



Fanni Heteaho

Sitouttamisen ja työmotivaation vahvistavat tekijät

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä: Fanni Heteaho
Otsikko: Sitouttamisen ja työmotivaation vahvistavat tekijät
Sivumäärä: 41 sivua
Aika: Toukokuu 2021

Tutkinto: Tradenomi
Tutkinto-ohjelma: Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto: Esimiestyön ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja: Lehtori Eija Westerberg

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pohtia erilaisia keinoja työhön sitoutumisen ja työmotivaation vahvistamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella erilaisia keinoja työnantajalle työntekijän sitouttamiseen ja työmotivaation parantamiseen. Lopullisena tavoitteena opinnäytetyölle oli tarjota näkemystä ja tämänhetkisiä keinoja vahvistaa työmotivaatiota ja työhön sitoutumista.

Opinnäytetyössä viitekehys muodostui erilaisista motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvistä lähteistä. Viitekehyksessä käsiteltiin esimerkiksi palkan merkitystä motivoivana tekijänä sekä ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja. Viitekehysten tarkoituksena oli antaa kuva siitä, millaisista tekijöistä työntekijän motivaatio työhön ja kokemus sitoutumiselle syntyy. Opinnäytetyöhön liittyen toteutettiin teemahaastatteluja viiden henkilön kanssa. Heille kaikille esitettiin samat kysymykset ja tuloksia myöhemmin analysoitiin ja verrattiin tietoperustaan. Haastatteluiden avulla saatiin opinnäytetyöhön myös vähän syvyyttä ja enemmän tietoa työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä.

Haastattelut toivat tämänhetkistä ja yksityiskohtaista tietoa eri henkilöiden työmotivaatiotekijöihin, sekä sitoutumiseen liittyvistä kokemuksista. Haastatteluissa nousi esiin paljon jo viitekehyksessä pohdittuja motivaatiotekijöitä. Lopputulemana haastattelujen tuloksissa olin paljon jo tietoperustassa pohdittuja aiheita. Yksilöllisyyden ja sisäisen motivaation tekijät nousivat esiin.

Avainsanat: työmotivaatio, motivaatio, sitoutuminen

Abstract

Author: Fanni Heteaho
Title: Strengthening the Factors of Work-motivation and Commitment at Work
Number of Pages: 41 pages
Date: May 2021
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor: Eija Westerberg, Senior Lecturer

This thesis explores the themes of work motivation and commitment at work. The thesis researcher is working in the field of recruitment, which sparked her interest to the impact of work-motivation and commitment to work in relation to the length of employee's employment. By understanding the different factors of work-motivation, companies may have the possibility to influence employee engagement and thus reduce the need for hiring new recruits.

The theoretical framework of the thesis discusses the themes of work motivation and commitment, the importance work motivation, and differences between outer motivation and inner motivation at work.

The practical part relies on using qualitative research methods and includes theme interviews done with five different people. The interviews were semi-structured interviews that focused on four main questions, the same for all the interviewees. The results of the interviews pointed out to different experiences and ideas about work motivation and commitment.

Although in most of the cases the interview results correlated with the theoretical framework, the interviews also provided more personalized views and experiences of work motivation. One of the questions also related to future employment, and what kind of themes and factors the interviewees found important to focus more on during employee's time of employment. The thesis also identified the factors that might reduce work motivation and commitment such as lack of career paths or trust which gave insights for companies into the aspects in work that people avoid or appreciate.

