinnitti huomiota työntekijöiden työmotivaatio-ongelmiin.

Työorganisaatiossa tulisi Maslow´n mukaan luoda ilmapiiri, jossa työntekijä voisi tyydyttää kaikkia tarvehierarkian tasoja. Etenkin itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämättömyys voi johtaa työntekijän turhautumiseen, alentaa työsuoritusta ja aiheuttaa tyytymättömyyttä työtä kohtaan. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

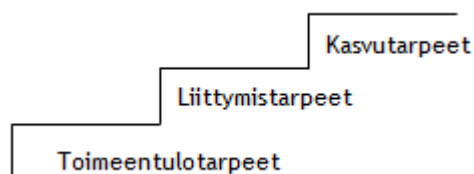
Seuraavassa on kuvattu tarkemmin viisi Maslow´n tarvehierarkiassa esiintyvää tarveryhmää:

- 1) Fysiologiset tarpeet. Jos kaikki tarpeet ovat tyydyttämättä, fysiologiset tarpeet hallitsevat ihmisen toimintaa. Muut ylemmillä tasoilla olevat tarpeet jäävät silloin taka-alalle. Fysiologiset tarpeet on helppo tyydyttää, mutta ne toistuvat usein. Niiden tyydytettyä ne eivät katoa, vaan lakkaavat vaikuttamasta aktiivisina toiminnan suuntaajina.
- 2) Turvallisuuden tarve. Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, ihminen alkaa kiinnittää huomiota turvallisuuteensa. Turvallisuuden tarve ilmenee emotionaalisesti monin tavoin esimerkiksi taipumuksena pysytellä tutuissa ympäristöissä tai hankkia itselleen vahva auktoriteetti, suojelija. Monet muutkin tekijät kuten terveys, säännöllinen työ ja vakaa kehitys tyydyttävät turvallisuuden tarvetta.
- 3) Liittymisen tarve. Ihminen on sosiaalinen olento, joka tarvitsee toisten ihmisten seuraa. Ihminen tuntee tarvetta kuulua johonkin ryhmään tai työyhteisöön, olla perheen lähellä sekä antaa ja saada rakkautta. Tyydyttäessään tätä tarvetta ihminen pyrkii käyttäytymään sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Tarpeen puuttuminen taas nähdään yleisesti sopeutumattomuuden keskeisenä tekijänä.

- 4) Arvostuksen tarve. Arvostuksen tarve eroaa liittymisen tarpeesta siinä, että ihmiselle ei ainoastaan riitä, että hänet hyväksytään. Hänessä pitää olla jotain erityistä, jolla hän erottuu ryhmästä. Arvostuksen tarpeesta erotetaan kaksi ryhmää, jotka ovat itsekunnioitus ja toisen ihmisen osoittama luottamuksen tarve. Arvostuksen tarpeen tyydytys johtaa itseluottamukseen, tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden tunteeseen. Jos ihminen ei koe arvostuksen tunnetta, se voi johtaa masennukseen ja neuroottisiin piirteisiin.
- 5) Itsensä toteuttamisen tarve. Vaikka kaikki aikaisemmat tarpeet olisivat tyydytettyjä, ihminen voi silti kokea turhautumista ja tyytymättömyyttä, jos ihminen ei saa toteuttaa itseään. Ihmisessä syntyy tarve käyttää koko kapasiteettiaan eli hän tuntee pystyvänsä vielä parempaan saavuttaakseen haluamansa päämäärät. Tätä tarvetta kutsutaan itsensä toteuttamiseksi. Itsensä toteuttamisen tarve ja sen muodot vaihtelevat luonnollisesti eri ihmisen välillä. (Maslow 1987, 15-22.)

5.1.2 Alderferin kolmitasoteoria

Alderferin kolmitasoteoria tarjoaa vaihtoehdon Maslowin tarvehierarkiateorialle sekä yksinkertaiselle frustraatioteorialle, jonka mukaan frustraatio eli turhautuminen johtaa tarpeen merkityksen kasvuun, kun taas tyydytys johtaa sen vähentymiseen. Alderferin teorian oletuksena on, että ihmisellä on kolme perustarpeiden kategoriaa, jotka ovat toimentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet. Alapuoelle on kuvattu kuvioon Alderferin kolmitasoteoria (kuvio 3). (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56.)



Kuvio 3: Mukailtu Alderferin kolmitasoteoria (Peltonen & Ruohotie 1992, 56)

Alderferin mukaan tarpeiden välillä vallitsee kiertokulku. Ylemmällä tasolla olevan tarpeen tyydytyksen puute tekee alemman tason tarpeet tärkeiksi. Jos kasvutarve jää tyydyttämättä, ihminen keskittyy liittymistarpeiden tyydyttämiseen. Jos taas liittymistarpeet eivät tule tyydytetyiksi, toimentulotarpeet korostuvat. Paluu alemman tarpeen tasolle on vain väliaikaista, sillä mahdollisuuden ilmaantuessa ihminen pyrkii uudelleen tyydyttämään ylemmän tason tarpeita. Ihminen on taipuvainen tavoittelemaan toimeentulotarpeita eli konkreettisempia päämääriä, silloin kun hän epäonnistuu saavuttamaan ei-konkreettiset tavoitteet. Vastaavasti ihminen, joka on tyydyttänyt konkreettiset tarpeensa, tavoittelee

entistä enemmän yksilöllisempiä kasvutarpeita. Myös vakaat henkilösuhteet ja luottamus liittymistarpeina mahdollistavat tulevaisuudessa sen, että ihmisen riippuvuus muista ihmisistä vähenee. Tällöin hänelle tarjoutuu mahdollisuus tavoitella henkistä kasvua ja yksilöllisiä tavoitteita. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56-57.)

Alderfer on tehnyt myös tavoitetasoteoriaan ja tavoitetason määräytymiseen liittyviä empiirisiä havaintoja. Näiden mukaan tavoitteiden saavuttaminen johtaa tietyin edellytyksin vaikeammin saavutettavien tavoitteiden asettamiseen eli tavoitetason nousuun. Vastaavasti tavoitteiden saavuttamatta jääminen johtaa tavoitetason laskuun. Voidaan siis väittää, että mitä enemmän ihminen on tyydyttänyt kasvutarpeitaan, sitä enemmän hän pyrkii toteuttamaan ja kehittämään itseään (Peltonen & Ruohotie 1992, 57.). Toisaalta on myös mahdollista, että tavoitteiden saavuttamatta jääminen edistää henkistä kasvua, mikäli epäonnistumiseen osataan suhtautua oikein. (Peltonen & Ruohotie 1992, 57.)

Alderferin kolmitasoteorian kolmea kategoriaa voidaan luonnehtia seuraavasti:

- 1) Toimeentulotarpeet. Tämä ryhmä käsittää kaikki materiaaliset ja fysiologiset tarpeet. Työelämässä nämä tarpeet tulevat esille palkkavaatimuksina ja fyysisen työympäristöön kohdistuvina odotuksina.
- 2) Liittymisen tarpeet. Nämä tarpeet liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin. Liittymisen tarpeille on ominaista, että niiden tyydyttyminen riippuu yhteenkuuluvuuden kokemisesta. Liittymisen tarpeiden ilmenemisen muotoja ovat hyväksyminen, ymmärtäminen ja vaikuttaminen. Liittymisen tarpeen tyydyttämisen vastakohtana voidaan pitää tunnetta etäisyydestä ja kontaktien puute.
- 3) Kasvutarpeet. Kaikki ne pyrkimykset, joissa on kyse ihmisen luovasta toiminnasta sisältyvät kasvutarpeisiin. Kasvutarpeiden tyydyttäminen riippuu siitä, onko ihmisellä mahdollisuuksia toimia luovasti ja kehittyä tässä toiminnassa. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56.)

5.2 Kannusteteoriat

Kannuste määritellään yksilön ulkopuolella esiintyväksi ärsykkeeksi. Sen tarkoituksena on saada aikaan tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä. Ihminen mieltyy esimerkiksi koulutukseensa, jos se tarjoaa välineet tarpeiden tyydyttämiseen. Se kuinka paljon kannusteet tehoavat ja vaikuttavat yksilön suoritukseen, riippuu hänen tarpeistaan sekä tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. Käsitteet kannuste ja palkkio nähdään usein toistensa korvaavina, mutta niiden välillä on selvä ero:

- 1) Kannuste on palkkion ennakkointia ja siitä tulee palkkio.
- 2) Kannuste ärsyttää ihmisiä toimintaan, palkkio tyydyttää tarpeen. Toisin sanoen kannuste virittää toimintaa ja palkkio vahvistaa sitä.
- 3) Kannusteet antavat vihjeitä siitä, että tietynlainen käyttäytyminen tuottaa tietyt seuraukset. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

Kannusteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet. Kannusteiden avulla ihminen tyydyttää tarpeitaan. Taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden avulla ihminen tyydyttää toimeentulotarpeita ja liittymistarpeiden tyydyttämisessä on tärkeää olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Suorittamalla mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä tyydytetään kasvutarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

5.2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Yksi tunnetuimmista kannusteteorioista on Herzbergin kaksifaktoriteoria, jota kutsutaan myös motivaatio-hygienia-teoriaksi. Tutkimuksillaan Herzberg osoitti, että työhön liittyvää tyytyväisyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin tyytymättömyyttä. Lisäksi Herzberg toteaa, että tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät eivät ole toistensa vastakohtia. Kaksifaktoriteorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta on ei-tyytyväisyys ja tyytymättömyyden vastakohta on ei-tyytymättömyys. Herzbergin mukaan ihminen, joka ei ole tyytyväinen, voi olla ei-tyytyväinen, mikä ei ole sama asia kuin tyytymätön. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58-59.)

Kaksi faktoria eli tekijää, jotka ovat tulleet esille tutkimuksissa, ovat toimeentulofaktori (hygientatekijä) ja kannustefaktori (motivaatitekijä). Tekijät, jotka yleensä liittyvät toimeentulofaktoriin ovat tyytymättömyystekijöitä ja motivaatiosfaktoriin liittyvät ovat tyytyväisyystekijöitä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

Toimeentulofaktorin tekijät aiheuttavat useammin tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Tekijät liittyvät siihen, millainen suhde ihmisellä on työympäristöönsä ja muihin ympäristötekijöihin. Henkilöstöpolitiikka ja hallinto, sekä kykenemätön johto ovat kaksi tärkeintä tyytymättömyystekijää. Organisaatiossa harjoitettu henkilöstöpolitiikka ja hallinto voivat edistää tehottomuutta ja kykenemätön johto, joka ei tunne kyseistä työtä, ei pysty jakamaan vastuuta eikä ohjaamaan organisaatio toimintaa. Muita merkittäviä tekijöitä ovat suhteet johtajiin, palkka, turvallisuus ja työolot. Herzbergin mukaan toimeentulotekijät ovat pääasiallisesti unipolariisia eli joidenkin tekijöiden parantamisella voidaan vähentää tyytymättömyyttä, muttei lisätä tyytyväisyyttä. Tällainen tekijä on esimerkiksi työn monipuolistuminen. (Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

Kannustefaktorin tekijät aiheuttavat yleensä enemmän tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä. Tekijät, jotka tähän vaikuttavat, ovat itse työ, työsuorituksesta saatava palkkio ja itsensä toteuttamisen tarve. Työssä tärkeimmät kannustavat tekijät ovat menestymisen tunne, tunnustus hyvin suoritetusta työstä, työhön liittyvä vastuu, itse työ ja sen tarjoamat mahdollisuudet saada virikkeitä ja kehittää itseään. Kannustetekijöihin puuttamalla voidaan lisätä tyytyväisyyttä, mutta jos nämä tekijät puuttuvat, se ei välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

Pääoletta kaksifaktoriteoriassa on, että tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät motivoivat tehokkaiisiin työsuorituksiin, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät motivoi tehokkaiisiin työsuorituksiin. Toimeentulotekijät liittyvät inhimillisten perustarpeiden tyydyttämiseen kuten esimerkiksi turvallisuus. Kannustetekijät vaikuttavat korkeampien tarpeiden tyydyttämiseen kuten juuri itsensä toteuttamisen tarpeeseen työelämässä. Herzbergin ryhmittelyssä motivaatiotekijät vaikuttavat ylimpiin tarpeisiin. Nämä tarpeet saattavat voimistua positiivisen kokemuksen myötä. Tämän takia haasteellinen, vaihteleva ja luova työ motivoi tehokkaasti työntekijää. Työn sisällölliset piirteet voivat tulla pysyviksi motivaation lähteiksi ja tuottaa pitkäaikaista tyytyväisyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 60.)

5.3 Odotusarvoteoria

Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi motivaatioon vaikuttavat myös havainnot ja odotukset. Odotuksilla tarkoitetaan tietyn tarpeen tyydyttyvyyden tai palkkion saavuttavuuden astetta. Se perustuu yksilön havaintoihin ja kokemuksiin. Ihmisillä, jotka tekevät samaa tehtävää on eroja suorituksissa sen mukaan, miten he havaitsevat tai tulkitsevat tilanteen eri piirteet. Eroa on myös siinä millaisia odotuksia heille muodostuu näiden havaintojen pohjalta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 61.)

Yksilön havaintomekanismi tulkitsee:

- 1) Tehtävän vaatimukset eli sen, miten vaativaa tai haasteellista työ on. Tämä muodostaa odotusarvon. Motivaation kannalta on hyödyllistä, jos tehtävä on sopivan vaativaa, ei liian helppoa tai vaikeaa.
- 2) Palkkion saavuttavuuden eli sen, miten todennäköistä on saada palkkiota. Tämä muodostaa välinearvon.

- 3) Työstä saatavien palkkioiden arvon, toisin sanoen, miten todennäköistä on saavuttaa tarpeita vastaavia kannusteita. Tätä kutsutaan yllykearvoksi. (Peltonen & Ruohotie 1992, 61.)

Odotusarvoteorian mukaan yksilö motivoituu tehtävän suorittamiseen, kun kannusteet ovat houkuttelevia, hän pitää työntekoa palkkioiden saavuttamisen välineenä ja tehtävissä onnistumista haasteellisena. Teorian mukaan yksilön käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Yksilö valitsee todennäköisesti vaihtoehdon, jolla on kaikkein positiivisimpia seurauksia yksilön kannalta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 61; Juuti 2006, 49.)

Odotusarvon ja motivaation välillä vallitsee riippuvuus. Motivaatio on korkeimmillaan silloin, kun tehtävä on sopivan vaikea tai siihen liittyy jokin onnistumisen tai epäonnistumisen riski. Jos tehtävä on liian helppo tai vaikea, motivaatio on matala. Sitä korkeampi motivaatio on, mitä luultavimmin tehtävän suorittamisesta seuraa palkkio. Palkkion arvo ja houkuttelevuus määräytyy sen mukaan, miten hyvin yksilö kokee kannusteiden vastaavan tarpeitaan. (Peltonen & Ruohotie 1992, 61.)

5.3.1 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan ihminen on ajatteleva ja järkevä olento, jolla on omat uskomuksensa ja odotuksensa tulevista tapahtumista. Teorian mukaan tämä voisi selittää joitakin työhön liittyviä tekijöitä kuten ammatillista mieltymystä, suoritustarvetta, työmoraalia ja motivaatiota tehokkaaseen suoritukseen. Teorian mukaan organisaatioympäristössä tehtävässä suorituksessa näyttää olevan kolme tärkeää tekijää. Ne ovat motivaatiotaso, kyvyt ja luonteenpiirteet sekä roolihavainnot.

- 1) Yksilön täytyy haluta tehtävästä suoriutumista. Monien töiden suorittamisessa yksilön halut tai motivaatio tehdä annetut tehtävät on välttämätön perusedellytys. Muutoin yksilö voi toimia puolitehoisesti tai kieltäytyä kokonaan suorittamasta tehtävää.
- 2) Motivaatio ei pelkästään takaa tehtävästä suoriutumista. Yksilöllä täytyy olla välttämättömät kyvyt ja taidot sen suorittamiseen. On myös tärkeää, että yksilön luonteenpiirteet ovat ainakin jollakin tapaa tasapainossa vaatimusten kanssa.
- 3) Yksilöllä täytyy olla käsitys siitä, mitä vaatimuksia hänelle asetetaan ja, miten hänen odotetaan jakavan energiaansa (roolin selkeys). Tehtäväalueeseen liittyvät virheelliset käsitykset voivat johtaa huomattavaan työpanoksen tuhlaukseen ja

heikkoon suoritukseen, vaikka henkilö olisi hyvin motivoitunut ja hänellä olisi vaadittavat kyvyt. (Peltonen & Ruohotie 1992, 62.)

Tarkasteltaessa odotusarvoteorian avulla henkilön työmotivaatiota, on mietittävä millaisia seurauksia henkilö kokee työskentelynsä liittyvän. Jos henkilö kokee saavansa pääosin positiivista palautetta ja palkkiota työskentelystään kuten riittävää palkkaa, ystävyyssuhteita, turvallisuutta ja mahdollisuuden kehittää itseään, voi hän suunnata energiansa työn vaatimusten ja työhön liittyvien tavoitteiden suuntaisesti. Jos taas henkilö arvioi työhönsä liittyvän pääosin negatiivista seurauksia nyt tai tulevaisuudessa kuten ikävystymistä, turhautumista, pelkoa irtisanomisesta ja väsymystä, hän ei ole valmis suuntaamaan energiaansa tavoitteiden suuntaisesti, vaan etsii muita vaihtoehtoja. Henkilön työmotivaation vaikuttaa myös se, miten tärkeäksi henkilö arvioi eri vaihtoehdot, kuten missä määrin henkilö arvostaa palkkaa ja hyviä ihmissuhteita. (Juuti 2006,51.)