Keywords: motivation, work-motivation, commitment

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheenvalinta opinnäytetyöhön	1
1.1.1	Henkilöstövaihtuvuus selitettynä	2
1.1.2	Rekrytoinnin hinta	3
1.2	Tavoitteet	3
1.3	Tutkimuskysymykset	3
1.4	Rajaus	4
1.5	Tietoperustan esittely	5
1.6	Teemahaastattelut tietoperustan tukena	5
1.7	Opinnäytetyön eteneminen	6
2	Sitoutuminen ja motivaatio	8
2.1	Henkilöstönvaihtuvuuden syyt	8
2.2	Mitä on sitoutuminen?	9
2.3	Mitä on motivaatio?	9
2.4	Motivaation lähde	10
2.4.1	Sisäinen motivaatio	11
2.4.2	Ulkoinen motivaatio	13
2.5	Yksilöllinen sitouttaminen ja motivaatio	13
2.5.1	Merkityksellisyys työssä	14
2.5.2	Kehitys ja arvostus töissä	15
2.6	Esihenkilön tehtävä motivoijana	16
2.7	Rahallinen palkitseminen	16
2.7.1	Pienipalkkaiset työt	17
2.7.2	Palkka heikentävänä tekijänä	18
2.8	Sopiva palkka	18
3	Teemahaastattelut työmotivaatiosta ja sitoutumisesta	20
3.1	Haastattelukysymysten valinta	20
3.2	Haastatteluprosessin kulku	20
3.3	Haastatteluihin osallistujat	22
3.4	Yritys X	22

3.5	Haastatteluiden vastaukset	23
3.5.1	Vahvistavat tekijät	24
3.5.2	Heikentävät tekijät	25
3.5.3	Palkka motivaatiotekijänä	26
3.5.4	Tulevaisuuden keinot	27
3.6	Haastattelujen tulkinta	28
3.6.1	Sopiva työmäärä ja turvallisuuden tunne töissä	29
3.6.2	Palkka ja edut	30
3.6.3	Ajatukset tulevaisuuteen	31
4	Reliabiliteetti	32
4.1	Reliabiliteetti käsitteenä	32
4.2	Tutkimustulosten reliabiliteetti	33
5	Johtopäätökset	36
5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	36
5.1.1	Ensimmäinen kysymys	37
5.1.2	Toinen kysymys	37
5.1.3	Kolmas kysymys	40
5.2	Lopuksi	41
	Lähteet	43

1 Johdanto

1.1 Aiheenvalinta opinnäytetyöhön

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erilaisia työntekijän työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Pohditaan millaisia erilaisia tekijöitä on ja niiden vaikutusta eri tavoin työmotivaatioon sekä työntekijän sitoutumiseen. Työkenneltyäni hieman yli vuoden rekrytoinnin alan eri tehtävissä halusin ymmärtää laajemmin, millaiset seikat voivat vaikuttaa yksilön työhön sitoutumiseen. Oletuksena on, että työssään viihtyvät yksilöt pysyvät kauemmin samassa työssä. Jotta yksilöiden työuria yhdessä yrityksessä voidaan pidentää, täytyy silloin ymmärtää myös millaiset seikat sitouttavat yksilöä tehtäviinsä.

Motivaatio on iso osa sitoutumisen kokemuksesta ja sen takia motivaatiota käsitellään laajasti tässä opinnäytetyössä. Motivaation kokemuksen ymmärtäminen työelämässä helpottaa sitoutumisen käsitteen hahmottamista.

Liian nopea henkilöstövaihtuvuus on mahdollisesti haitallista yritykselle. Yksi keino rekrytoinnin rinnalla on pyrkiä sitouttamaan työntekijöitä entistä paremmin ja näin pidentää heidän työuriaan yrityksessä. Tässä opinnäytetyössä kerätään tietoa eri lähteistä liittyen yksilöiden kokemukseen ja pyritään löytämään erilaisia keinoja työmotivaation sekä sitouttamisen kehittämiseen. Usein yrityksissä, joissa on nopea henkilöstövaihtuvuus tarvitaan paljon uusia rekrytointeja. Halusin löytää erilaisia keinoja rekrytoinnin tehostamisen sijasta yrityksille tukea ja parantaa työntekijöiden sitoutumista ja sitä kautta laskea henkilöstövaihtuvuuden määrää.

Rekrytointi on usein aikaa vievä ja voimavaroja vaativa prosessi (Monster 2022). Jos rekrytoinnin kustannuksia voitaisiinkin siirtää työmotivaation ja työhön sitoutumisen kehittämiseen, se voisi tulla loppupeleissä jopa edullisemmaksi yritykselle.

1.1.1 Henkilöstövaihtuvuus selitettynä

Henkilöstövaihtuvuus on normaali ilmiö missä tahansa organisaatiossa. Työntekijöitä jää eläkkeelle, lähtee opintoihin tai muuten vain vaihtaa työpaikkaa. Vaihtuvuutta mitataan siitä, kuinka monta henkilöä lähtee ja tulee tilalle vuodessa yrityksessä. Alat henkilöstövaihtuvuuden määrissä vaihtelevat esimerkiksi teollisuuden alalla toimihenkilöiden vaihtuvuus oli noin 12 % ja työntekijöiden 15 % vuosina 2016–2017, kun taas palvelualoilla vaihtuvuus oli yli 20 %. (Mankki 2018)

Henkilöstönvaihtuvuus oli suurempaa käytännössä kaikilla aloilla pandemian alettua. Kautena 2019–2020 esimerkiksi palvelualojen vaihtuvuus pomppasi neljä prosenttia eli se oli 24 % keskimääräisesti. Teollisuuden keskimääräinen vaihtuvuus pysyi 13 %. Erityisesti korkeat vaihtuvuusluvut vaikuttavat ja näkyvät pienemmissä yrityksissä. Kaudella edelleen korkeimmat henkilöstövaihtuvuuden lukemat nähtiin palvelualoilla, kuten siivouspalveluissa, sosiaalipalveluissa sekä matkailu- ja ravintola-alalla. Näillä aloilla työskentelee paljon nuoria ihmisiä pienehköissä yrityksissä. (Mankki 2021)

Jatkuva rekrytointi nopean henkilöstövaihtuvuuden takia on kallis ja työläs prosessi. Rekrytointi on yleisestikin ottaen kallis, työläs ja pitkä prosessi. Jotta rekrytointin tarve saadaan niin pieneksi kuin mahdollista on tärkeää laskea henkilöstön vaihtuvuutta yrityksessä. Jotta se on ylipäätään mahdollista, täytyy yrityksen tuntea sen pullonkaulat ja ongelmakohdat. Täytyy löytää syyt minkä takia henkilöstö lähtee tai harkitsee lähtöä. Vasta syytä löydettyään yritys voi keskittyä vähentämään vaihtuvuutta tulevaisuudessa. (Monster 2022)

Vaikka usein puhutaan työelämän epävakaudesta, vaikka todellisuudessa yli puolet palkansaajista ovat vakailta tai vakiintuvilla työurilla. Yksityisellä sektorilla jopa 75 % työntekijöistä kokee olevansa vakaassa työssä. Kaikista vakaimmat uramahdollisuudet ja työtehtävät tarjoavat pääsääntöisesti suuret liikevaihdoltaan kannattavat yritykset. Pienissä yrityksissä työ voi kuitenkin olla mielenkiintoista ja innovoivaa, vaikkakin riskialttiimpaa. (Kauppalehti 2019.)

1.1.2 Rekrytoinnin hinta

Rekrytoinnin hintaan tietysti vaikuttaa aina positio, jota ollaan täyttämässä. Mutta esimerkiksi yhden asiantuntijarekrytoinnin hinnaksi voi tulla jopa 5–15 tuhatta euroa. Rekrytointipalveluiden hinnoittelussa on tietysti myös eroja: yleisesti kuitenkin rekrytoitavan henkilön palkka ja palkkakerroin määrittävät lopullisesti rekrytoinnin hinnan. Palkkakerroin määritetään arvioidusti haettavan henkilön profiilin perusteella. Sen haastavampi rooli täyttää, sen korkeampi palkkakerroin. (Matikka 2021.)

Rekrytoinnin hintaan ei vaikuta ainoastaan rekrytoivan henkilön työaika, vaan kaikkien prosessissa mukana olevien. Prosessissa usein on mukana useampi haastattelija, kenties soveltuvuustestejä, työpaikan markkinointia sekä ylipäättään rekrytoinnin aikana juoksevia asioita. Joten eri tehtävissä prosessiin osallistuu usein monia henkilöitä. Rekrytointiin käytetty aika määrittää koko prosessille hintaa. Keskimäärin yhden asiantuntijan rekrytointi vie ammattilaiselta 25–125 tuntia työaikaa. (Matikka 2021.)