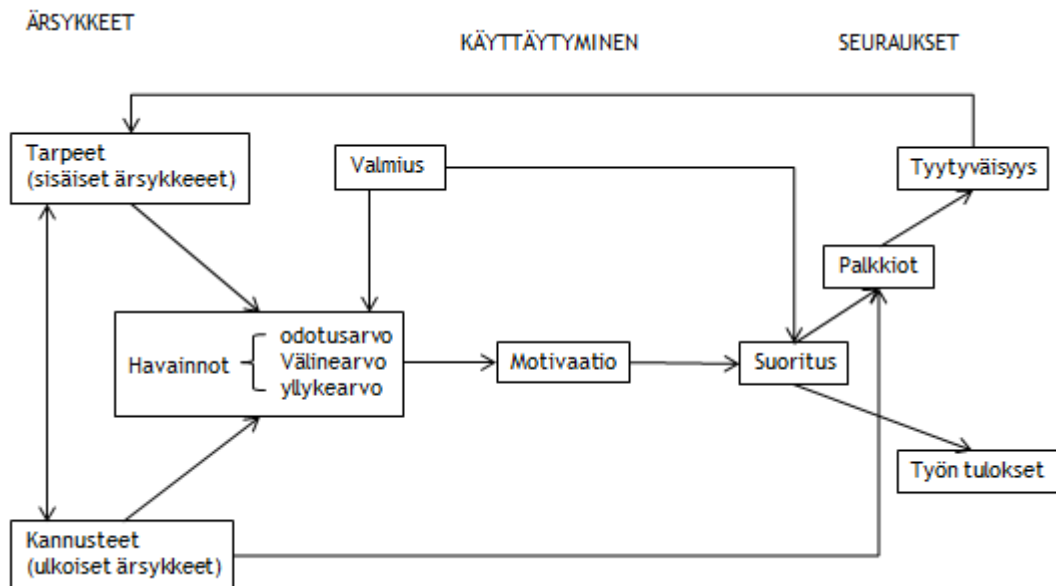
6 Yksilön motivaatioprosessi

Motivaatioprosessi lähtee liikkeelle yksilön tarpeiden, kannusteiden ja havaintojen pohjalta. Tarpeet ovat yksilön sisäisiä ärsykeitä, jotka ohjaavat yksikön toimintaa. Kannusteet ovat ulkoisia ärsykeitä, ja ne suuntaavat toimintaa niin, että käyttäytymistä voidaan palkita. Yksilön havaintomekanismi tulkitsee tehtävän vaativuuden, toiminnasta koituvia palkkioita ja sitä, miten hyvin kannusteet vastaavat tarpeita. Havaitsemiseen liittyy valikointi ja tulkinta. Yksilö on taipuvainen havaitsemaan vain itselleen tärkeinä pitämiään asioita. Hän siis valikoi ympäristöstään vain tietyt asiat. Koetut havainnot saavat merkityksensä siitä, miten ne tulkitaan aikaisempien kokemusten viitekehyksen pohjalta. Tästä syntyy odotuksia. Ihminen motivoituu toiminaan, kun hän on tulkinnut toiminnan odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon itselleen suotuisaksi. (Peltonen & Ruohotie 1992, 64.)

Ajan kuluessa yksilölle kehittyy sisäinen maailmankuva, jossa kuvastuu se, miten hän on havainnut, oppinut ja ajatellut. Sisäisen maailmankuvan pohjalta yksilö tulkitsee uutta tietoa. Motivaatio prosessin kuvauksessa tätä nimitetään valmiudeksi. Se ohjaa yksilön havaintoprosessia ja itse toimintaa eli suoritusta. Suoritukseen vaikuttaa myös yksilön henkisten toimintojen kehittyminen ja erilaisista toimintastrategioiden rakentumisesta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 64-65.)

Tyytyväisyys työhön on riippuvainen suorituksesta saaduista palkkioista. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös se, miten hyvin hän on omasta mielestään työnsä tehnyt. Onnistunutta suoritusta seuraa tyytyväisyys vain, jos saatua palkkiota pidetään oikeudenmukaisena. Heikosti tehtävästä suoriutunut voi olla yhtä tyytyväinen tai jopa tyytyväisempi kuin

paremmin suoritunut, jos hänellä on vain pienet odotukset palkkiosta. Motivaatioprosessin malli on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 4). (Peltonen & Ruohotie 1992, 65.)



Kuvio 4: Motivaatioprosessin kuvaus (Peltonen & Ruohotie 1992, 64)

7 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden selvittäminen on monimutkaista työelämässä, jossa on hyvin eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä. Nuoria motivoivat eri tekijät, kuin kokeneempia ja vanhempia työntekijöitä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 23.)

Tässä osa-alueessa käsitellään viittä eri työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää, jotka ovat sisäinen motivaatio, työn sisältö ja ominaisuudet, työyhteisö ja ilmapiiri, esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut sekä työstä palkitseminen.

7.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on yksi tärkeimmistä syistä, jonka vuoksi ihminen pysyy työssään. Nykypäivän työelämässä sisäinen motivaatio korostuu, koska yhä useampi työ edellyttää itsensä johtamista, joka puolestaan vaatii aloitekykyä ja sitoutumista tehtävään työhön. Sisäinen motivaatio ja tyytyväisyys vaikuttavat aloitekyvyn ja sitoutumisen taustalla. Sisäisen motivaation voidaan nähdä olevan yksi suoritustason ja innovatiivisen käyttäytymisen avaintekijöitä. Sisäisellä motivaatiolla on myös todettu olevan selvä yhteys yksilön luovuuteen. Useat tutkimukset ovat lisäksi vahvistaneet sen, että suoritus, joka vaatii kekseliäisyyttä, keskittymistä, intuitiota tai luovuutta todennäköisesti heikkenee, mikäli ulkoista kontrollia käytetään motivointistrategiana sisäisten tekijöiden sijaan. Sisäinen

motivaatio tekee työn antoisaksi ja palkitsevaksi, koska työntekijä tekee työtä toiminnan itsensä vuoksi. (Luoma ym. 2004, 21, 23.)

Sisäiseen motivaatioon liittyy ihmisen tarve tuntea itsensä osaavaksi sekä tarve tuntea, että hänellä itsellään on valta päättää omista asioistaan. K. Thomas (2001) on tutkinut sisäistä motivaatiota työelämässä, ja hänen mukaansa sisäinen motivaatio koostuu neljästä elementistä; valinnanvapaudesta, pätevydestä, mielekkyydestä ja edistymisestä. Sisäiset motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön kuten työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, itsenäisyys ja mielekkyys. Sisäiset motivaatiotekijät ovat subjektiivisia, ja ne ilmenevät ihmisessä tunteiden muodossa kuten tyytyväisyys ja työn ilo. Siihen, kuinka tärkeiksi ihminen kokee erilaiset sisäiset motivaatiotekijät, vaikuttaa muun muassa hänen persoonallisuutensa. Voidaan todeta, että sisäiset motivaatiotekijät ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäiset motivaatiotekijät ovat myös kestoaltaan pitkäaikaisempia ja niistä voi tulla pysyviä motivaation lähteitä. (Luoma ym. 2004, 23.)

Kun ihminen kokee olevansa vapaa käyttämään omaa harkintaansa työssään ja toteuttamaan sen tavalla, joka tuntuu hänestä mielekkäältä, hän tuntee valinnanvapautta. Tällöin ihminen kokee, että hänen näkemyksillään ja oivalluksillaan on merkitystä hänen työtään kohtaan. Valinnan vapaus tuo mahdollisuuden omaan aloitekykyyn ja luovuuden käyttöön. Valinnanvapaus tuo mukanaan myös henkilökohtaisen vastuun hänen päätöstensä seuraamuksista. Kun työntekijällä on vapaus päättää omasta työstään ja sen suoritustavasta, osoittaa se työnantajalta luottamusta työntekijää kohtaan. Valinnanvapaus myös lisää työntekijöiden valtaa heidän omassa työssään ja pitää tiedonkulun avoimena organisaatiossa (Luoma ym. 2004, 23-24.)

Pätevyyden tunne on ylpeyttä omaa työtä kohtaan. Työntekijä kokee tekevänsä laadukasta työtä ja tuntee suorittavansa työtehtävänsä ammattitaitoisesti. Hän myös tuntee hallitsevansa työtehtävänsä ja siihen kuuluvat toiminnot. Myönteinen palaute niin esimieheltä kuin työtovereilta sekä haastavista työtehtävistä suoriutuminen lisäävät työntekijän pätevyyden tunnetta omaa työtä kohtaan. Jos työtehtävät tuntuvat liian helpoilta tai merkityksettömiltä, voi pätevyyden tunne olla heikko. Silloin on vaikea olla ylpeä työstään. (Luoma ym. 2004, 24.)

Suomalaisten mielestä mielekäs työ koostuu toisten huomioon ottamisesta, avoimuudesta, tasapuolisesta kohtelusta ja hyvästä johtamisesta, selviää työministeriön vuonna 2012 toteuttamasta kyselystä. Luoman ym. kirjassa on käytetty paljon tutkija K. Thomaksen tutkimuksia lähteinä sisäisen motivaation kuvaamisessa. Thomas puolestaan kuvailee työn olevan mielekästä silloin, kun työntekijä kokee pyrkivänsä kohti arvokasta tavoitetta ja suorittaa hänelle tärkeää tehtävää, jolla on merkitystä suuremmassakin asiayhteydessä.

Mielekkyyden tunne korostuu silloin, kun työntekijä kokee työnsä olevan hänen uhraamansa ajan ja energian arvoista. (Luoma ym. 2004, 24.)

Edistymisen tunne liittyy rohkaisevaan tunteeseen siitä, että työntekijä tulee onnistumaan. Edistyessään hän kokee pääsevänsä lähemmäs asettamiaan tavoitteita ja kokee etteivät ponnistelut ole menneet hukkaan. Edistymiseen pyrkivä työntekijä tekee työtä innokkaasti ja on halukas sijoittamaan lisää energiaa tehtävän suorittamiseen. Asetetut virstanpylväät ja niiden saavuttamisen juhliminen lisäävät työntekijän halua edistyä työssään pidemmälle. (Luoma ym. 2004, 24.)

7.2 Työn sisältö ja ominaisuudet

Työn sisältö ja ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Jos työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työtehtävien todellisista tuloksista, hän viihtyy hyvin työssään ja saavuttaa parhaat tulokset. Jotta nämä tekijät toteutuisivat, työn täytyy täyttää tietyt vaatimukset. Seuraavat viisi ominaisuutta kuvaavat kannustavaa työtä:

- 1) Työn vaatimien taitojen moninaisuus. Työ on kaikista mielekkäintä silloin, kun se on vaativaa ja edellyttää työntekijöiden kykyjen ja taitojen käyttöä melkein ääri rajoille asti. Yksinkertaisimmissa töissä, joissa työntekijä ei pääse käyttämään kaikkia kykyjään, koetaan vähiten kannustavimmiksi.
- 2) Työtehtävien sisällön mielekkyys. Työntekijä kokee mielekkäämmiksi laajat työtehtäväkokonaisuudet kuin yksittäiset pienet työtehtäväsuoritukset.
- 3) Työn merkityksellisyys. Kun työ vaikuttaa toisten ihmisten hyvinvointiin ja auttaa heitä omassa työssään, työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi.
- 4) Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan. Silloin, kun työ on itsenäistä, työn tulokset riippuvat enemmän työntekijän ponnistuksista, aloitteista ja päätöksistä eivätkä niinkään muiden ohjeista ja määräyksistä.
- 5) Palaute työn tuloksista. Työntekijä saa tiedon siitä, miten hän on onnistunut työssään. Rakentava palaute motivoi ja kannustaa työntekijää suoriutumaan tulevista työtehtävistään onnistuneesti. (Ruohotie & Honka 2002, 144-145.)

Edellä luetelluista viidestä työn ominaisuudesta kolme ensimmäistä kertovat kuinka mielekkääksi työ koetaan. Neljäs ominaisuus osoittaa, missä määrin työntekijä tuntee olevansa henkilökohtaisesti tilivelvollinen työnsä tuloksista. Viides ominaisuus kertoo, miten tietoinen työntekijä on siitä kuinka hyvin hän työnsä tekee. (Ruohotie & Honka 2002, 145.)

Työntekijät tarvitsevat merkitystä työlleen. Voitoista ja markkinaosuuksista puhuminen työntekijöille ei välttämättä innosta heitä työssään. Työntekijät tarvitsevat sellaisia arvoja, jotka he kokevat merkittäviksi ja niiden eteen halutaan sitoutua ja panostaa. Jos työn tarkoituksena on muun muassa asiakkaiden hyvinvoinnin parantaminen tai palvelujen laadun kehittäminen, kannustaa se työntekijöitä ponnistelemaan työssään. Kannustava työ motivoi työntekijöitä sisäisesti. (Ruohotie & Honka 2002, 145; Liukkonen ym. 2002, 132-133.)

Työsuhteen pysyvyydellä on merkitystä työntekijän sitoutumiseen yritystä kohtaan. Motivaatiotasoa laskevat pysyvän työsuhteen puuttuminen, epävarmuus, määräaikaisuus ja projektiluontoisuus. Mikäli yritys aikoo sitoutua työntekijään vain lyhytaikaisesti, vaikuttaa se suoraan työntekijän motivaation sijoittaa omaa osaamistaan yritykseen. Lyhytaikaiset työsuhteet koetaan yleensä kokemusten hankintapaikoiksi ja väliaikaisiksi ratkaisuiksi, kunnes löydetään pysyvä työpaikka, johon työntekijä voi sitoutua ja sijoittaa omia voimavarojaan. (Luoma ym. 2004, 99.)

7.3 Työyhteisö ja ilmapiiri

Työilmapiiri on jotain sellaista, jonka vuoksi työntekijä on valmis ponnistelemaan jopa yli odotusten. Työilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon, tyytyväisyyteen ja työntekijän sitoutumiseen yritystä kohtaan. Yrityksen ilmapiiriin vaikuttavat suuresti objektiiviset tekijät kuten yrityksen koko, rakenne, kulttuuri, johtamistyyli ja yrityksen tavoitteet. Myös työntekijöiden yksilölliset tekijät kuten koulutus, työasenteet ja työssäoloaika vaikuttavat työilmapiiriin. (Ruohotie & Honka, 2002. 119, 201.)

Hyvä työkuulttuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Työkuulttuuri kuvaa tapaa, miten työpaikalla toimitaan. Siihen kuuluvat muun muassa työpaikan työmoraali, säännöt ja ehdot, työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus sekä tapa kohdella asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Työkuulttuuri on yksilöllinen jokaisessa yrityksessä. Yleinen suomalainen työkuulttuuri on tasa-arvoista. Suomalaisessa työelämässä arvostetaan ahkeruutta ja omatoimisuutta. Sovituista aikatauluista ja asioista pidetään kiinni. Yleinen käytäntö työajoissa on, että töitä tehdään kahdeksan tuntia päivässä, neljäkymmentä tuntia viikossa. (Työturvallisuuskeskus; Työ- ja elinkeinotoimisto 2012.)

Myönteisen ja toimivan työilmapiiriin tunnusmerkkejä on monia, joista esimerkkeinä voidaan mainita yhteiset tavoitteet, sujuva yhteistyö, toimivat pelisäännöt ja toimintatavat sekä

aktiivinen henkilökunta. On myös tärkeää, että työntekijöillä on työnteon ohessa aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle. Valitettavan usein yrityksissä käy niin, että hyvä ja toimiva työilmapiiri tunnustetaan vasta silloin, kun se on menetetty. (Työturvallisuuskeskus; Ruohotie & Honka 2002, 119.)

Huono työilmapiiri tarkoittaa yleensä sitä, että johtamisessa on puutteita ja sisäiset toimintatavat ovat kehittymättömät. Huono ilmapiiri vallitsee silloin, kun tieto ei kulje työntekijöiden välillä ja työyhteisössä liikkuu paljon huhuja, työntekijöiden vaihtuvuus on suurta sekä syyttelyä, riitoja ja valitusta esiintyy paljon. Myös työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhat ja epävarmuus tulevaisuudesta vaikuttavat kielteisesti työyhteisön ilmapiiriin. (Työturvallisuuskeskus.)

Työyhteisön ilmapiiriä tarkastelevista malleista voidaan erottaa muun muassa suoritusorientoitunut ja ihmiskeskeinen ilmapiiri sekä kasvuorientoitunut ilmapiiri. Suoritusorientoitunut ja ihmiskeskeinen ilmapiiri vaikuttaa työsuoritukseen ja tuottavuuteen. Olennaista on työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työympäristöön, saada palautetta sekä ottaa vastuuta yrityksestä ja sen tavoitteista. Kyseinen ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä luovaan toimintaan ja korkeisiin tavoitteisiin. Tällainen ilmapiiri johtaa yleensä korkeaan työtyytyväisyyteen ja positiivisiin ryhmäasenteisiin, mutta vain silloin, kun työntekijöillä on korkea työmotivaatio ja mahdollisuus tarpeittensa tyydyttämiseen. (Ruohotie & Honka 2002, 122-124.)

Kasvuorientoituneen ilmapiirin kehittymisen kannalta tärkeitä osatekijöitä ovat johdon tuki ja kannustus, työn kannustearvo, työyhteisön toimintakyky ja työn aiheuttama stressi. Johdon ja esimiesten haasteita kasvuorientoituneen ilmapiirin luomiseksi ovat työntekijöiden osaamisresurssien kehittäminen, ammatti-identiteetin kehittämisen tukeminen, tavoitteiden asettaminen ja kehittäminen, arviointi ja työntekijöiden sitoutuminen yritykseen. Työn kannustearvoon vaikuttavat työssä oppimista edistävät haasteet eli työn kehittävät piirteet. Työn kannustearvon kasvun kannalta keskeisiä työhön liittyviä ominaispiirteitä ovat vaikutusmahdollisuudet, vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuus ja työn arvostus. Työyhteisön toimintakykyä kuvataan työntekijöiden kehittymishalukkuudella, kyvyllä toimia yhdessä ja ryhmähengellä. Työn aiheuttama stressi voi muodostua ammatillisen kasvun esteeksi. Haitallinen stressi tukahduttaa tehokkaasti kasvua ja kehitystä. (Ruohotie & Honka 2002, 124-125.)

7.4 Esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut

Esimiestyö sisältää toiminnan ohjaamista, olosuhteiden luomista, positiivisen ilmapiirin vaalimista ja alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin vaalimista. Esimiehen tulee

huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja työolosuhteista sekä toimia roolimallina. Hänen tulee tuntea hyvin työtehtävien sisällöt ja niiden vaatimukset työntekijöille. (Viitala 2007, 270-271.)

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on motivoida oman yksikkönsä työntekijöitä. Esimies pystyy asenteellaan ja toiminnallaan selkeyttämään ja lisäämään alaistensa motivaatiota. Tämä tapahtuu parhaiten esimiehen ollessa henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Esimies voi tuellaan auttaa alaisiaan pääsemään liikkeelle osoittamalla tehokkaita ajattelutapoja, kannustamalla toimeen tarttumista ja rohkaisemalla uusiin asioihin ryhtymistä. Työhön motivoituneet henkilöt tekevät enemmän ja tehokkaammin töitä, mikä vaikuttaa tuloksellisuuteen. (Liukkonen ym. 2004, 226, 228; Meretniemi 2012, 146.)

Esimies luo toiminnallaan luottamusta ja avoimuutta ihmisten välille työyhteisössä. Hän kertoo aidosti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista, kuitenkin nolostuttamatta ketään. Esimiehen tulee pyrkiä ajamaan kaikkien yhteistä etua ja ottamalla jokaisen oma etu huomioon. Hän ei saa toiminnallaan vahingoittaa ketään tai tavoitella omaa etuaan toisten kustannuksella. Esimies on organisoiija ja hänen täytyy luoda työn organisointi ihmisten vahvuuksien varaan. Vain sellainen henkilö, joka osaa käyttää ihmisten vahvuuksia hyväksi, on työssään parhaimmillaan. (Juuti & Vuorela 2006, 39.)

Esimiehen käytös voi vaikuttaa alaisiin myös negatiivisesti. Talouselämän artikkelista Esimies tappaa helposti työhalut (2008) käy ilmi, että melkein 90 prosenttia suomalaisista työntekijöistä kokee huonon johtamisen heikentävän työmotivaatiota ja lähes puolet on lähtenyt jostakin yrityksestä tai tehtävästä huonon esimiehen takia. Tehokkain keino, jolla esimies voi heikentää ihmisten työmotivaatiota, on viedä kunnia alaisten työstä. Myös sillä, että esimies pelastaa oman nahkansa alaistensa kustannuksella ja peruu sanansa, on negatiivisia vaikutuksia työhaluihin. (Kankare 2008.)

Esimiestyö ja johtaminen tapahtuvat paljolti viestinnän keinoin. Jotta viestintä olisi onnistunutta, koko henkilöstön tulee tuntea yrityksen visio, strategia ja tavoitteet, yrityksen taloudellisen tilanteen, tulossa olevat muutokset ja tulevaisuuden näkymät. Myös motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeitä asioita ovat saadut tunnustukset ja tuotteita, palveluita tai asiakkaita koskevat hyvät uutiset. Yrityksen sisäinen viestintä huolehtii edellä mainittujen asioiden selkeyttämisestä, mutta tehokkain viestintä työpaikoilla tapahtuu esimiehen kautta. Esimiesten tehokkaita viestinnän keinoja ovat erilaiset palaverit ja kehityskeskustelut. (Viitala 2007, 278.)

Yksi keskeisistä työyhteisön hyvinvoinnin tekijöistä on keskusteleva esimiestyö. Esimies, joka käyttää keskustelevaa johtamistapaa, luo työyhteisöön avoimuutta, luottamusta ja

arvostukseen perustuvan ilmapiirin. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta suunniteltua ja sovittua esimiehen ja hänen alaisen välistä keskustelua, jolla on päämäärä ja johon liittyy tietty systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on jakaa tietoa koko organisaatiosta, ohjata henkilöstön toimintaa, löytää ihmisten voimavarat ja pyrkiä antamaan tilaisuus niiden käyttöön. Hyvä kehityskeskustelu antaa pohjan esimiehen johtamistyölle ja työntekijälle tilaisuuden oman roolin ja mahdollisuuksien hahmottamiseen. Näihin keskusteluihin kannattaa käyttää aikaa ja energiaa, sillä näin yhteistyön henki lisääntyy ja kehitysehdotuksia saadaan niiltä, jotka työtä käytännössä tekevät. (Meretniemi 2012, 19; Juuti & Vuorela 2006, 106, 108.)

Kehityskeskusteluissa keskeisintä on kuunnella toisen esittämiä mielipiteitä ja näkökulmia. Esimies toimii kuin haastattelija, ja hänen täytyy olla aidosti kiinnostunut siitä, mitä toisella on sanottavaa. Kun esimies suhtautuu toiseen avoimesti ja uteliaasti, hän saattaa havaita uusia näkökulmia toisen puheesta. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä, sillä niiden avulla saadaan oikaistua mahdollisia väärinkäsityksiä ja varmistetaan ihmisten jatkuva kehittyminen. Keskusteluiden avulla tarjotaan mahdollisuus esimiehelle ja alaiselle avoimesti vaihtaa mielipiteitä työstä ja yksilön tavasta toimia. Tarkoituksena ei ole puhua vain päivittäisestä työstä vaan myös hahmottaa yhteistä tulevaisuutta. (Juuti & Vuorela 2006, 108, 110, 113.)

Kun kehityskeskustelut aloitetaan, on tärkeää luoda myönteinen ilmapiiri. Puhuminen jokapäiväisistä asioista auttaa molempia osapuolia rentoutumaan ja tuntemaan olonsa kotoisaksi. Vaikka esimies olisi kuinka demokraattinen, hän ei ole koskaan tasa-arvoinen hänen vastuualueellaan olevien henkilöiden kanssa. Siksi myönteinen ilmapiiri on tärkeä. (Juuti & Vuorela 2006, 110.)

Kehityskeskustelu ei ole väittelytilaisuus tai omien argumenttien esittelypaikka, niissä ei myöskään ole soveliaista keskustella henkilön palkasta. Tarkoituksena on tähdätä yhteisten näkemysten syntymiseen siitä, mitä työssä tulisi tehdä ja saada aikaan. Mikäli yhteisistä tavoitteista ei saada sovittua tai on vaikea saada esille toisen henkilön mielipiteitä, on syytä pitää toinen kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluiden sisältö tulisi silloin jakaa niin, että ensimmäisellä kerralla keskustellaan henkilön mielipiteitä tekemästään työstä ja toisella kerralla sovitaan yhteisistä tavoitteista. (Juuti & Vuorela 2006, 112.)

Työstä saatava palaute on merkittävä, mutta lyhytvaikutteinen motivaatitekijä, siksi se on kytkettävä osaksi jokapäiväistä johtamista. Suomalaisten mielestä parhaimmat esimiehet ovat sellaisia, jotka pystyvät antamaan ja vastaanottamaan palautetta ja ovat lojaaleja henkilöstöä kohtaan (Kankare 2008). Työ koetaan paljon merkityksellisemmäksi, kun esimies on kiinnostunut alaiensa työskentelystä ja työn tuloksista. Se, mihin esimies kiinnittää huomiota ja, josta hän antaa palautetta, on juuri sitä mihin voimakkaimmin kohdistetaan

työpanosta. Silloin, kun palaute on antoisinta, se on vuorovaikutteista työprosessin ja tulokellisuuden arviointia. Näin palaute on tärkeä elementti oman oppimisen ja työn kehittymisen kannalta. Se on enemmänkin eteenpäin vievää arviointi johtopäätöksineen kuin ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tuomitsemista ja palkitsemista. Palautteen avulla varmistetaan, että työ kytkeytyy kokonaisuuteen tarkoitetulla tavalla ja yksilö saa tukea omaan työhönsä ja kehittymiseensä. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 61.)

Sellaisissa organisaatioissa, joissa esimies-alais-keskustelut ovat osana johtamisjärjestelmää, palautteenanto ja työn arviointi sisältyvät siihen luontevana osana. Kun palautteenanto lisätään osaksi normaalia työkäytäntöä, se luo kannustavan ja rohkaisevan ilmapiirin. Kun palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen on totuttu, ei tarvitse tuhata energiaa pohtimiseen, onko tehnyt asiat oikealla tavalla. Palaute antaa luottamusta ja varmuutta siitä, että työntekijä on huomioitu ja hyväksytty työyhteisön jäseneksi. Hyvä esimies tunnistaa henkilöstön eroavaisuudet ja osaa toimia palautteen antajana tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 61; Hyppänen 2007, 141.)

Palautetta on kahta lajia. Positiivinen palaute on kiittämistä ja kehumista sanoin ja elein. Palautteen antaja osoittaa tyytyväisyyttä ja toivoo samanlaisen käyttäytymisen jatkuvan. Toinen palautelaji on rakentava palaute. Siinä on kyse tyytymättömyydestä johonkin työsuoritukseen tai toimintatapoihin. Se joka antaa rakentavaa palautetta ei syyllistä palautteen saajaa vaan haluaa palautteen avulla muuttaa tilannetta parempaan suuntaan. Palaute ei saa kohdistua persoonaan vaan toimintatapoihin ja sen tarkoituksena on kehittää. (Hyppänen 2007, 141.)

7.5 Työstä palkitseminen

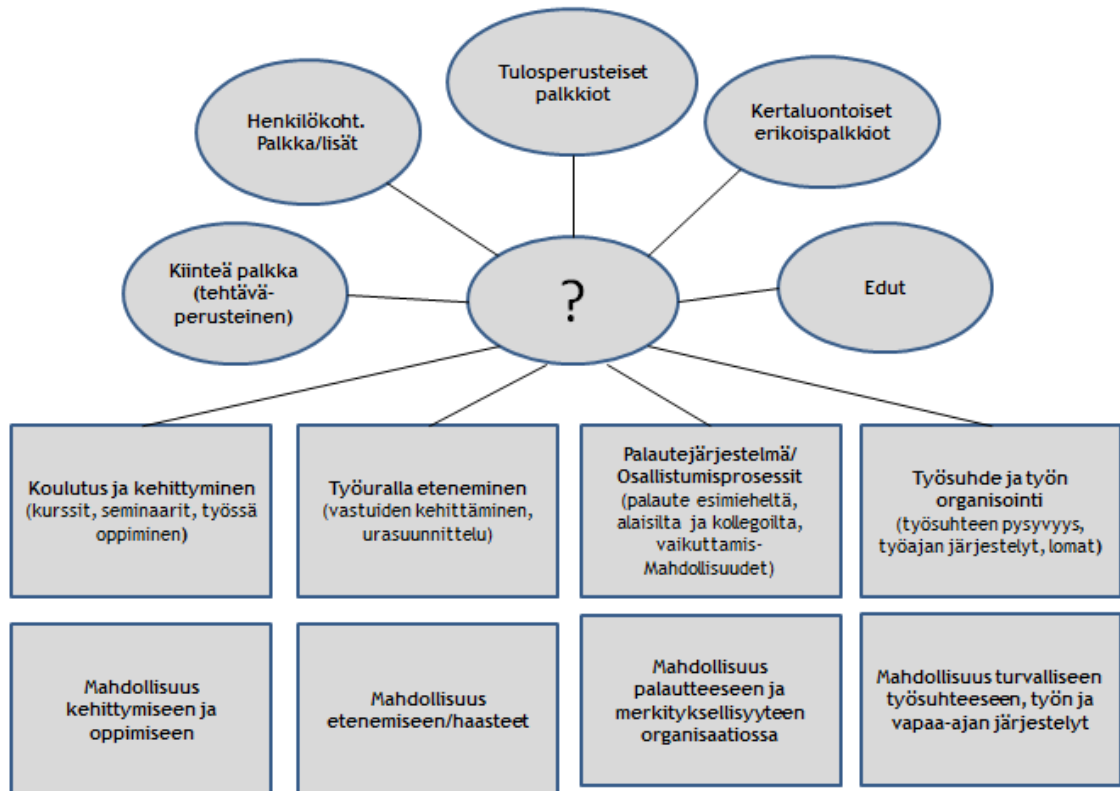
Palkitseminen voidaan kuvata lyhyesti organisaation ja yksilön väliseksi vaihtosuhteeksi. Yksilö antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työpanostuksensa organisaatiolle, jolloin organisaatio antaa puolestaan työntekijälle vastineeksi erilaisia aineellisia ja aineettomia palkkioita kuten palkkaa, palautetta ja muita etuja. Toimivan kokonaispalkitsemisen kestävyys ja toimivuus perustuvat siihen, että palkitsemisella yritetään hahmottaa tulevaisuutta, pitää motivaatiota yllä vaihtuvissa tilanteissa ja sitouttaa asiantuntijoita hahmottamaan myös oma tulevaisuutensa organisaation palvelukseen. (Luoma ym. 2004, 34, 37.)

Palkitseminen voidaan jakaa yksilön ja organisaation näkökulmaan. Molempien näkökulmien täytyy olla läsnä samanaikaisesti, jotta palkitseminen toimisi. Yksilön näkökulmasta palkitsemisen kautta hän saa organisaatiolta tärkeää tietoa siitä, miten hän on työssään suoriutunut. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu siitä, mitä yksilö saa työpanoksestaan,

motivoituneesta toiminnastaan ja osaamisen antamisesta organisaation käyttöön. Palkitsemisen onnistuessa se tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on yrityksen toiminnan ohjaamista strategian suuntaan eripituisilla aikaväleillä. Palkitsemisen kautta organisaatio pyrkii vaikuttavansa yksilöihin niin, että he saavat aikaan organisaation toivomia vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla tarkasti määriteltyjä, esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen, tai luonteeltaan abstraktimpia kuten työtyytyväisyyden lisääminen. (Luoma ym. 2004, 34.)

Yhdistämällä palkitseminen yksilön osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin sekä organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan, voidaan vaikuttaa yksilön kehittymiseen ja käyttäytymiseen organisaation kannalta edulliseen suuntaan. Tällä tavalla palkitseminen vastaa samanaikaisesti paremmin yksilön markkina-arvoa ja edistää organisaation tavoitteiden toteuttamista. Jos palkitseminen sidotaan yksittäisten työtehtävien lisäksi laajemmin yksilön osaamiseen ja taitoihin, pystytään palkitsemaan myös yksilöitä paremmin hyvistä suorituksista. (Luoma ym. 2004, 35.)

Kokonaispalkitsemisesta (kuvio 5) puhuttaessa tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, joita organisaatiolla on käytössään työntekijöiden työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi tai vahvistamiseksi. Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyy näin ollen aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkitsemisen muotoja. Palkitsemisen kokonaisuuden toimimiseksi täytyy ymmärtää myös erilaisia motivaatioon liittyviä kytkeitä. Palkitsemisen muotoja, jotka liittyvät ulkoiseen motivaatioon ovat esimerkiksi palkka, erikoispalkkiot ja tuloperusteiset palkkiojärjestelmät. Puolestaan osaamisen kehittäminen ja mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen organisaatiossa liittyvät sisäiseen motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 37.)



Kuvio 5: Kokonaispalkitseminen (Luoma ym. 2004, 38)

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat rahalliset palkitsemisen muodot ja rahassa selkeästi mitattavat edut. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi kiinteä palkka, tulosperusteiset palkkiomuodot, kilpailupalkinnot ja organisaatioiden vaihtelevat etujärjestelmät kuten autoetu ja puhelinetu. Aineeton palkitseminen koostuu sellaisista palkitsemisen muodoista, jotka eivät ole materiaalia. Se liittyykin vahvasti tunnekokemuksiin. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi palaute, kannustus, kiitos ja onnistumisen tunne. (Luoma ym. 2004, 39,43.)

Jako aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisen muotoihin ei ole yksiselitteinen, sillä monet aineettoman palkitsemisen muodot ovat välillisesti aineellisia. Tällaisia ovat esimerkiksi koulutus- ja valmennusohjelmat sekä urakehitys. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei oikeastaan sisällä aineellista palkkiota, mutta johtaa palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa tai on vaatinut organisaatiolta mittavaa resurssien sijoittamista. (Luoma ym. 2004, 39.)

Palkitsemisen kokonaisuuden muotoihin liittyy myös erilainen aikajänne ja sitä kautta erilaiset tavoitteet. Nopeita palkitsemismuotoja ovat yleensä yksittäiset erityispalkkiot tai tulospalkkiojärjestelmä. Näiden järjestelmien avulla pyritään määrittämään konkreettisia tavoitteita, mutta ei kuitenkaan pidemmälle kuin yhden vuoden aikajänteelle. Hitaita palkitsemismuotoja ovat muun muassa erilaiset osaamisen kehittämiseen liittyvät koulutus- ja

valmennusohjelmat. Osaamisen kehittämistä on vaikea arvioida lyhyellä aikavälillä pois lukien konkreettiset yksittäiset taidot kuten uuden järjestelmän käyttöönotto. (Luoma ym. 2004, 37.)