1.2 Tavoitteet

Tarkoituksena tälle opinnäytetyölle on ymmärtää laajemmin työmotivaation ja sitoutumisen kokemusta. Oletuksena oli, että erityisesti työstä saatu korvaus, eli palkka, vaikuttaa suuresti työntekijän sitoutumiseen. Tarkoituksena on pohtia ja ymmärtää paremmin muita keinoja sen rinnalla, joilla työntekijän työmotivaatiota ja sitoutumista voidaan tukea sekä parantaa. Konkreettiset tutkimuskysymykset ovat seuraavassa kappaleessa. Opinnäytetyön loppupuolella johtopäätöksissä punnitaan kuinka hyvin tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan.

1.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä pohditaan vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Mitä tarkoitetaan motivaatiolla ja miten se nähdään työelämässä?

- Millaiset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja sitoutumiseen?
- Miten yritysten ja työnantajien tulisi toimia tulevaisuudessa henkilöstönvaihtuvuuden vähentämiseksi?

Aihetta pyrittiin käsittelemään kaikille työelämässä oleville soveltuvalla tavalla. Jokaisella eri alalla, erilaisissa työyhteisöissä ja tehtävissä on varmasti erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Tavoitteena oli keskustella ja pohtia aihetta niin, että se soveltuu alasta huolimatta työnantajille tai muille aiheesta kiinnostuneille luettavaksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli olla helposti ymmärrettävä ja tarkastella sekä kerätä eri keinoja parantaa työmotivaatiota ja sitoutumista.

Opinnäytetyön loppupuolella palatiinn pohtimaan tutkimuskysymysten vastauksia. Tarkasteltiin tietoperustaa ja haastattelujen tuloksia hyödyntäen löydettiin kysymyksiin vastauksia.

1.4 Rajaus

Opinnäytetyössä työmarkkinaa ja esimerkiksi juuri työmotivaatiota tarkastellaan pitkälti suomalaisen näkökulmasta. Eri maissa työolot voivat olla hyvin erilaisia ja uskon että työhön sitouttavat keinot sekä motivoivat tekijät voivat olla hyvin poikkeavia. Tämä opinnäytetyö soveltuu parhaiten tarkastellessa esimerkiksi Pohjoismaita, jotka ovat kehittyneitä valtioita, joissa lähtökohtaisesti valtaväestöllä on mahdollisuus ihmisen perustarpeiden täyttämiseen. Myös opinnäytetyössä myöhemmin pohdittavat aiheet haastateltujen kanssa kohdistuvat enimmäkseen Suomessa hankittuun työkokemukseen.

Opinnäytetyön ei ole tarkoitus rajata työntekijöitä eri ammattien, positioiden tai koulutustaustan perusteella. Eli puhutaan ylipäättään työntekijöistä ja henkilöstöstä, palkkatyössä käyvistä henkilöistä.

1.5 Tietoperustan esittely

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu pääasiallisesti työmotivaation ja työhön sitoutumisen aiheista. Tietoperustaa koottiin erilaisten henkilöstöalan, motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvän kirjallisuuden julkaisuiden sekä aiheeseen liittyvien artikkeleiden pohjalta. Opinnäytetyö käsittelee työmotivaatiota ja työhön sitoutumista.

Tietoperustassa tarkastellaan ulkoisen ja sisäisen motivaation teemoja. Tarkastellaan yksilön merkityksellisyyden kokemusta sekä kehittymisen merkitystä. Termit olivat tärkeitä oppia tuntemaan paremmin sekä avata opinnäytetyössä ennen haastattelujen tulkintaa.

Pähkinänkuoressa ulkoinen motivaatio tarkoittaa yksilön ulkopuolelta tulevia motivaatiotekijöitä esimerkkinä työsuhte-edut tai palkka (Salonen 2017,107). Sisäinen motivaatio taas viittaa henkilön itsensä sisältä tulevaan motivaatioon, esimerkiksi oppimisen kokemus tai työn tarkoitukselliseksi kokeminen (Salonen 2017,165).