Palkan avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita ja siksi se koetaankin erittäin kannustavana. Muun muassa elämiselle välttämättömien perustarpeiden ja taloudellisen turvallisuuden lisäämisen lisäksi rahalla tyydytetään myös arvostuksen ja vallan tarpeita sekä tarvetta saada ilmaista omat mielipiteet. Vähiten raha tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta ja yhteenkuuluvuuden tarvetta, koska rahalla ei voi ostaa ystävyyttä ja rakkautta. Palkan suhteellinen merkitys kannustimena vaihtelee, koska se voi tyydyttää samankaltaisia tarpeita eri tavoin. Tähän vaikuttavat yksilön sisäistämät arvot, varallisuus ja taloudelliset tarpeet. (Ruohotie & Honka 2002, 57-58.)

Palkankorotus ja palkkio kuvaavat palautetta, jonka työntekijä saa hyvin tehdystä työstään. Palkkaa voidaan pitää myös statuksen ja aseman näyttäjänä. Jos henkilö ei pidä omaa palkkaansa oikeuden mukaisena verrattaessa muihin samassa asemassa oleviin henkilöihin, hän saattaa etsiä uutta työpaikkaa tyytymättömyyden takia. Pelkkä palkan suuruus ei vaikuta tähän, vaan palkan suhde muiden samassa työpaikassa ja samanlaisissa tehtävissä olevien palkkaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 28.)

Samoin kuin liian pieni palkka, myös liian suuri palkka vaikuttaa työmotivaatioon. Kun työntekijän palkka on tarpeeksi suuri, palkan korotus ei välttämättä enää motivoi. Työntekijän tottuessa liian helppoon, eikä hänen tarvitse ponnistella suuren palkkansa eteen, hän taantuu. Kun ihminen on saanut tyydytettyä perustarpeensa, niin rahan merkitys motivaatioon vaikuttavana tekijänä pienenee. (Hagelin 2006.)

8 Yritys X

Tässä luvussa käsitellään yritystä, jonka työntekijöille toteutettiin työmotivaatiotutkimus. Luku sisältää lyhyen kuvauksen yritys X:stä, sen ydinliiketoiminnasta, tukitoiminnoista ja asiakkaista. Opinnäytetyön toteutuksen aikana kohdeyrityksessä on tapahtunut henkilöstömuutoksia. Yrityksen toimitusjohtaja on siirtynyt muihin tehtäviin yrityksen ulkopuolelle ja yrityksen toisesta myyntipäälliköstä on tullut liiketoimintayksikön johtaja. Myös yrityksen toimihenkilöstössä on tapahtunut muutoksia. Muutokset tapahtuivat opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisen jälkeen.

8.1 Organisaatio

Yritys X on tamperelaisen yhtiön Y:n yksi tytäryhtiöistä. Muita tytäryhtiöitä on kaksi. Yritys Y on puolestaan osa isompaa yritys Group:ia, jolla on yhtiöitä kuudessa muussa Euroopan maassa Suomen lisäksi. Kyseiset maat ovat Ruotsi, Saksa, Viro, Puola, Tšekki ja Slovakia.

8.2 Ydinliiketoiminta

Yritys X on yksi Tamperelaisen emoyhtiön tytäryhtiöistä. Muita tytäryhtiöitä on seitsemän, joista yksi sijaitsee Suomessa samassa rakennuksessa yritys X:n kanssa. Muut tytäryhtiöt sijaitsevat Euroopassa ja Kiinassa. Yritys X valmistaa, toimittaa ja kehittää asiakkailleen kulunvalvonta-, työajanseuranta- ja tiedonkeruulaitteita. Lisäksi yritys tarjoaa järjestelmiä, joihin sisältyvät erilaiset lukijat, avaimet sekä tunnistimet kuten RFID- (Radio Frequency Identification) ja BIO-tunnistimet. Kulunvalvontalaitteilla ja -järjestelmillä voidaan seurata ihmisten, tavaroiden ja materiaalien liikkumista. Kulunvalvonnassa käytetään hyväksi etälukutekniikkaa eli lukijalaitteita tunnistaa kulkijan henkilökohtaisten tunnistimien avulla. (Yritys X 2012)

Työajanseurantalaitteiston avulla on tarkoitus tehostaa työajan käyttöä. Järjestelmä on mahdollista toteuttaa käyttäjän tarpeiden mukaiseksi ja se on lisäksi helppo kytkeä käyttäjän muihin järjestelmiin kuten palkanlaskentaan. Tiedot työajanseurantalaitteistoon saadaan joko manuaalisesti eli jokainen työntekijä itse on vastuussa merkitsemään tietonsa laitteelle tai automaattisesti, jolloin tietyt kohteeseen valitut lukijat lähettävät signaalin työajanseurantalaitteistolle. (Yritys X 2012)

Tiedonkeruulaitteilla saatuja tietoja voidaan käyttää hyödyksi tuotantoprosessin suunnittelussa, työvaihe- ja työajanseurannassa sekä toimintolaskennassa ja palkanlaskennassa. Tiedonkeruujärjestelmät koostuvat tietokoneista, tiedonkeruu-, kulunvalvonta- ja ohjauspäätteistä sekä erilaisista tunnistimista. (Yritys X 2012)

8.3 Tukitoiminnot

Yritys X:n tukitoimintoja ovat asennus-, koulutus- ja huoltopalvelut. Kun asiakkaalle myydään uusia laitteita ja ohjelmistoja, ne tullaan asentamaan asiakkaan toimipisteeseen. Osan asennuksista hoitaa yritys X:n työntekijät ja osa asennuksista on ulkoistettu toiselle yritykselle, jonka palveluita yritys X hyödyntää. Ulkopuolista asentajaa käytetään silloin, kun yrityksen omat työntekijät eivät kiireiltään ehdi asentaa laitteita asiakkaalle tai asennettavien laitteiden toimipisteet sijaitsevat merkittävän matkan päässä yritys X:n toimipisteestä. Tällöin on helpompaa ulkoistaa asennuspalvelut.

Asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus koulutustilaisuuteen silloin, kun asiakas ottaa käyttöönsä uuden laitteen tai ohjelmiston. Koulutus kestää yleensä muutaman tunnin, jonka aikana yritys X:n työntekijä kertoo ja opastaa asiakkaan työntekijöitä käyttämään heille myytyä laitetta tai ohjelmistoa. Koulutusta on myös mahdollista saada aina, kun asiakas kokee sen tarpeelliseksi. (Yritys X 2012)

Huoltopalveluita tarjotaan asiakkaalle joko yritys X:n omassa toimipisteessä tai asiakkaan tiloissa. Ohjelmisto-ongelmat hoidetaan suurimmaksi osaksi yritys X:n omasta toimipisteestä etäyhteyden kautta. Kun asiakas ottaa yhteyttä yritys X:n työntekijään ongelmaan liittyen, hän muodostaa tietokoneensa kautta etäyhteyden asiakkaan tietokoneeseen/ohjelmaan. Etäyhteyttä varten yritys X:n työntekijöillä täytyy olla tiedossa asiakkaan tietokoneen osoite. Etäyhteyden avulla yritys X:n työntekijä näkee omalta koneeltaan saman näkymän kuin asiakkaan koneella näkyy. Tämän ja samaa aikaan käytävän puhelinkeskustelun avulla ongelmat saadaan korjattua nopeasti ja helposti. Osa ohjelmisto-ongelmista voi myös olla laadultaan sellaisia, että niitä ei saada etäyhteyden avulla korjattua, vaan ne edellyttävät huoltoa paikan päällä. (Yritys X 2012)

Laitteissa ilmenevät ongelmat hoidetaan yleensä asiakkaan luona. Laitehuolto on ulkoistettu samalle yritykselle, joka hoitaa suurimaan osan laiteasennuksistaakin. On myös mahdollista, että laitteessa ilmenevää ongelmaa ei pystytä korjaamaan huoltomiehen omilla välineillä. Tällöin laite lähetetään sen valistajalle korjattavaksi ja asiakas saa korjauksen ajaksi lainalaitteen.

8.4 Asiakkaat

Yritys X:n asiakaskunta on hyvin laaja, koska se koostuu niin mikroyrityksistä kuin suurista pörssiyrityksistäkin. Yrityksen asiakkaat tulevat usealta eri toimialalta kuten rakennus, teollisuus, metsä ja elintarvike, mutta heitä kaikkia yhdistää halu ja tarve lisätä tuottavuutta, turvallisuutta ja tarkkuutta, jotka yritys X:n laitteet tarjoavat.

Asiakkaat voidaan jakaa hiljaisiin ja aktiivisiin asiakkaisiin. Hiljaisten asiakkaiden kanssa saattaa olla useita kuukausia jopa vuosia, ettei heidän kanssaan tehdä yhteistyötä. Heihin saatetaan olla yhteydessä vain kerran vuodessa, jolloin heitä laskutetaan laitteiden ja ohjelmistojen vuosilisensseistä tai huoltosopimuksista.

Aktiiviset asiakkaat ovat sellaisia, joiden kanssa tehdään jatkuvasti yhteistyötä. Osan asiakkaiden kanssa yritys X on mukana monissa eri projekteissa, jotka saattavat kestää useita vuosia. Asiakkaat ovat yhteydessä yritys X:ään, kun he tarvitsevat huoltotoimenpiteitä, uusia

laitteita tai osia vanhoihin laitteisiin tai haluavat kysyä laitteista ja niiden ominaisuuksista. Myös yritys X:n työntekijät ovat yhteydessä asiakkaisiin muun muassa päivityksiin tai uusiin laiteversioihin liittyen. Suurimmat aktiiviset asiakkaat ovat Vaasan Oy ja Lemminkäinen Infra Oyj.

9 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Menetelmä valittiin, koska sen soveltuu paremmin pienen työyhteisön tutkimiseen kuin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusongelmana oli selvittää, millainen on yritys X:n työntekijöiden työmotivaatio. Ongelmaa olisi voinut lähteä selvittämään myös kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, mutta kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pystyttiin tuottamaan monipuolisempaa aineistomateriaalia. Tutkimukseen osallistuvia työntekijöitä oli kahdeksan, joten haastateltavien määrän vuoksi kvalitatiivinen menetelmä koettiin sopivammaksi kuin kvantitatiivinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin lomakehaastattelua, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme. 2009, 44.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata jotakin ilmiötä. Tutkimus on tällöin kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja se tulisi kerätä luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmisiä aineistonkeruuvälineenä. Aineisto saadaan haastatteluiden tai havainnoinnin avulla. Kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle on ominaista, että teorioita tai hypoteeseja ei juuri ole, ja kohdejoukko on valittu tarkoituksella. Valitulla aineistonkeruumenetelmällä saatu aineiston on ainutlaatuista ja koskee vain valittua kohdejoukkoa. Yleistyksiä saadusta aineistosta ja tutkimustuloksista ei ole suotavaa tehdä. (Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita, 164.)

9.1 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelun joustavuuden ansiosta menetelmä sopii moniin eri tarkoituksiin. Haastattelu antaa mahdollisuuden olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja samalla ei-kielelliset vihjeet auttavat täydentämään ja ymmärtämään tutkittavan kielellisiä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34.)

Haastattelun etuina verrattuna muihin menetelmiin on halu korostaa ihmisen merkitystä tutkimustilanteen subjektina. Haastateltavalle on annettava mahdollisuus tuoda omia vapaita mielipiteitään ja itseään koskevia asioita julki. Haastattelussa haastateltava on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelun etuihin kuuluu myös mahdollisuus syventää

haastateltavilta saatuja tietoja. Mahdollisia lisäkysymyksiä ja perusteluja haastateltavien mielipiteille voidaan esittää tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.) Vaihtoehtoisesti laadullisen tutkimuksen olisi voinut toteuttaa havainnoimalla. Tätä menetelmää ei kuitenkaan käytetty, sillä opinnäytetyön tekijöiden mielestä havainnointi ei olisi ollut sopiva menetelmä tutkia työmotivaatiota. Työntekijöiden työmotivaatiosta saatiin enemmän tietoa haastatteleamalla kuin, että olisi tutkittu työntekijöiden käyttäytymistä tietyissä tilanteissa.

Haastattelun mahdolliset haitat otettiin myös huomioon sopivaa aineistonkeruumenetelmää valittaessa. Yksi haastattelun haittapuolista oli se, että haastatteluista sopiminen, haastattelun toteutus ja haastatteluaineiston litterointi eli purkaminen vievät paljon aikaa. Haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi olivat myös haastavia ja aikaa vieviä, koska valmiita malleja tähän ei ole. On myös mahdollista, että haastattelusta saadut tiedot eivät ole luotettavia, jos haastateltavalla on tapana vastata sosiaalisesti hyväksytyjen mielipiteiden mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34-35.)

Hirsjärvi ja Hurme jakavat haastattelun kolmeen eri alalajiin, jotka ovat lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu. Työmotivaatio-tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin lomakehaastattelu. Se on yleisin haastattelun muoto, ja siinä haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan. Lomakkeen kysymykset ja väittämät sekä niiden järjestys olivat ennalta määrätty. Olettamuksena oli, että kysymysten merkitys on kaikille haastateltaville sama. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44.) Työmotivaatio-tutkimuksen lomake jaettiin kuuteen eri osa-alueeseen, jotka olivat taustakysymykset, haastateltavan persoonallisuus, työn sisältö ja ominaisuudet, työyhteisö ja ilmiö, esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut sekä työstä palkitseminen. Haastattelulomakkeessa oli lisäksi kolme erillistä avointa kysymystä. Niissä haastateltavaa pyydettiin nimeämään kolme häntä eniten työssään motivoivaa tekijää, kolme työmotivaatiota heikentävää tekijää ja ehdotuksia, joilla hänen työpaikkansa työmotivaatiota voisi kehittää.

Lomakehaastattelu koettiin parhaaksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska kysymykset olivat ennalta määrätty. Näin saatiin kaikilta haastateltavilta vastaukset samoihin kysymyksiin. Haastattelulomake lähetettiin etukäteen sähköpostitse kaikille haastateltaville, jotta he olisivat voineet tutustua kysymyksiin ennen haastattelua ja pohtia vastauksiaan haastattelun nopeuttamiseksi. Valmiit kysymykset kustakin osa-alueesta autoivat haastattelijointa ohjaamaan ja saamaan haastateltavilta enemmän ajatuksia ja mielipiteitä kustakin osa-alueesta kuin ilman valmiita kysymyksiä olisi ollut mahdollista.

9.2 Haastattelun toteuttaminen ja tulosten analysointi

Tutkimuslomakkeen suunnittelun pohjana käytettiin viittä työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää. Näistä tekijöistä muodostui viisi tutkimuslomakkeen ja haastattelun teemaa. Mukana oli myös taustakysymyksiä. Kukin teema sisälsi kahdesta viiteen aihetta käsittelevää kysymystä. Myös mahdollisia lisäkysymyksiä esitettiin haastattelussa tarpeen mukaan. Lomakkeen lopussa oli lisäksi kolme teemoista irrallista kysymystä.

Haastattelut toteutettiin yrityksen neuvotteluhuoneessa. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja kaikki haastattelut, lukuun ottamatta yhtä, toteutettiin saman päivän aikana. Koska yksi haastateltavista ei päässyt paikalle sovittuna päivänä, toinen opinnäytetyön tekijöistä haastatteli häntä pari viikkoa myöhemmin. Haastatteluun osallistui kaksi haastattelijaa ja yksi haastateltava. Toinen haastattelija toimi päähaastattelijana ja esitti suurimaan osan kysymyksistä ja toinen täydensi sitä mukaan, mitä tarvitsi ja esitti lisäkysymyksiä. Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, teemoista sekä opinnäytetyön julkisuudesta ja vastausten anonyymiydestä. Asiat oli kerrottu työntekijöille myös aikaisemmin lähetetyssä sähköpostissa, jossa haastattelulomake oli lähetetty liitteenä. Haastateltaville annettiin haastattelun aluksi oma haastattelulomake, jotta he pystyivät seuraamaan haastattelun kulkua. Yksi haastattelu kesti kokonaisuudessaan noin puoli tuntia.

Haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Litterointi aloitettiin kuuntelemalla ensin kaikki haastattelunauhat läpi. Näin ollen, tutkimuksen tekijöille muodostui jo tässä vaiheessa kuva siitä, millaisia työntekijöiden vastaukset olivat kokonaisuudessaan. Kuuntelun jälkeen jokainen haastattelu kirjoitettiin auki tietokoneelle. Haastattelun jako valmiisiin teemoihin helpotti litterointia huomattavasti. Tämän jälkeen työntekijöiden vastauksia alettiin vertailla keskenään, vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Vastauksista muodostettiin taulukoita, joissa esimerkiksi samankaltaiset vastaukset koottiin yhteen. Näiden avulla vastauksia oli helppo lähteä kirjoittamaan auki ja analysoimaan niitä. Vastausten analysoinnissa käytettiin apuna myös kyseistä aihetta käsittelevää teoriaa. Vastauksia peilattiin teoriaan ja sen avulla pyrittiin muodostamaan oikea työntekijöiden työmotivaatiosta.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheiden syntymistä pyritään välttämään. Kaikissa tutkimuksissa on hyvä pohtia niiden luotettavuutta ja pätevyyttä virheiden vähentämiseksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pyritään arvioimaan.

Tutkimuksen luotettavuus (reliaabelius) tarkoittaa, että saadut tutkimustulokset ovat toistettavissa. Luotettavuutta voidaan tutkia eri tavoin. Yksi tapa mitata tutkimuksen luotettavuutta on tehdä tutkittavalle henkilölle sama tutkimus kaksi kertaa, ja jos tulokset ovat molemmissa samat, on tutkimus luotettava. Toinen tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta on käyttää tutkimustulosten analysoinnissa kahta tai useampaa arvioijaa. Jos arvioijat päätyvät samaan tulokseen, on tutkimus luotettava. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että sen tekemiseen osallistuu kaksi henkilöä. Tutkimustuloksien analysoinnissa molemmat opinnäytetyön tekijät luovat omat tulkintansa haastateltavien vastauksista. Sen jälkeen vastauksia analysoidaan yhdessä, jolloin tekijät yrittävät päästä yksimielisyyteen tutkimuksen tuloksista ja niiden merkityksistä koskien haastateltavien työmotivaatiota. On todennäköistä, että jos mukana olisi vielä kolmaskin arvioija, hän päätyisi tulosten analysoinnissa samaan tulokseen kuin kaksi muuta henkilöä.

Toinen tutkimuksen arvioinnissa huomioon otettava asia on tutkimuksen pätevyys (validius). Se tarkoittaa valitun mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin. Aina mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät tutki sitä, mitä tutkijat ovat kuvitelleet tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Työmotivaatiota tutkitaan viiden siihen vaikuttavan tekijän avulla. Tutkimus ja lomakehaastattelu jaetaan osa-alueisiin näiden viiden tekijän mukaan, jotka olivat persoonallisuus, työn sisältö ja ominaisuudet, työyhteisö ja työilmapiiri, esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut sekä työstä palkitseminen. Näitä osa-alueita tutkimalla pystytään muodostaman pätevä kuvaus työntekijöiden työmotivaatiosta. Kyseistä jaottelua on käytetty myös muissa työmotivaatiota tutkivissa opinnäytetöissä kuten Tiina Asikaisen opinnäytetyössä ABC Särkisalmen kesätyöntekijöiden työmotivaatiotutkimuksessa.

Työmotivaatiotutkimuksemme tulokset ovat luotettavia ja päteviä myös otoksen koon vuoksi. Otos kattaa kaikki kahdeksan yrityksen työntekijää, jolloin vastausprosentiksi tulee sata ja koko työyhteisö on edustettuna.

Työmotivaatio-tutkimuksen pätevyyttä voi heikentää se, että henkilön pohjimmaisista syistä hänen työmotivaatiolleen voi olla vaikea löytää. Motivaatio on hyvin henkilökohtainen asia ja sen syntymistä on jopa henkilön itse vaikea osata selittää saati ulkopuolisen tutkijan.

10 Tutkimustulokset

Työmotivaatio-tutkimuksessa selvitettiin yritys X:n työntekijöiden työmotivaatiota. Tutkimustulokset-osio alkaa vastaajien taustatietojen kuvauksella. Sen jälkeen tutkimustulokset esitetään viiden työmotivaatioon vaikuttavan teeman mukaisesti. Teemoista irrallisina kysymyksinä työntekijöitä pyydettiin mainitsemaan kolme heitä eniten työssään motivoivaa tekijää sekä kolme heidän työmotivaatiotaan heikentävää tekijää. Viimeisenä kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden omia ajatuksia siitä, miten heidän työyhteisönsä työmotivaatiota voisi kehittää. Kunkin kolmen kysymyksen vastaukset on esitetty omissa kappaleissaan. Tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia on käsitelty myöhemmin tulevissa kappaleissa.

10.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen osallistuivat kaikki yrityksen kahdeksan työntekijää. Tutkimuksen ulkopuolelle jäi vain yrityksen toimitusjohtaja. Vastaajista yksi oli nainen ja loput seitsemän miehiä. Vastaajat olivat iältään 26-35 vuotta. Vastaajat olivat työskennelleet yrityksessä hyvin eripituisia aikoja. Yrityksessä pisimpään työskennellyt työntekijä oli ollut yrityksessä 6,5 vuotta, ja uusin työntekijä oli ehtinyt työskennellä vain kuusi kuukautta siihen, kun haastattelut tehtiin. Yrityksellä on viisi vakituista ja kolme osa-aikaista työntekijää. Kahden työntekijän osa-aikaisuus johtuu heidän opiskeluistaan. Yrityksellä on kolme ohjelmistosuunnittelijaa, kaksi myyntipäällikköä, projektipäällikkö, markkinointisuunnittelija ja tekninen tuki. Kolmen ohjelmistosuunnittelijan työtehtäviin kuuluvat ohjelmistojen suunnittelu, tuotekehitys, asiakaspalvelu, sähkösuunnittelu ja asiakasprojektien tekeminen. Myyntipäälliköiden tehtäviin kuuluvat myynti, markkinointi ja projektisuunnitelmien teko. Projektipäällikkö vastaa puolestaan laitteiden ja ohjelmistojen asennuksista, parametroiduista ja koodauksesta. Markkinointisuunnittelijan tehtäviä ovat kuvankäsittely sekä esitteiden ja nettisivujen teko. Tekninen tuki avustaa asiakkaita heidän ongelmiaan sähköpostitse ja puhelimitse, hoitaa asiakasprojekteja sekä vastaa postituksesta.

10.2 Sisäinen motivaatio

Työntekijöiden sisäistä motivaatiota tutkittiin, koska se on tärkein syy siihen, miksi työntekijä pysyy työssään. Sisäinen motivaatio vaikuttaa innovatiiviseen ja luovaan toimintaan työelämässä. Työntekijöiltä kysyttiin, miksi he hakivat nykyiseen työhönsä, kuinka tärkeä osa työ on heidän elämäänsä, ja mitä asioita he pitävät työssään tärkeinä. Vastauksista löytyi paljon yhteneväisyyksiä, mutta myös jonkin verran erinäisyyksiä.

Syyt, minkä vuoksi työntekijät olivat hakeutuneet kyseisen yrityksen, olivat seuraavanlaisia: työntekijät tarvitsivat rahaa, työkokemusta tai ”johonkin oli pakko päästä”. Kolmella työntekijällä oli työpaikkaa hakiessa vielä opinnot kesken, joten he hakivat yrityksestä myös harjoittelu- tai diplomityöpaikkaa. Heistä yksi ei saanut suoritettua diplomityötään työkiireiden vuoksi. Kolme vastaajaa mainitsi hakeneensa työtä mielenkiintoisten tehtävien vuoksi. Yksi vastaaja mainitsi työpaikan kiinnostaneen häntä, koska työ oli kytköksissä hänen edelliseen työhönsä. Toinen vastaajista mainitsi työpaikkana kiinnostaneen, koska työ sisälsi graafista suunnittelua, jota hän oli opiskellut aikaisemmin. Kahden työntekijän vastaukset poikkesivat muiden vastaajien vastauksista, kun kysyttiin miksi he hakivat nykyiseen työhönsä. Molemmat sanoivat haluavansa tehdä sellaista työtä, joka hyödyttää asiakkaita. Asiakkaiden ongelmien ja haasteiden ratkaiseminen tekivät työstä mielenkiintoista.

Seitsemän vastaajaa sanoi työn olevan tärkeä osa heidän elämäänsä. Työ koettiin tärkeäksi, koska siitä saadaan elanto, työkokemusta ja suurin osa viikosta vietetään työpaikalla. Yksi vastaajista sanoi, ettei pidä työtä kovin tärkeänä osana elämää. Hän sanoi opiskelun olevan tärkeämpää kuin työ. Myös muut vastaajat sanoivat, että vaikka työ on tärkeää, on elämässä myös tärkeämpiä asioita. Työtä tärkeämmäksi koettiin opiskelu, perhe, läheiset ja ystävät.

Suurin osa vastaajista piti työssään tärkeänä itsenäistä työskentelyä, viihtyvyyttä ja hyviä työkavereita. Monet mainitsivat myös haastavat työtehtävät, asiakkaiden ongelmien ratkaisemisen ja uusien asioiden kehittämisen tärkeäksi osaksi työtään. Yksi vastaajista mainitsi tärkeäksi sen, että haluaa tulla joka päivä töihin ja on kiinnostunut tekemään sitä, mitä tekee.

Valinnanvapaus on yksi sisäiseen motivaatioon vaikuttava tekijä. Kaikki työntekijät kertoivat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä hyvin paljon. Tämä kävi ilmi Työn sisältö ja ominaisuudet -osa-alueen tuloksista, mutta tuloksia voidaan käyttää hyväksi myös tämän osa-alueen tulosten analysoinnissa. Työntekijät saivat itse päättää milloin ja, mitä työtehtäviä he tekivät, kunhan työt tulivat tehtyä tiettyyn päivään mennessä. Heidän mielestään heidän esimiehensä puuttui hyvin vähän tai ei ollenkaan heidän työhönsä. Suurimman osan mielestä esimieheltä ei tarvita suurempaa osallistumista heidän työhönsä. Kun työntekijällä on vapaus päättää omasta työstään ja sen suoritustavasta, osoittaa se esimieheltä luottamusta työntekijöitään kohtaan.

Kun ihminen on ylpeä työstään, tuntee hän olevansa siihen pätevä. Pätevyyden tunteeseen vaikuttavat myönteinen palaute ja haastavista työtehtävistä selviytyminen. (Luoma ym. 2004, 24.) Kuusi työntekijää kertoi työnsä olevan haastavaa, ja monen mielestä se teki työstä myös mielenkiintoista. Palautetta työntekijät saavat hyvin vähän, mutta se oli lähes poikkeuksetta positiivista tai rakentavaa. Kaikki työntekijät antoivat haastattelussa itsestään sellaisen

kuvan, että heillä on riittävät taidot ja tiedot suoriutua työtehtävistään ammattitaidolla. Sillä, kuinka ammattitaitoinen ihminen omasta mielestään on, vaikuttaa hänen kokemukseensa päteväenä työntekijänä.

Työn mielekkyys vaikuttaa omalta osaltaan työntekijän sisäiseen motivaatioon. Työ koetaan mielekkääksi silloin, kun työ on siihen uhratun ajan ja energia arvoista. Myös työn vaatimien taitojen moninaisuus vaikuttaa työn mielekkyyteen. (Luoma ym. 2004, 24.) Suurin osa työntekijöistä koki työtehtävänsä haastaviksi, mielenkiintoisiksi ja monipuolisiksi. Kaikki työntekijät myös kokivat työnsä palkitsevaksi, joten se viittaa omalta osaltaan siihen, että työntekijät pitäisivät työtään mielekkäänä. Tulosten perusteella suurin osa työntekijöistä kokee työnsä mielekkääksi.

Valinnanvapauden, työn mielekkyyden ja pätevyiden tunteen ohella myös tunne työssä edistymisestä vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Edistymiseen pyrkivä työntekijä kokee, etteivät työhön käytetyt ponnistelut ole menneet hukkaan ja hän pääsee lähemmäs asettamia tavoitteita (Luoma ym. 2004, 24.). Edistymistä tapahtuu osan työntekijöiden kohdalla, mutta muutama työntekijä kertoi haastattelussa, että kireiden aikataulujen takia virheitä tapahtuu paljon asiakasprojekteissa, mikä hidastaa työntekijän edistymistä. Sisäinen motivaatio tekee työn antoisaksi ja palkitsevaksi. Tutkimustulosten perusteella lähes kaikkien työntekijöiden sisäinen motivaatio työtään kohti oli hyvä. Osasta työntekijöistä oli kuitenkin havaittavissa, että liian kireät aikataulut heikentävät heidän sisäistä motivaatiotaan.

10.3 Työn sisältö ja ominaisuudet

Tämän osa-alueen kysymykset keskittyivät selvittämään työntekijöiden mielipiteitä ja käsityksiä heidän työnsä sisällöstä ja ominaisuuksista. Heitä pyydettiin kertomaan, mikä heidän työssään on palkitsevinta, miten he kuvailisivat työtään, vastaako työ odotuksia, jotka heillä olivat hakiessaan kyseiseen työhön, miten he pystyvät vaikuttamaan työhönsä ja kuvailemaan mahdollisia työn raskuuksia.

Lähes kaikkien työntekijöiden mielestä heidän työssään palkitsevinta on asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen ja siitä koituva onnistumisen tunne. Kuusi vastaajista mainitsi sen palkitsevimmaksi asiaksi työssään. Työntekijät tarkensivat ongelman ratkaisun olevan palkitsevaa silloin, kun kyseessä on iso, uusi, haastava ja vaikea ongelma. Kolme vastaajista mainitsi myös palkan palkitsevaksi tekijäksi. Muita palkitsevia tekijöitä, jotka työntekijät mainitsivat, olivat uuden oppiminen, palaute asiakkailta ja oman kehityksen huomaaminen työssä tarvittavien ohjelmien käytössä.

Työntekijät kuvailivat työnsä sisältöä hyvin eri tavoin. Ainoat yhtäläisyydet löytyivät siinä, että lähes kaikki kuvasivat työtään haastavaksi, monipuoliseksi ja mielenkiintoiseksi. Muuten vastaukset olivat hyvin hajaantuneita. Työtä pidettiin itsenäisenä, hektisenä ja vaikeana. Työtä kuvattiin haastavaksi sekä positiivisessa että negatiivisessa merkityksessä. Yksi haastattelijoista sanoi työnsä olevan positiivisesti haastavaa, koska hänelle tulee työssään vastaan paljon sellaisia asioita, joita ei voi opiskella etukäteen. Toinen vastaajista kertoi ohjelmointiprojektien olevan haastavia, mikä tekee työstä puolestaan mielenkiintoista ja monipuolista. Kaksi vastaajista kuvasi työtään hektiseksi, sillä heidän mielestään töitä tuntuu olevan enemmän kuin kerkeää tehdä. Toinen heistä sanoi, että olisi mukava saada yksi asia loppuun rauhassa, mutta ainakin tällä hetkellä työt tuntuvat kasaantuvan, eikä loppua sille näy.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, millaiset odotukset heillä oli työstään, kun he hakivat kyseistä paikkaa, ja vastasiko työ heidän odotuksiaan. Kolme vastaajista mainitsi työn vastanneen niitä odotuksia, jotka heillä olivat hakiessaan työhön. Kahden mielestä työ vastaa lähestulkoon heidän odotuksiaan ja, kolmen vastaajan mielestä työ ei vastannut heidän odotuksiaan.

He, joiden odotuksia työ oli vastannut, olivat olettaneet työn koostuvan haasteellista ja monipuolista ohjelmistoprojekteista sekä sellaisia työtehtäviä, joita koulussa oli opiskeltu. Yhden vastaajan mielestä työ ei täyttänyt täysin odotuksiaan, sillä pienessä organisaatiossa on aina omat haasteensa. Sitä, mitkä nämä haasteet ovat, hän ei eritellyt tarkemmin. Kolmen vastaajan mielestä työ ei vastannut odotuksiaan, sillä työnkuva osoittautui paljon laajemmaksi kuin työhön hakiessa oli annettu ymmärtää. Tätä pidettiin kuitenkin positiivisena asiana, vaikka se oli ensin yllättänyt työntekijät.

Työntekijöiltä kysyttiin, miten he pystyvät vaikuttamaan työhönsä. Kaikkien vastauksista kävi ilmi, että töiden etenemistä ohjaavat projektin lopputulos eli siihen kuuluvat työt ja projekti aikataulu. Se, mitä töitä ja milloin työt tehdään, on kaikkien työntekijöiden itse päätettävissä. Yksi vastaajista kuvasi työnsä vaikutusmahdollisuuksia seuraavasti: ” Omiin töihin pystyy vaikuttamaan hyvin paljon, koska on ainut, joka osaa tehdä kyseisiä töitä yrityksessä. Kukaan ei hirveästi pysty sanomaan, mitä pitäisi tehdä”. Toinen vastaajista kertoi, että hän voi itse päättää, mitä töitä tekee ja, missä järjestyksessä, kunhan työt tulevat tehtyä. Työntekijöiden mielestä myös työaikaan pystyy vaikuttamaan paljon. Töissä täytyy olla tietty tuntimäärä viikossa, mutta sitä pystyy liukuvasti toteuttamaan. Osa työntekijöistä tulee töihin aamulla kahdeksalta, mutta osa tulee töihin vasta iltapäivällä. Kaikki työntekijät kokivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä hyvin paljon. Kuitenkin vain muutama kuvaili työtään itsenäiseksi, kun heitä pyydettiin kuvailemaan työnsä sisältöä muutama kysymys aikaisemmin. Vastauksissa on havaittavissa ristiriitaa. Haastattelijoiden

omien tulkintojen mukaan erinäisyydet näiden kahden vastauksen välillä johtuvat siitä, että työntekijät eivät olleet ajatelleet työtään itsenäiseksi, vaikka heillä onkin suuret vaikutusmahdollisuudet työssään.

Kaikki työntekijät mainitsivat työnsä aiheuttavan heille fyysisiä, psyykkisiä tai molempia rasisustekijöitä. Yksi vastaajista mainitsi työn aiheuttavan fyysisiä kipuja. Kaksi vastaajaa kertoi työn aiheuttavan psyykkistä rasisusta, ja viidelle vastaajista työ aiheutti sekä fyysistä että psyykkistä rasisusta. Kaikilla niillä, joille työ aiheutti fyysistä rasisusta, oireet olivat samankaltaisia; tietokoneella työskentely aiheuttaa kipuja ja jumiutumia selässä, niskassa, hartioissa kyynärpäissä ja ranteissa. Myös heillä, jotka matkustelivat paljon työssään, autossa istuminen alkoi tuntua kehossa. Monet työntekijät mainitsivat stressin psyykkisenä rasisustekijänä. Eniten heille aiheutti stressiä se, että projektien aikataulut ovat hyvin kiireisiä eivätkä he ehdi auttamaan kaikkia asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi vastaajista mainitsi psyykkiseksi rasisustekijäksi myös keskittymisvaikeudet. Hänen mielestään avokonttorissa on välillä vaikea keskittyä omaan työhönsä. Toinen vastaajista mainitsi häiritseväksi tekijäksi töiden jäävän pyörimään pitkiksikin ajoiksi päähän. Hän sanoi, että varsinkin koodatessa pitkiä aikoja yhtäjaksoisesti, niitä on vaikea saada pois mielestä vapaa-ajalla.