Tietoperustan tarkoituksena on olla lukijalle alkuun taustoittavaa ja avaavaa tietoa aiheeseen. Myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötä perehdytään haastatteluihin, joiden tarkoituksena on tarjota tietoperustalle myös kosketuspintaa yksilöllisestä näkökulmasta.

1.6 Teemahaastattelut tietoperustan tukena

Tietoperustan rinnalle toteutettiin viisi teemahaastattelua eri henkilöiden kanssa. Kaikki kysymykset käsittelivät työmotivaatiota ja sitoutumista. Kysymyksiä oli yhteensä neljä kappaletta. Haastatteluilla pyrittiin tuomaan lisää kosketuspintaa kirjallisuuslähteiden rinnalle.

Haastattelut tulevat olemaan puolistrukturoituja ja haastattelu on teemahaastattelu. Teemahaastattelu nimensä mukaisesti sopii parhaiten haastatteluille, jolla

on selvä teema. Kysymyksen järjestystä voi tarvittaessa hieman muuttaa, jotta haastattelu pysyy sulavana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Muodollisesti teemahaastattelussa on niin strukturoidun kuin avoimenkin haastattelun piirteitä. Kysymysten ei tarvitse olla aivan niin tarkkoja kuin strukturoidussa haastattelussa, mutta kuitenkin tarpeeksi rajattuja pitääkseen aiheen halutussa teemassa. Teemahaastattelussa käydään samat kysymykset läpi kaikkien haastateltavien kanssa, heidän tulkinnoilleen sekä kokemukselle annetaan tilaa. Halutaan haastateltavan omakohtaisen kokemuksen näkyvän ja heijastuvan vastauksissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu valikoitui sopivimmaksi menetelmäksi, koska pohditut kysymykset sopivat sellaisenaan kaikille haastateltaville. Teemana oli työmotivaation ja sitoutumisen eri tekijät. Valittu tutkimusmenetelmä mahdollisti hyvin avoimien kysymyksien valikoimisen sekä keskustelunomaisen haastattelutilanteen. Tämä oli sopiva menetelmä.

Haastattelun kysymykset tulee suunnitella niin, että vastaaja ymmärtää kysymyksen. Kysymykset kannattaa pitää niin yksinkertaisina kuin on mahdollista. Toisin sanoen turha tieto tai varmuudeksi kysyminen ei ole suositeltavaa. (Tietoarkisto). Siksi suunnittelin kysymykset mahdollisimman selkeiksi sekä ymmärrettäviksi. Haastattelun kieliasu tulee olla selkeä: vältetään slangisanoja ja turhia lyhenteitä (Tietoarkisto 2022).

1.7 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyössä on viisi lukua. Ensimmäisessä luvussa eli johdantoluvussa esitellään opinnäytetyön aiheenvalinta prosessia ja siihen liittyvää termistöä. Johdannossa käydään läpi sitä, miksi esimerkiksi henkilöstövaihtuvuus ja rekrytoinnin tarve usein korreloivat. Tarkastellaan rekrytoinnin hintaa, jotta lukijalle muodostuu helpommin ymmärrettävä kuva siitä, mistä rekrytoinnin hinta koostuu.



Kuvio 1. Opinnäytetyön eteneminen

Seuraavaksi johdannossa tarkastellaan aiheen rajausta ja pohditaan missä asuvalle lukijalle opinnäytetyö on validein. Tietoperustan esittely pyrkii avaamaan millaisia teemoja toisessa luvussa käsitellään. Tämän jälkeen esittelyssä on tutkimusmenetelmäksi valittu teemahaastattelu. Avataan myös tarkemmin, miksi teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi ja miten sitä hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä.

Toisessa luvussa sukellaan tarkemmin tietoperustaan. Luvussa lähdetään liikkeelle henkilöstövaihtuvuuden syistä, motivaation tarkoituksesta sekä sitoutumisesta. Myöhemmin luvussa pohditaan tarkemmin sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja sekä sitä, miten työmotivaatioon vaikuttavat tekijät jakautuvat niiden välillä. Pohditaan miten yksilöllisyys vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Luvussa avataan myös, miten työn merkityksellisyyden kokemus vaikuttaa työmotivaatioon.