Työn sisältöä ja ominaisuuksia kuvaavassa teoriaosiossa kuvattiin viisi kannustavan työn ominaisuutta, joiden toteutuessa ihminen viihtyy hyvin työssään ja saavuttaa parhaat tulokset. Kolme ensimmäistä ominaisuutta kertoivat kuinka mielekkääksi työ koetaan. Neljäs ominaisuus osoitti, missä määrin työntekijä tuntee olevansa henkilökohtaisesti tilivelvollinen työnsä tuloksista. Viides ominaisuus kertoi, miten tietoinen työntekijä on siitä kuinka hyvin hän työnsä tekee. (Ruohotie & Honka 2002, 145.)

Ensinnäkin työ on kaikista mielekkäintä silloin, kun se on vaativaa ja siinä vaaditaan monenlaisia taitoja. Kuusi vastaajista sanoi työnsä olevan haasteellista. Viisi työntekijää vastasi työn olevan myös monipuolista. Toisena ominaisuutena työtehtävien täytyy olla mielekkäitä. Tämä ominaisuus täyttyy ainakin viiden työntekijän kohdalla, sillä he vastasivat työn olevan mielenkiintoista. Kolmas ominaisuus, jolla on merkitystä työn mielekkyyteen, on työn merkityksellisyys. Työ koetaan merkitykselliseksi, silloin kun se vaikuttaa toisten ihmisten hyvinvointiin. Kuusi työntekijää vastasi työnsä olevan palkitsevinta, silloin kun he onnistuvat ratkaisemaan asiakkaan ongelman ja siitä on hyötyä asiakkaalle. Tuloksen perusteella he kokevat työnsä merkitykselliseksi. Neljäntenä ominaisuutena oli, että työ antaa mahdollisuuden itsenäiseen toimintaan. Kaikki työntekijät kokivat työnsä olevan hyvin itsenäistä. Tämä ominaisuus täyttyy siis kaikkien työntekijöiden kohdalla. (Ruohotie & Honka 2002, 145.)

Viides ominaisuuksista oli palautteen saaminen työn tuloksista. Haastattelussa ei käsitelty palautetta Työn sisältö ja omaisuudet - osiossa vaan palautteeseen keskityttiin Esimies, palaute ja kehityskeskustelut - osiossa. Rakentavan palautteen saannilla on kuitenkin merkitystä työn viihtyvyyteen, sillä se motivoi ja kannustaa työntekijää seuraavissa työtehtävissä (Ruohotie & Honka 2002, 145.). Kuusi työntekijää kertoi saavansa esimieheltään palautetta työstään. Heidän saamansa palaute oli suurimmaksi osaksi positiivista. Jonkin verran työntekijät kertoivat saavansa rakentavaa ja negatiivista palautetta.

Lähes kaikkien työntekijän kohdalla kaikki viisi edellä mainittua ominaisuutta toteutuivat. He kokevat työnsä mielekkääksi, tuntevat olevansa vastuussa työnsä tuloksista ja ovat tietoisia työnsä tuloksista. He viihtyvät työssään ja saavuttavat parhaat tulokset. Yksi työntekijöistä kertoi haastattelussa, ettei hän viihdy nykyisessä työssään.

10.4 Työyhteisö ja ilmapiiri

Tässä osiossa selvitettiin, millaisia työyhteisö ja ilmapiiri kohdeyrityksessä ovat. Työntekijöiltä kysyttiin tietävätkö he, mitkä ovat työyhteisön yhteiset tavoitteet, millaiseksi he kuvailevat työyhteisön tiedonkulkua, miten työntekijöitä kohdellaan ja, miten he kuvailisivat työyhteisön ilmapiiriä.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, mitkä ovat työyhteisön yhteiset tavoitteet, yhtenäistä vastausta oli vaikeaa löytää. Kukaan ei tiennyt suoraan yhteistä tavoitetta, mutta kaikki sanoivat silti jotain, mikä heidän mielestään se voisi olla. Monen työntekijän vastaus liittyi jollain tapaa tuloksen tekemiseen. Neljän työntekijän mielestä tavoitteena on tehdä tulosta, ja kaksi sanoi tavoitteen olevan se, että saadaan mahdollisimman paljon laskutettua asiakkaita. Yhden mielestä tavoite on pitää yritys pystyssä ja se, että kaikki tulisivat toistensa kanssa toimeen. Toinen työntekijä oli sitä mieltä, että myydyin tuotteen/ratkaisun toimittaminen ja toisia auttaminen ovat yhteisiä tavoitteita. Yhteisiksi tavoitteiksi nimettiin myös mahdollisimman avoin ilmapiiri, missä kaikki uskaltaisivat tulla juttelemaan työasioistaan sekä myös omista asioistaan. Yksi työntekijää mainitsi asiakastytyväisyyden ja arveli tavoitteen olevan myös omistajan tyytyväisyys. Siihen, onko yhteisiin tavoitteisiin päästy, ei kukaan muu ottanut kantaa kuin yksi työntekijä. Hänen mielestään tavoitteet on saavutettu hyvin. Kyseinen henkilö mainitsi tavoitteiksi pääsemisen kohti parempaa tulosta, asioiden tehokkaamman tekemisen, asiakastytyväisyyden ja hyvät tuotteet.

Tutkimustulokset käytiin yrityksen liiketoimintayksikön johtajan kanssa läpi ja häneltä pyydettiin kommentteja tuloksista. Liiketoimintayksikön johtaja kertoi käyneensä hiljattain tavoitteet läpi osan työntekijöiden kanssa. Se, että työntekijät eivät tienneet tavoitteita

ennen keskustelua hänen kanssaan, ei herättänyt reaktiota liiketoimintayksikön johtajassa. Hän kertoi, että yrityksen pitkäaikaisena tavoitteena on olla tulevaisuudessa koko konsernin ohjelmistojen valmistaja. Lyhyen tähtäimen tavoitteena on kasvattaa yrityksen asiakastyytyväisyyttä ja keskittyä tarkoituksenmukaisempaan laskutukseen. Uusi laskutustapa auttaa osaltaan asiakastyytyväisyyden parantamisessa.

Työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan työyhteisön tiedonkulkua ja vain kaksi oli sitä mieltä, että tieto kulkee hyvin työntekijöiden välillä. He sanoivat tämän johtuvan siitä, että heillä on käytössään modernit työvälineet kuten sähköposti ja tietokoneet sekä kommunikointi on avointa. Yksi työntekijä oli aluksi sitä mieltä, että kommunikointi on helppoa, koska heillä on pieni toimisto. Jos johonkin asiaan haluaa vastauksen, ei tarvitse kuin mennä kysymään sitä toiselta työntekijältä. Kyseinen työntekijä totesi myös, että kaikki tieto ei silti saavuta kaikkia työntekijöitä, koska asioita ja projekteja on niin paljon. Hän sanoi myös, että heillä on käytössään järjestelmät sitä varten, että tieto jaettaisiin kaikkien kesken, mutta tietoa ei kuitenkaan jaeta tarpeeksi. Loput viisi työntekijää olivat sitä mieltä, että kommunikointi ei toimi työyhteisössä. Yksi kertoi tehneensä muutamia aloitteita asian parantamiseksi ja, että osa työntekijöistä on alkanut tehdä samoin. Yksi työntekijä mainitsi jopa projektien seisovan sen takia, että tieto niistä ei kulje kaikkien työntekijöiden kesken. Koska tieto ei kulje työntekijöiden välillä, yksi työntekijä sanoi parhaaksi tavaksi saada tietoa käymällä itse kysymässä muilta työntekijöiltä asioista.

Yrityksen työtila koostuu avokonttorista, jossa työskentelee viisi työntekijää sekä viidestä työhuoneesta. Avokonttori on jaettu viiteen työpisteeseen sermien avulla, tässä avokonttorissa työskentelevät asiakaspalveluvastaava ja neljä ohjelmistosuunnittelijaa. Toimitusjohtajalla, kahdella myyntipäälliköllä, toimistoassistentilla ja markkinointisuunnittelijalla on omat työhuoneet. Työntekijöiden välisen tiedonkulun kannalta työtila on ideaalinen, sillä kaikki työskentelevät lähellä toisiaan. Viisi työntekijää kuitenkin kertoi kommunikoinnin työntekijöiden välillä olevan puutteellista. Työtila on suunniteltu niin, että kommunikoinnin pitäisi toimia työntekijöiden välillä, joten on todennäköisempää, että kommunikointiongelmien aiheutuvat työntekijöiden välisistä suhteista kuin työtilan rakenteesta.

Kun työntekijöitä pyydettiin kertomaan, miten työntekijöitä kohdellaan, vastaukset olivat melko samanlaisia. Viisi työntekijää oli sitä mieltä, että kaikki ovat samanarvoisia ja kaikkia kohdellaan hyvin. Kuudennen mielestä työntekijöitä kohdellaan neutraalisti, ei positiivisesti eikä negatiivisesti. Hänen mielestään voisi pyrkiä kohti parempaa työntekijöiden kohtelua, mutta asian eteen ei ole tapahtunut mitään. Yksi työntekijä kertoi, että kaikkia kohdellaan todella hyvin, mutta on kuullut muilta työntekijöiltä, että näin ei ole. Hän on kuitenkin myös itse huomannut eriarvoisuutta ja, että kaikilla työntekijöillä ei ole samat säännöt. Toinen

työntekijä oli sitä mieltä, että työpaikalla saisi olla enemmän avoimempaa keskustelua. Osa työntekijöistä saattaa tietää jotain sellaista mitä muut eivät välttämättä tiedä. Hänen mielestään ryhmässä saisi olla enemmän itsenäistä työskentelyä, jolloin asioista saatettaisiin kertoa avoimemmin.

Työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan työyhteisön ilmapiiriä, ja vastaukset jakautuivat kahteen ryhmään, hyvän ja huonon ilmapiirin välille. Viiden työntekijän mielestä ilmapiiri on hyvä. Yksi kertoi tämän johtuvat siitä, että työyhteisö on avoin ja intiimi ja työntekijät pystyvät puhumaan keskenään. Toisen mielestä ongelmatilanteissa pyritään auttamaan toista tai ainakin helpottamaan toisen työtä. Sama työntekijä kertoi, että yleensä kaikilla on kiire, mutta se heijastuu toisiin eri tavalla kuin toisiin. Yksi työntekijä kertoi ilmapiirin olevat pieni ja rento, mutta sellaisissa tilanteissa, joissa tieto ei kulje, niin tämä aiheuttaa ongelmia ja riitoja työntekijöiden välille. Kaksi työntekijää mainitsi ilmapiirin oleva kireä ja yksi sanoi sen olevan paniikinomainen. Kireä ilmapiiri johtuu siitä, että tiettyjen työtehtävien olisi pitänyt olla tehtynä, mutta ovat edelleen kesken. Hän mainitsi ilmapiirin olevan myös huono, koska asioista ei informoiden kaikkien kesken. Toisen mielestä kireäksi ilmapiirin tekee se, että toimitukset ovat myöhässä. Kaikki tekevät niin paljon kuin pystyvät, mutta kiireessä saatetaan tehdä väärin. Paniikinomaiseksi ilmapiirin tekee johdon puute. Kaikki tekevät jotain, mutta ei ole selkeää linjaa siitä, mitä oikeasti ollaan tekemässä.

10.5 Esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut

Työntekijöiltä kysyttiin kysymyksiä liittyen esimiestyöhön, palautteeseen ja kehityskeskusteluihin. Esimiestyötä selvitettiin kysymällä työntekijöiltä, miten heidän esimiehensä osallistuu heidän työhönsä, kuvailemaan esimiestyön merkitystä työntekijöiden omassa työssä, ja millaisiksi he kokevat keskustelut esimiehen kanssa. Työntekijöiltä kysyttiin myös kuinka usein ja millaista palautetta he saavat työstään sekä, mitä mieltä he ovat mahdollisista kehityskeskusteluista.

Neljän työntekijän mielestä esimiehellä on tärkeä merkitys työntekijöiden oman työn kannalta, ja on hyvä että esimies on toimistolla paikalla aina tarvittaessa. Esimieheltä saa tiedot seuraavasta projektista ja prioriteetit sen suorittamiseen, hän päättää yrityksen tärkeistä asioista kuten rahan käytöstä ja hän hoitaa yhteydenpidot asiakkaisiin. Tämä oli yhden työntekijän mielestä tärkeää, jotta hän voi keskittyä omaan osaamisalueeseensa rauhassa. Toinen työntekijä sanoi, että esimiehen olisi hyvä olla toimistolla pari tuntia päivässä muutaman päivänä viikossa, jotta hänen kanssaan voisi tarvittaessa keskustella.

Kahden työntekijän mielestä esimiestyöllä on jonkin verran merkitystä. Esimiestä kaivataan silloin, kun tehdään sopimuksia, tarvitaan hänen allekirjoituksena yritystä koskeviin

asiakirjoihin tai vastaan tulee asia, jonka hoitamiseen työntekijällä ei ole valtuuksia. Toinen työntekijä mainitsee vielä, että kasvatusten on helpompi ja nopeampi hoitaa asioista kuin sähköpostin välityksellä. Muuten esimiestyöllä ei koettu olevan suurempaa merkitystä.

Yksi työntekijöistä sanoi, ettei esimiehellä ole merkitystä hänen työnsä kannalta. Toinen työntekijä sanoi esimiestyöllä olevan negatiivinen merkitys hänen työhönsä. Hänen mielestään esimieheltä on vaikea saada palautetta tai aloittaa keskustelua. Hän koki esimiestyön hänen työmotivaatiotaan heikentävänä tekijänä.

Kun työntekijöitä oli pyydetty kuvailemaan esimiestyön merkitystä heidän omassa työssään, kysyttiin heiltä, miten heidän esimiehensä osallistuu heidän työhönsä. Viiden vastaajan mielestä esimies ei osallistu heidän työhönsä ja kolme kertoi esimiehen osallistuvan heidän työhönsä. Niistä viidestä, joiden mielestä esimies ei osallistu heidän työhönsä, neljän mielestä esimiehen ei myöskään tarvitsisi osallistua nykyistä enempää. Työntekijät kokivat, että se ei ole tarpeellista ja nykyisellä toimintatavalla työntekijällä on suurempi vapaus päättää itse työstään. Yksi työntekijää koki, että esimiehen olisi hyvä osallistua enemmän hänen työhönsä. Hänen mielestään esimies luottaa siihen, että työntekijät osaavat itse hoitaa asiansa. Esimiehen toivottiin ottavan enemmän kantaa siihen, mitkä ovat prioriteetit silloin, kun tehtäviä töitä on paljon, ja missä järjestyksessä työt hoidetaan.

Kolmen työntekijän mielestä heidän esimiehensä osallistuu heidän työhönsä ohjaamalla ja priorisoimalla sitä. Viikkopalaverissa käydään tämänhetkisiä ja tulossa olevia projekteja läpi sekä annetaan ideoita niihin liittyen. Esimies katsoo myös paljon talouslukuja ja talouteen liittyviä asioita, ja kertoo niistä yrityksen myyjille. Yhden työntekijän mielestä kehityskeskustelut ja koulutukset olisivat tarpeellisia.

Kuusi työntekijää koki keskustelut esimiehen kanssa helpoiksi, rivakoiksi ja suoraviivaisiksi. Yksi työntekijä kertoi, että hän keskustelee esimiehensä kanssa hyvin vähän. Hän ei osannut sanoa, mistä tämä johtuu. Toinen haastattelijoista kertoi, ettei esimiehen kanssa ole helppo keskustella, koska heidän henkilökemiansa eivät kohtaan. Muut työntekijät sanoivat pystyvänsä keskustelemaan esimiehen kanssa kaikista niistä asioista, joista pitääkin pystyä. Kaksi työntekijää koki keskustelun esimiehen kanssa helpoksi, mutta kuitenkin kovin negatiivisia asioita ei pystytäkään kertomaan, ja jonkin verran pitää etukäteen miettiä, mitä kaikkea esimiehelle haluaa sanoa.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, kuinka usein he saavat palautetta työstään, vastaukset olivat hyvin hajanaisia. Kaksi työntekijää koki, etteivät he saa lainkaan palautetta esimieheltään. Toinen sanoi saavansa palautetta vain poikkeustilanteissa esimerkiksi silloin, kun työt etenevät huonosti. Hän haluaisi saada enemmän sekä positiivista että negatiivista palautetta.

Kaksi muuta työntekijää sanoivat saavansa palautetta muutaman kerran kuukaudessa. Toisen mielestä määrä oli sopiva, mutta toinen haluaisi saada palautetta muutaman kerran viikossa. Viikoittain palautetta sai vain kaksi työntekijää. He saavat palautetta silloin, kun työt on hoidettu hyvin. Jos työt eivät suju, esimies ehdottaa uusia ideoita ja jotain muuta tapaa edetä asiassa. Yksi työntekijöistä sanoi saavansa riittävästi palautetta, kommentoimatta asiaa enempää. Toinen työntekijä sai palautetta esimieheltä, kun hän neuvotteli uuden työsopimuksen. Enempää palautetta hän ei ole kaivannut.