Palkkaa ja työsuhde-etuja käsitellään omana osanaan. Mietitään millaisilla tavoilla palkka vaikuttaa työmotivaatioon. Tämän jälkeen siirrytään vielä hetkellisesti tarkastelemaan esimiehen vaikutusta työhön sitoutumiseen.

Kolmannessa luvussa keskitytään haastatteluihin. Käydään läpi haastattelurunkoa, kysymysten valintaperusteita sekä haastateltavien uran pituutta. Luvussa avataan haastattelujen vastauksia henkilötasolla ja myöhemmin analysoidaan haastatteluja. Pohditaan sitä, millaiset keinot esimerkiksi haastateltavien mukaan tulevaisuudessa kannattaa työnantajan ja yritysten pitää mielessä.

Neljännessä luvussa avataan reliabiliteetin käsitettä ja tarkastellaan opinnäytetyön reliabiliteettia. Pohditaan mitä pitäisi lisätä tai tehdä toisin, jotta reliabiliteetti olisi vahvempi.

Viimeinen, eli viides luku on päätäntäluku. Opinnäytetyön kirjoittaja avaa oppimaansa ja pohtii vielä johtopäätäntönä tietoperustaa sekä haastattelujen tuloksia. Kirjoittaja pohtii prosessia ja tarkastelee myös mitä opinnäytetyöprosessissa voisi tehdä toisin tai parantaa.

2 Sitoutuminen ja motivaatio

Tämän opinnäytetyön aiheen idea tuli rekrytoinnin parissa työskentelyn jälkeen. Seuraavaksi avataan hieman henkilöstövaihtuvuuden käsitettä sekä rekrytoinnin hintaa.

2.1 Henkilöstönvaihtuvuuden syyt

Rekrytointeja tehdessä yrityksen kannattaa miettiä, millainen henkilö voi sitoutua ja joustaa yrityksen muuttuvien tarpeiden mukaan. Jos yritys tunnistaa vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät tarkasti, pystyy se silloin paremmin myös vaikuttamaan tulevaisuudessa henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseen halutessaan. On olemassa kolmenlaista vaihtelua: kausittainen vaihtuvuus, työtehtäviin liittyvä vaihtuvuus tai joukkopako. Viimeisin on tietysti työnantajalle pelottavin. (Monster 2022.)

Kausittaisella vaihtelulla tarkoitetaan yrityksessä esimerkiksi eri myyntikausiin liittyvään vaihteluun. Eli työntekijät lähtevät säännöllisesti ympäri vuoden tiettyihin aikoihin. Usein tätä tapahtuu myyntialoilla, joihin eri sesongit vaikuttavat. (Monster 2022.)

Työtehtäviin liittyvä vaihtelu tarkoittaa usein sitä, että henkilöt lähtevät koska eivät koe enää yrityksessä olevan heille urapolkuja. Eli esimerkiksi henkilö on

voinut jo edetä kyseisessä yrityksessä asemaan, josta hän ei enää ylene.
(Monster 2022.)

Joukkopaosta puhutaan silloin, kun monet työntekijät lähtevät samasta syystä. Joukkopako voi johtua esimerkiksi huonosta kommunikaatiosta esimiesten kanssa, palkkataistosta liiton kanssa tai muusta työmotivaatioon selkeästi vaikuttavasta tekijästä johtuen. (Monster 2022.)

2.2 Mitä on sitoutuminen?

Yritykset haluavat nykypäivänä mitata sitoutumista. Korkeasti sitoutunut työntekijä tuottaa Hay Groupin tutkimuksen mukaan 89 prosenttia parempaa asiakastytytyväisyyttä ja nelinkertaista tuottavuutta sitoutumattomaan työntekijään verrattuna [Zak,2017]. Sitoutuminen korreloi voimakkaasti korkeamman tuottavuuden, innovaatioiden ja alhaisempien sairauskulujen kanssa. Sitoutumista on määritelty esimerkiksi myönteiseksi, sekä itseään toteuttavaksi asenteeksi työtä kohtaan. (Piha 2017,106.)

Vahvasti sitoutunut työntekijä tietää oman työpanoksensa arvon yritykselle. Hän tietää miten hänen päivittäinen työnsä ja tavoitteensa ovat osana yrityksen isompaa visiota sekä tavoitetta. Työhön on mahdollista sitoutua korkeasti, kun se on riittävän haastavaa ja vaihtelevaa. Työssä pitäisi päästä käyttämään omia lahjojaan ja kehittymään. Usein edelleen yrityksen toimintatavoissa oleva voimakas kontrollointi vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen, sillä se heikentää työntekijän autonomiaa, joka tukee työn mielekkyyden kokemusta. (Piha 2017,107.)

2.3 Mitä on motivaatio?

Motivaatiota voisi kuvailla psykologiseksi syyksi ihmisen toiminnalle. Sanana ”motiivi” tulee alun perin latinankielisestä termistä ”movere”, joka kääntyy suomeksi tarkoittamaan liikkumista. Motivaatio on jotakin, mikä laittaa ihmisen liikkeelle. Motivaatio voi olla esimerkiksi biologista kuten ihmisen motivaatio selviy-

tyä ja ylläpitää elämää. Selkeä esimerkki on nälkä. Nälkä on voimakas biologinen motivaattori, joka kannustaa meitä syömään, jotta voimme paremmin ja pysymme elossa. (Motivaatiota 2021.)

Psykologisten motivaatioiden kirjo on laaja. Esimerkiksi hyvän kahvin tuoksu voi alitajuntaisesti tai tietoisesti motivoida ostamaan kahvia, kirjasuositus ostamaan uuden kirjan jne. Psykologinen motivaatio voi olla myös paljon pidemmälle suunnattu monitahoinen tekijä. Esimerkiksi unelmien opiskelupaikka, työpaikka tai jokin saavutus. Nämä kaikki motivoivat ihmisiä tekemään erilaisia asioita saavuttaakseen haluamansa asiat. (Motivaatiota 2021.)

Motiivit perustuvat vahvasti arvoihimme ja heijastavat niitä. Ihminen pyrkii niitä asioita kohti, jotka hän arvottaa tärkeiksi. Motivaatio on vahvasti sidoksissa yksilön tunne-elämään. Onnistumiset, epäonnistumiset ja vastoinkäymiset vaikuttavat eri tavalla eri ihmisiin. Toiset puskevat tavoitteitaan kohti entistä kovempaa vastoinkäymisien jälkeen, kun taas jotkut saattavat luovuttaa tuntiessaan liian suurta surua epäonnistumisesta. (Motivaatiota 2021.)

On olemassa paljon erilaisia motivaatioon liittyviä teorioita. Yksi tunnetuimmista esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkia. Todellisuudessa kuitenkin monet eri tekijät vaikuttavat henkilön motivoitumiseen. Motivaation ymmärtäminen voi auttaa ihmistä yltämään päämääriin, tarttumaan toimeen, parantamaan hyvinvointia ja terveyttä sekä pyrkimään terveisiin käytösmalleihin. (Cherry 2022.)

2.4 Motivaation lähde

Motivaatio jaetaan kahteen erilaiseen motivaatioon perustuen sen lähteeseen. On olemassa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Ulkoista motivaatiota herätellään ja johdetaan pitkälti erilaisten keppi ja porkkana- menetelmien avulla. Palkinnoilla ja rangaistuksilla pyritään ohjailemaan ihmisen käytöstä. Sisäistä motivaatiota taas ei voi vaatia tai pakottaa koska se on proaktiivista. Se tulee henkilön itsensä sisältä intohimosta tehdä häntä itseä innostavia asioita. (Martela & Jarenko 2014, 6)



Kuvio 2. Sisäinen & ulkoinen motivaatio

Jos motivaatio on sisäistä, se on henkilölle itselleen sisäisesti syntynyt. Esimerkiksi lapsi leikkii, koska se antaa lapselle iloa. Yksinkertaistettuna ulkoinen motivaatio taas tarkoittaa motivaatiota, joka syntyy ulkoisista tavoitteista, paineista, mahdollisuudesta palkintoon tai tarpeesta välttää rangaistus. (Motivaatiota 2021.)