Suurin osa esimieheltä saadusta palautteesta oli positiivista. Kolme työntekijää sanoi saaneensa esimieheltä vain positiivista palautetta. Neljäs työntekijä kertoi saavansa myös rakentavaa palautetta työtehtäviin liittyen. Hän yrittää myös mahdollisimman paljon itse kysyä esimieheltään palautetta. Viides työntekijä sanoi saavansa myös rakentavaa palautetta ja uusia ideoita esimieheltä projekteihin liittyen.

Ajatus kehityskeskusteluiden aloittamisesta sai pääosin positiivista palautetta. Kolmen työntekijän mielestä niitä kannattaisi järjestää. Yksi heistä sanoi, että kehityskeskustelut kuulostavat mielenkiintoisilta. Toisen mielestä ne olisivat kannattavia työntekijöille, koska niissä voisi sopia urasuunnitelmista, koulutuksista ja muista vastaavista asioista. Osan mielestä niitä voisi järjestää kerran vuodessa, toisten mielestä muutaman kerran kuukaudessa olisi sopiva määrä.

Kahden työntekijän kanta kehityskeskusteluihin oli positiivinen että negatiivinen. Heidän mielestään nykyisessä kerran viikossa järjestettävässä palaverissa tulee paljon hyödyllisiä asioita esille, joten kehityskeskustelut eivät olisi välttämättömiä. Molemmat ovat myös sitä mieltä, että niistä voisi olla hyötyä ja positiivista vaikutusta omaan työhön.

Kaksi työntekijää oli kehityskeskusteluja vastaan. Toinen heistä oli sitä mieltä, että niitä ei tarvita, koska palautteen voi antaa suoraan ilman erillisiä kehityskeskusteluja. Hänen mielestään kehityskeskusteluja kannattaa järjestää, jos niissä puhutut asiat toteutuisivat myös käytännössä. Toinen työntekijä oli puolestaan kysynyt esimieheltään järjestetäänkö yrityksessä kehityskeskusteluja. Hän oli saanut vastaukseksi, ettei kyseinen käytäntö kuulu kyseen yrityksen tapoihin.

10.6 Työstä palkitseminen

Tässä osa-alueessa työntekijöiltä kysyttiin, miten heitä palkitaan työstään ja sitä, millainen merkitys työstä saadulla rahapalkalla on heille. Seitsemän työntekijää kahdeksasta vastasi, että ainakin yksi palkitseva tekijä heidän työssään on rahapalkka. Yksi työntekijä ei maininnut mitään muuta palkitsemisen keinoa kuin hyvä palaute siitä, että ohjelmistot ja laitteet

toimivat. Näistä seitsemästä työntekijästä neljä työntekijää kertoi, ettei heitä palkitakaan millään muulla keinolla kuin rahapalkalla. Yrityksen kolme työntekijää kertoivat, että heitä palkitaan myös hyvällä palautteella ja kehuilla työstään. He myös mainitsivat erilaisia palkkiojärjestelmiä, joilla heitä palkitaan työstään. Tällaisia olivat muun muassa tulospalkkio ja palkkausprovisio. Kokonaispalkitseminen sisältää paljon muitakin osa-alueita kuin palkka, palaute ja palkkiojärjestelmät, mutta työntekijät eivät koe tai eivät osanneet mainita saavansa muita palkitsemisen keinoja.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, millainen merkitys työstä saadulla rahapalkalla on heille, heistä seitsemän kertoi sillä olevan paljon merkitystä. Palkkaa tarvitaan elämiseen ja joku mainitsi sen olevan tärkeä, koska se on ainoa tulonlähde. Yksi työntekijä mainitsi, että rahapalkalla on iso merkitys, mutta se ei ole kaikki kaikessa. Enemmän on merkitystä, sillä mitä yrityksessä tehdään ja millainen porukka siellä on. Yksi työntekijöistä mainitsi, että jos työ on sellaista, ettei siinä viihdy, niin silloin rahapalkallakaan ei ole mitään merkitystä. Hän myös sanoi arvostavansa vapaa-aikaa enemmän kuin työstä saatavaa rahallista korvausta.

Kaksi työntekijää oli sitä mieltä, että heidän rahapalkkansa ei ole riittävä verrattuna siihen työmäärään, mitä he joutuvat tekemään. He molemmat ansaitisivat mielestään enemmän palkkaa. Kuusi muuta työntekijää olivat puolestaan sitä mieltä, että heidän rahapalkkansa on riittävä. Kuten Hagelin (2006) toteaa, rahan merkitys motivaatioon vaikuttavana tekijänä pienenee, kun ihminen on saanut tyydytettyä perustarpeensa. Kaksi heistä kuitenkin kertoi, että verrattuna siihen, että he joutuvat puuttumaan myös sellaisiin asioihin, mitkä eivät liity heidän omaan työnkuvaansa ja työmäärä on liian iso, rahapalkkaa voisi saada enemmän. Näiden kahden työntekijän vastaukset ovat ristiriitaisia, sillä palkka ei voi olla riittävä, jos sitä pitäisi saada enemmän. Koska kaksi työntekijää oli suoraan sitä mieltä, että palkka on riittämätön ja kaksi työntekijää sitä mieltä, että he ansaitisivat saada enemmän palkkaa, tämä vaikuttaa varmasti heidän motivaatioonsa tehdä työtään. Yksi haastateltava sanoi: ” Jos rahapalkka on liian pieni, niin silloin tulee säädettyä työpanos vastaamaan saatua korvausta. Aika pitkälti tehdään työtä saadun korvauksen mukaan.”

10.7 Työntekijöitä motivoivat tekijät

Haastattelun lopussa työntekijöitä pyydettiin mainitsemaan kolme heitä työssään motivoivaa tekijää. Työntekijät osasivat hyvin nopeasti nimetä motivoivat tekijät. Työntekijöitä motivoivat tekijät on koottu taulukkoon tekstin loppuun (taulukko 1). Vastauksia kootessa yhteen löytyi niistä paljon yhtäläisyyksiä. Kaikki työntekijät mainitsivat yhtenä motivoivana tekijänä työtehtävät. Monet työntekijöistä korostivat vastauksiaan käyttämällä sanoja ”mielenkiintoiset” ja ”haastavat” työtehtävät. Yksi haastattelijoista nimesi häntä motivoivaksi tekijäksi ” se, että tykkää, mitä tekee”, joka voidaan luokitella tarkoittamaan

työtehtäviä, ja kuuluu näin ollen samaan kategoriaan muiden työntekijöiden vastausten kanssa. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan haasteellinen, vaihteleva ja luova työ motivoi tehokkaasti työntekijää. Työn sisällölliset piirteet saattavat ajan kuluessa muodostua pysyviksi motivaation lähteiksi ja tuottaa pitkäaikaista tyytyväisyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 60).

Kolme työntekijää mainitsi asiakkaat heitä motivoivaksi tekijäksi. Yksi työntekijöistä mainitsi, että hänen motivaationsa työtään kohtaan johtuu halusta saada asiakkaat tyytyväisiksi. Toinen työntekijä sanoi, että häntä motivoi se, kun hän saa palvella asiakkaita.

Itsenäinen työskentely ja työkaverit saivat kumpikin kolmelta ihmiseltä maininnan motivoivina tekijöinä. Yksi työntekijöistä sanoi kokevansa itsenäisen työskentelyn motivoivana tekijänä, sillä hän pitää siitä, että kukaan ei käske tai sano, mitä hänen pitää tehdä. Työkaverit mainittiin motivoivan tekijänä muun muassa siksi, että heidän ansiostaan työpaikalla viihtyy, ja töihin on mukava tulla.

Kaksi työntekijää mainitsi palkan motivoivaksi tekijäksi. Yhden työntekijän oli haasteellista keksiä kolmatta häntä motivoivaa tekijää, mutta lopulta hän päätyi mainitsemaan palkan motivoivana tekijänä. Hän sanoi, että palkalla on merkityksenä motivoivana tekijänä, sillä jos työstä ei maksettaisi palkkaa, niin ei hän tulisi töihinkään.

Joustavuus työajoissa motivoi kahta työntekijää heidän työssään. He pitivät siitä, että työajat ovat liukuvat ja ne joustavat omien henkilökohtaisten menojen mukaan. Toinen tämän tekijän maininneista sanoi, että pääasia on saada tehtyä tietty tuntimäärä viikossa, mutta työajat ovat vapaasti valittavissa.

Yksi työntekijä mainitsi, että häntä motivoi lisäarvon tuottaminen yritykselle ja siitä palkitseminen. Vastaus on hyvin erilainen kuin muilla työntekijöillä eikä kukaan muu valinnut samankaltaista tekijää. Hän koki työnsä tuottavan lisäarvoa yritykselle ja oli sitä mieltä, että se myös näkyy liikevaihdossa. Palkitseminen lisäarvon tuottamisesta ja kasvavasta liikevaihdosta motivoi häntä tekemään työtään.

Työntekijöiden määrä	Motivoiva tekijä
8	Työtehtävät
3	Asiakkaat
3	Työkaverit
3	Itsenäinen työskentely
2	Joustavuus
2	Palkka
1	Lisäarvon luominen yritykselle

Taulukko 1: Työntekijöitä motivoivat tekijät

10.8 Työntekijöiden työmotivaatiota heikentävät tekijät

Kun työntekijät olivat maininneet heitä työssään motivoivia tekijöitä, pyydettiin heitä mainitsemaan kolme heidän työmotivaatiotaan heikentävää tekijää. Vastauksissa oli selvästi enemmän hajontaa ja vain muutamia yhtäläisyyksiä löytyi vastaajien välillä verrattaessa motivoiviin tekijöihin. Motivaatiota heikentävät tekijät on kuvattu alla olevassa taulukossa (taulukko 2).

Selvästi suurin työmotivaatiota heikentävä tekijä työntekijöiden mielestä on liian iso työmäärä. Kaikki työntekijät mainitsivat tämän heikentäväksi tekijäksi. He kaikki kokivat olevansa ylityöllistettyjä; aika ei riitä kaikkiin tehtäviin projekteihin. Yksi työntekijä kertoi asiakasprojektien olevan huonosti organisoitu, mikä puolestaan hidastaa projektien etenemistä ja kasvattaa työmäärää. Kun projektit kasaantuvat ja aikataulut pettävät, alkavat asiakkaat hermostua huonosti tehtyihin projekteihin. Se tuntuu myös työntekijöistä harmilliselta, ja se vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa heikentävällä tavalla.

Kolme työntekijää ei osannut nimetä heidän työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä. Yksi vastaajista sanoi, ettei ollut koskaan ajatellut asiaa. Hän nimesi lopulta häntä motivoivien tekijöiden puuttumisen motivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Kaksi muuta työntekijää mainitsivat kolmen motivoivan tekijän puuttumisen tai rajoittamisen motivaatiota laskeviksi tekijöiksi. Yhtä vastaajaa motivoivat mahdollisuus kehittää uutta ja saada asiakkaat tyytyväisiksi sekä ongelmien ratkaisemisen. Jos nämä tekijät puuttuisivat, hän ei olisi motivoitunut tekemään työtään. Frederick Herzberg tutki 50- ja 60-luvuilla työntekijöiden motivaation lähteitä. Hän sai selville tutkimuksissaan, että ihmistä motivoivat eri tyyppiset

asiat, kuin mitkä heikentävät heidän työmotivaatiotaan. Hänen mukaansa niiden tekijöiden korjaaminen, jotka heikentävät työmotivaatiota, ei paranna työntekijöiden työmotivaatiota. Herzbergin tutkimukseen nojaten on siis mahdollista, ettei näiden kolmen työntekijän työmotivaatio parantuisi, vaikka heidän nimeämänsä motivaatiota heikentävät tekijät korjattaisiin. Jos työntekijät olisivat miettineet vastauksiaan tarkemmin, he olisivat luultavasti keksineet muita tekijöitä, jotka heikentävät heidän työmotivaatiotaan. (Herzberg 2003.)

Muissa työntekijöiden vastauksissa ei ollut yhtäläisyyksiä. Motivaatiota laskeviksi tekijöiksi koettiin työn sijainti, sosiaalisen ilmapiirin puuttuminen ja esimiestyö.

Työntekijöiden määrä	Motivaatiota heikentävä tekijä
8	Työmäärä
3	Motivoivien tekijöiden puuttuminen tai rajoittaminen
1	Sijainti
1	Esimies
1	Sosiaalisen ilmapiirin puuttuminen

Taulukko 2: Motivaatiota heikentävät tekijät

10.9 Työpaikan työmotivaation parantaminen

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä työntekijöiltä pyydettiin ehdotuksia työpaikkansa työmotivaation kehittämiseksi. Kaikki työntekijät keksivät nopeasti jotakin kehitettävää. Monet kehitysajat liittyivät avoimempaan yrityskulttuuriin ja yhteiseen tekemiseen.

Kaksi työntekijää palkkasi yritykseen lisää työntekijöitä, jotta työtaakka helpottuisi ja asiat toimisivat työpaikalla paremmin. Toisen työntekijän mielestä se lisäisi positiivisempaa ilmapiiriä, sillä tällä hetkellä työntekijöiden hermot tuntuvat olevan kireällä tiukan aikataulun ja kasaantuvien projektien vuoksi. Samaan ehdotukseen toinen työntekijä lisää, että hän toivoisi esimieheltä selkeämpää ohjaamista ja johtamistyyliä liittyen projektien etenemiseen.

Kolme työntekijää haluaisi lisätä avointa keskustelua työntekijöiden välillä. Yhden työntekijän mielestä avoimen keskustelun lisääminen parantaisi myös muita yrityksessä olevia asioita. Hän

ei antanut tarkempaa erittelyä siitä, mitä muita asioita hän tarkoitti. Kaikkien kolmen työntekijän mielestä yhteinen puuhastelu työpaikalla ja sen ulkopuolella lisäisi avoimuutta. Yhteisiä illanviettoja toivottiin enemmän, jotta työntekijät tutustuisivat toisiinsa paremmin. Sosiaalisen tekemisen kautta avoimuus ja yhdessä tekeminen parantuisivat työntekijöiden keskuudessa. Yksi työntekijä toivoi, että työpaikalla kannustettaisiin enemmän yhteistyöhön ja ongelmanratkaisuun yhdessä porukalla.

Kolmen työntekijän vastauksista ei löytynyt yhtäläisyyksiä muihin vastauksiin. Kaikki kolme vastausta on esitetty tässä kappaleessa. Yksi työntekijä organisoisi projektit paremmin ja ottaisi käyttöön ohjelmistokehitysprosesseja helpottaakseen työntekijöiden työntekoa. Toisen työntekijän mielestä yrityksen työmotivaatio parantuisi, jos työntekijät olisivat kiinnostuneempia ja innostuneempia tiedonkeruuratkaisuista, työajanseurannasta ja kulunvalvonnasta. Kolmas työntekijä puolestaan haluaisi yrityksen järjestävän kehityskeskusteluja työntekijöille. Niissä työntekijälle tehtäisiin kehityssuunnitelma, joissa selvitetäisiin työntekijän mahdollisuus kehittyä työntekijänä. Näin yksilö ja hänen tarpeensa otettaisiin paremmin huomioon.

11 Johtopäätökset

Kaikista tutkimuksen osa-alueista ei syntynyt merkittäviä johtopäätöksiä. Tässä osa-alueessa on käsitelty kolmea johtopäätöstä, jotka tulivat esille tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Johtopäätökset liittyvät sisäisiin motivaatiotekijöihin, työntekijöiden suureen työmäärään ja työntekijöiden väliseen tiedonkulkuun.

11.1 Sisäiset motivaatiotekijät

Työntekijöiden sisäisen työmotivaatiotekijöiden tulosten perusteella työntekijät viihtyvät työssään ja pitävät työtään mielekkäänä. Suurin osa työntekijöistä piti työtään positiivisesti haastavana ja mielenkiintoisena. Esimieheltä saatu palaute on ollut lähes poikkeuksetta positiivista ja rakentavaa. Työntekijät kokivat työnsä palkitsevaksi ja pitivät tekemästään työstä. Tästä johtopäätöksestä ei syntynyt kehitysehdotuksia.

11.2 Suuri työmäärä

Työntekijöitä haastateltaessa ilmeni, että työntekijöille kohdistuva työmäärä on heidän mielestään liian suuri. Sama johtopäätös vahvistui tuloksia analysoidessa. Työmäärä kasvoi liian suureksi, silloin kun aikataulut olivat kireät ja useaa projektia piti tehdä samanaikaisesti. Suuri työmäärä ilmeni useassa tutkimuksen osa-alueessa, jotka olivat sisäiset motivaatiotekijät, työn sisältö ja ominaisuudet sekä työstä palkitseminen. Suuri työmäärä

mainittiin myös työntekijöiden työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Yksi osa-alueista oli sisäinen motivaatio, johon liian suurella työmäärällä oli heikentävä vaikutus ainakin osan työntekijöiden kohdalla. Sisäinen motivaatio on merkittävin tekijä, jonka vuoksi työntekijä pysyy työpaikassaan. Sisäinen motivaatio vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen työtään kohtaan, ja myös nämä heikkenevät, mikäli sisäinen motivaatio laskee.

Suuri työmäärä vaikutti myös työntekijöiden kuvaukseen heidän työstään. Kaksi työntekijää piti työtään hektisenä ja toinen heistä sanoikin, ettei ehdi hoitamaan kaikkia hänelle osoitettuja töitä. Näin ollen työt kasaantuivat ja viivästyivät. Tiukat aikataulut aiheuttivat myös stressiä työntekijöille. Heitä harmitti, kun he eivät ehtineet auttamaan kaikkia asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla kiireisten aikataulujen vuoksi. Viivästyneiden projektien takia asiakkailta tulee jonkin verran negatiivista palautetta, ja he ovat tyytymättömiä projektin etenemiseen. Myös työstä saatuun korvaukseen oltiin tyytymättömiä. Neljä työntekijää voisi mielestään saada suuremman korvauksen verrattuna nykyiseen työmääräänsä. Työntekijät ilmoittivat myös joutuvansa puuttumaan sellaisiin asioihin, jotka eivät kuulu heidän työnkuvaansa, ja ansaitsisivat tämän vuoksi enemmän palkkaa. Onnistunut palkkaus tukee työntekijän motivaatiota. Osan työntekijöiden kohdalla näin ei kuitenkaan ole, vaan päinvastoin, työstä saatu rahallinen korvaus laskee heidän työmotivaatiotaan.

Seitsemästä työntekijästä ei ollut havaittavissa, että kukaan heistä olisi vähentämässä työpanostaan, vaikka aikataulut ovat kireitä ja palkka on osan työntekijöiden mielestä riittämätön. Ainoastaan yksi työntekijä kertoi suhteuttavansa yritykselle antamansa työpanoksen saadun korvauksen mukaan. Jos työstä saatu korvaus on hänen mielestään pienempi kuin hänen antamansa työpanos, hän saattaa alentaa työpanostaan. Työntekijät haluavat auttaa asiakkaita, jonka takia he jaksavat tehdä työtä nykyisillä olosuhteilla. Huomioon on kuitenkin otettava, että mikäli nykyinen tilanne ei korjaannu, on vaarana että työntekijät uupuvat. Tällöin sairauspoissaolot voivat lisääntyä, työntekijät voivat lopettaa työsuhteensa yritykseen tai työntekijöiden työpanos heikkenee merkittävästi.

Yksi tutkimuksen merkittävimmistä tuloksista ja tutkimuksen kohteena olleen yrityksen kannalta huomattava riski on, että kuusi työntekijää mainitsi suuren työmäärän heikentävän heidän työmotivaatiotaan. Jos näin suuri osa työntekijöistä sanoi työmotivaationsa laskevan työmäärän vuoksi, on suositeltavaa ryhtyä toimenpiteisiin. Kyseisestä johtopäätöksestä on tehty kehitysehdotuksia, jotka on esitetty ”Kehitysehdotukset”-kappaleessa.

11.3 Tiedonkulku

Kun työntekijöitä pyydettiin kuvamaan heidän tiedonkulkuaan yrityksessä, viisi työntekijää kertoi tiedon kulkevan huonosti työntekijöiden välillä. Asiakasprojektit saattoivat jopa olla

pysähdyksissä tiedonkulun vuoksi. Yksi työntekijä oli ensin sitä mieltä, että kommunikointi sujuu työpaikalla, mutta päätyi kuitenkin siihen, ettei kaikki tieto saavuta kaikkia työntekijöitä. Microsoftin tiedotteessa; Työpaikkojen tiedonkulku hiertää (2010) tuodaan esille, että huono tiedonkulku johtaa laatuvirheisiin, hitauteen ja työpaikan kyvyttömyyteen kehittää uusia tuotteita. Yritys X:n työntekijöistä 75 prosenttia on sitä mieltä, että tiedonkulussa on parannettavaa. Hyvä tiedonkulku yrityksessä on merkityksellistä tuloksellisuuden ja kannattavuuden kannalta, joten panostaminen tähän on ensisijaisen tärkeää tulevaisuudessa. Koska yritys X:n työntekijöitä on kahdeksan, tiedonkulun parantamisen luulisi olevan hyvinkin mahdollista.

12 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella yritykselle on kehitetty kehitysehdotuksia parantamaan työntekijöiden työmotivaatiota. Kehitysehdotuksia on tehty kahteen tutkimuksen tuloksissa esiin nousseeseen ongelmaan: työntekijöiden suuri työmäärä ja huono tiedonkulku työntekijöiden välillä. Kehitysehdotukset on esitetty alla olevissa kappaleissa. Kehitysehdotukset on pyritty muotoilemaan niin, että ne olisivat mahdollisimman helposti ja nopeasti käyttöönotettavissa.

12.1 Suuri työmäärä

Työntekijöiden työmäärän helpottamiseksi kehitettiin kaksi kehitysehdotusta: pidemmät projekti aikataulut sekä projektien tehokkaampi priorisointi ja hallinta. Yritykselle paras lopputulos saavutettaisiin näiden kahden kehitysehdotuksen yhtäaikaistulla käyttöönotolla. Haastattelussa yrityksen työntekijöiltä pyydettiin kehitysehdotuksia yrityksessä mahdollisesti oleviin ongelma-kohtiin. Kaksi työntekijää olisi lisännyt työntekijöiden määrää yrityksessä helpottaakseen työntekijöiden suurta työmäärää. Työntekijöiden lisääminen ei kuitenkaan olisi tehokkain ratkaisu ongelmaan. Työmäärä jakautuisi tasaisemmin työntekijöiden välille, mikäli heitä olisi enemmän, mutta projektien tehokkaammalla priorisoinnilla ja hallinnalla saataisiin ratkaistua ongelman ydin eli priorisoinnin puute.

Ensimmäinen kehitysehdotus on pidentää projekti aikatauluja. Asiakkaan kannalta lyhyet projekti aikataulut ovat varmasti kannattavampia ja suotavampia, mutta jos pidemmällä projekti aikatauluilla saavutetaan työn parempi laatu ja sitä kautta suurempi asiakastyytyväisyys, kannattaa yrityksen harkita käyttävänsä tätä vaihtoehtoa. Monet yrityksen työntekijöistä kertoivat projekti aikataulujen olevan liian kireitä eivätkä tämän vuoksi ehdi auttamaan asiakkaista parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin asiakkailta tulee negatiivista palautetta ja projektit kasaantuvat entisestään, kun vanhoihin projekteihin täytyy palata uusien ohella. Mikäli projekti aikataulut olisivat nykyisiä pidempiä,

työntekijöillä olisi enemmän aikaa keskittyä tietyn asiakkaan projektiin, ja saattaa se loppuun niin, että asiakas on tyytyväinen ilman, että projektiin täytyy palata vielä uuden projektin alkaessa.

Toinen kehitysidea kyseiseen ongelmaan on asiakasprojektien tehokkaampi priorisointi ja hallinta. Yrityksen johdossa tapahtuneiden muutosten myötä yrityksessä on myös itse huomattu projektien tehokkaamman priorisoinnin ja hallinnan auttavan projektien etenemistä. Yrityksessä on tällä hetkellä käytössä Excel-pohjainen avointen tilausten lista. Lista on kuitenkin hyvin yksinkertainen ja vaatimaton projektien kokonaiskuvaan verrattaessa. Lista ei anna kattavaa kokonaiskuvaa projekteista ja niiden etenemisestä, sillä yhdelle projektille varattu tila listassa on hyvin rajoitettu. Yrityksen tulisi hankkia kunnollinen projektienhallinta-ohjelma, jossa kutakin yksittäistä projektia, sen eri vaiheita ja aikataulua pystyttäisiin kuvaamaan laajemmin. Yrityksen liiketoimintayksikön johtaja kertoi, että hän on pyytänyt yrityksen emoyhtiöltä lisenssoikeuksia tiettyyn heille sopivaan projektinhallinta-ohjelmaan. Liiketoimintayksikön johtaja oli myös sitä mieltä, että kyseinen kehitysehdotus on helpoin, kustannustehokkain ja nopein ratkaisu työntekijöiden suureen työmäärään. Hän mainitsi myös, että paremmalla projektien priorisoinnilla ja hallinnalla myös tiedonkulku yrityksessä paranisi. Huono tiedonkulku yrityksen työntekijöiden välillä oli toinen merkittävä kehittämistä vaativa tutkimuksen johtopäätös.

12.2 Tiedonkulun parantaminen

Yksi kehitysehdotuksistamme liittyy yrityksen tiedonkulun parantamiseen. Jotta tiedonkulku todella paranisi, asia täytyisi ottaa esille viikoittaisissa palavereissa. Liiketoimintayksikön johtajan pitäisi tehdä aloite ja kertoa kuinka hyvä tiedonkulku vaikuttaa työtehtäviin. Kaikkien työntekijöiden pitäisi alkaa panostaa tiedonkulkuun, sillä se vaikuttaa kaikkien työhön. Työntekijöiden täytyisi ymmärtää, että hyvällä tiedonkululla saadaan aikaan parempia tuloksia ja tyytyväisempiä asiakkaita. Työntekijöiden täytyisi tiedottaa eri työtehtäviin liittyvistä asioista joko menemällä henkilökohtaisesti kertomaan muille työntekijöille tai käyttämällä aktiivisesti yrityksessä olemassa olevia järjestelmiä kuten sähköposti, Powered ja TikiWiki. Kun yritykseen palkataan uusia työntekijöitä, heille pitäisi painottaa tiedonkulun merkitystä ja opastaa eri järjestelmien perusteellinen käyttö.

13 Yhteenveto

Työntekijän työmotivaatiota voidaan kartoittaa viiden erilaisen tekijän avulla. Nämä tekijät ovat sisäiset motivaatiotekijät, työn sisältö ja ominaisuudet, työyhteisö ja ilmapiiri, esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut sekä työstä palkitseminen. Näillä tekijöillä saadaan muodostettua kuva työntekijän työmotivaatiosta, mutta työmotivaation selvittäminen ei

kuitenkaan ole yksiselitteinen asia, sillä itse työntekijäkään ei välttämättä osaa tunnistaa tai kertoa omaan työmotivaatioonsa vaikuttavia asioita. Työmotivaatiota voidaan tutkia myös erilaisten teorioiden kuten Maslow´n tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla. Lisäksi on olemassa erilaisia testejä, joista esimerkkinä voidaan mainita Rorschach-musteläikkätesti, jota on käytetty laajasti psykologisissa tutkimuksissa.

Kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatio oli hyvä ja he viihtyivät työssään. Kaikki työntekijät motivoituivat työtehtävistään, joita kuvattiin mielenkiintoisiksi, monipuolisiksi ja positiivisessa mielessä haastavaksi. Työntekijät pitivät mieluisina joustavaa työaika, itsenäistä työskentelyä ja vapautta valita, mitä työtehtäviä teki ja milloin niitä teki. Myös esimiehen työskentelyyn ja häneltä saatuun palautteeseen oltiin suurimmaksi osaksi tyytyväisiä. Keskustelut esimiehen kanssa kuvattiin suoraviivaisiksi ja rivakoiksi. Työntekijät kuitenkin toivoivat esimieheltä parempaa ohjausta työtehtävien priorisoinnissa. Työtehtävien määrän paljous ja priorisoinnin puute laskivat kaikkien työntekijöiden työmotivaatiota. Myös työilmapiirin koettiin huonontuneen kireiden projektiakataulujen ja suuren työmäärän vuoksi.

Yritykselle kehitettiin kehitysehdotuksia työntekijöiden työmotivaation lisäämiseksi. Työntekijöiden kokemaan suureen työmäärään ehdotettiin tehokkaampaa projektien hallintaa ja priorisointia sekä projektiakataulujen pidentämistä. Puutteellisen tiedonkulun parantamiseksi työntekijät pitäisi saada ymmärtämään hyvän tiedonkulun merkitys. Uusi projektinhallinta-ohjelma auttaisi projektien priorisoinnissa ja parantaisi tiedonkulkua yrityksessä.

Opinnäytetyön jatkotutkimuksena voisi teettää samanlaisen työmotivaatiotutkimuksen kohdeyrityksen sisaryhtiölle, joka toimii samoissa toimitiloissa yrityksen kanssa. Yritysten työympäristö ja esimies ovat samat sekä palkkausjärjestelmässä on samankaltaisuuksia. Koska yrityksillä on samanlaisia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, yrityksiä voisi kiinnostaa vertailla työntekijöidensä työmotivaatiota. Yritykset voisivat vertailla tuloksiaan keskenään, ja mikäli jommassakummassa yrityksessä työntekijät ovat motivoituneempia, pitäisi syy tähän selvittää.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juuti, P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva: PS-kustannus.

Liukkonen, A., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.). 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?. Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä: Jyväseudun paino.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Maslow, A. 1987. Motivation and personality. USA: R. R. Donnelley & Sons Company.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Mäkipeska, M & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

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

Elektroniset lähteet

Hagelin, H. 2006. Motivoi oikein. Tutkimus: Liian hyvä palkka laiskistaa ja veltostaa. Viitattu 15.11.2012.
<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2006/11/02/tutkimus-liian-hyva-palkka-laiskistaa-ja-veltostaa/200619546/66>

Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees? Viitattu 2.2.2013.
<http://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees/ar/1>

Internetix Opinnot. Motivaatioteoriat. Viitattu 4.1.2013.
http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/01_3.1_motivaatioteoriat?C:D=1465741&m:selres=1465741

Kankare, M. 2008. Esimies tappaa helposti työhalut. Talouselämä. Viitattu 20.11.2012.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/esimies+tappaa+helposti+tyohalut/a2055436>

Microsoft 2010. Työpaikkojen tiedonkulku hiertää. Viitattu 16.2.2013.
http://www.microsoft.com/finland/pr/tiedotearkisto/tiedonkulku_0310.html

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Kansalaiskysely: Suomalaiset arvostavat hyvää työelämää.
Viitattu 5.11.2012.
http://www.tem.fi/index.phtml?109336_m=106248&s=5236

Työ- ja elinkeinotoimisto 2012. Suomalainen työkulttuuri. Viitattu 4.1.2013.
http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/02_ulkom_suomessa/04_tyoelama/01_tyokulttuuri/index.jsp

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 4.1.2013.
<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>

Yritys X. 2012. yrityksen kotisivut. Haettu 27.10.2012.

Kuviot

Kuvio 1: Työmotivaatioteorioiden kehittyminen	13
Kuvio 2: Mukailtu Maslow´n tarvehierarkia	14
Kuvio 3: Mukailtu Alderferin kolmitasoteoria	16
Kuvio 4: Motivaatioprosessin kuvaus.....	22
Kuvio 5: Kokonaispalkitseminen	31

Taulukot

Taulukko 1: Työntekijöitä motivoivat tekijät.....	51
Taulukko 2: Motivaatiota heikentävät tekijät	52

Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	63
Liite 2: Haastattelukysymykset.....	64

Liite 1: Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Opinnäytetyömme aiheena on työmotivaatio. Opinnäytetyön tutkimusosiossa tutkimme Yritys x:n työntekijöiden työmotivaatiota. Työmotivaatiotutkimus koostuu työntekijöiden ja toimitusjohtajan haastatteluista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Yritys x:n työntekijöiden työmotivaation taso ja antaa sen perusteella kehitysehdotuksia yritykselle. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja ja ne vievät aikaa noin puoli tuntia. Haastattelu koostuu taustakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä viidestä työmotivaatioon vaikuttavasta tekijästä, jotka ovat persoonallisuus, työnsisältö ja ominaisuudet, työyhteisö ja ilmapiiri, esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut sekä työstä palkitseminen. Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Haastatteluihin vastataan anonymisti eivätkä yksittäiset vastaukset ole yhdistettävissä tiettyihin henkilöihin. Haastattelut nauhoitetaan haastattelijoiden omaan käyttöön opinnäytetyön teon ajaksi.

Etukäteen vastauksista kiittäen,

Suvi ja Rosaliina Eräkorpi
Laurea ammattikorkeakoulu

Liite 2: Haastattelukysymykset

Taustatekijät

- Ikä?
- Sukupuoli?
- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Mikä on työnimikkeesi?
- Mitä työnkuvaasi kuuluu?

Sisäiset motivaatiotekijät

- Miksi hait nykyiseen työhösi?
- Kuinka tärkeä osa elämääsi työsi on?
- Millaisia asioita pidät työssäsi tärkeinä?
-

Työn sisältö ja ominaisuudet

- Mikä työssäsi on palkitsevinta?
- Miten kuvailisit työsi sisältöä?
- Vastaako työsi odotuksia, jotka sinulla oli kyseistä työpaikkaa hakiessasi?
- Miten pystyt vaikuttamaan työhösi?
- Kuvaile oman työsi mahdollisia rasiustekijöitä? Millaisia fyysisiä tai psyykkisiä rasiustekijöitä oma työsi mahdollisesti sisältää?

Työyhteisö ja ilmapiiri

- Mitkä ovat työyhteisösi yhteiset tavoitteet?
- Millaiseksi kuvailisit työyhteisösi tiedonkulkua?
- Kerro, miten työntekijöitä kohdellaan?
- Kuvaile työyhteisösi ilmapiiriä?

Esimiestyö, palaute ja kehityskeskustelut

- Kuinka usein saat palautetta työstäsi?
- Millaista palautetta saat esimieheltäsi työstäsi?
- Millaiseksi koet keskustelun esimiehesi kanssa?
- Miten esimiehesi osallistuu työhösi?
- kuvaile esimiestyön merkitystä omassa työssäsi?
- Mitä mieltä olisit mahdollisista kehityskeskusteluista?

Työstä palkitseminen

- Miten sinua palkitaan työstäsi?

- Millainen merkitys työstä saadulla rahapalkalla on sinulle?

Mainitse kolme sinua eniten työssäsi motivoivaa tekijää?

Mainitse kolme asiaa, jotka vähentävät työmotivaatiotasi?

Miten mielestäsi työpaikkasi työmotivaatiota voisi parantaa?