Usein motivaatio ei ole vain jompaakumpaa vaan ihminen voi motivoitua samaa aikaa sisäisesti ja ulkoisesti. Monesti kuitenkin toinen motivoitumistapa on voimakkaampi. Tutkimustuloksiin pohjaten voimakkaampi motivaatiotila on sisäinen motivaatio. Sisäisesti motivoitunut henkilö on innostunut tehtävästään ja on työntekijänä tuottavampi kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä. (Martela & Järnro 2014, 6)

2.4.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivaation voi määritellä kahdenlaiseksi: sisäsyntyiseksi sekä sisäistetyksi. Sisäsyntyisessä motivaatiossa henkilö motivoituu aidosti sisältä kumpuavasta halusta tehdä asioita. Esimerkiksi työssä puhtaasti työn ilosta. Ihminen nauttii tekemisestään ja se tuottaa hänelle iloa sekä nautintoa. Sisäistetty

motivaatio silti kumpuaa nimensä mukaisesti ihmisen sisältä. Mutta sen pohja on enemmän niissä arvoissa ja asioissa, jotka henkilö kokee tärkeäksi. Eli hän kokee työnsä ja tekemisensä itsessään arvokkaaksi sekä tärkeäksi. Hänen tekemisensä on silloin linjassa hänen arvojensa kanssa, jolloin motivaatio löytyy sisältä. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015. 32.)

Teresa Amabilen ”Keppi ja porkkana” kannustin, eli ulkoinen kannustin toimii ainoastaan algoritmisen työn motivaattorina [Zak,2017]. Taas heruistisen, eli luovan työn kannustimina ne eivät toimi. Amabile puhuu sisäisestä motivaatiosta. Sisäinen motivaatio edistää ihmisen luovuutta työssä (Zak 2017). (Piha 2017,107.)

Sitoutumisen kannalta sisäinen motivaatio on äärimmäisen vaikuttava tekijä. Mitä paremmin henkilö on sisäisesti motivoitunut, sitä sitoutuneempi hän on. Jos henkilö kokee, että hän löytää työstä sisältöä, hän haluaa aidosti kehittyä siinä ja nauttii työstään, on ulkoisten motivaattorien seuraukset usein heikentäviä. Palkitsemisessa tulisi aina muistaa myös kiitoksen arvo, sillä aineeton palkitseminen on hyvin tärkeää. Hyvä palaute vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Piha 2017,107.)

Sisäisesti motivoitunut työntekijä ohjautuu henkilökohtaisista lähtökohdista käsin. Hänellä on oma voimakas syy, miksi hän tekee työtään. Hän näkee tuloksia, ja haluaa kehittyä työssään. Hänellä on todennäköisesti hyvin voimakas tunneside tekemäänsä työhön ja kantaa vastuuta, että työ hoidetaan kunnolla. Sisäisesti motivoitunut työntekijä pääsee paremmin eteenpäin vastoinkäymisistä ja usein positiivinen tunneside työhön välittyy myös muille. (Salonen 2017, 165.)

Työnilo on osa sisäistä motivaatiota. Voidaan puhua myös työn imusta. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee ulkoisesti motivoitunutta henkilöä todennäköisemmin työniloa, ja hän saavuttaa flow- tilan työssään. Työnilon kokemukset lisäävät ylpeyttä omasta ja muiden osaamisesta sekä aikaansaannoksista. Ylpeys positiivisessa mielessä lisää työmotivaatiota. (Salonen 2017,181.)

2.4.2 Ulkoinen motivaatio

Myös ulkoisen motivaation voi määritellä kahdeksi erilaiseksi motivaatioksi. Voidaan puhua ulkoisesta kontrollista, sekä sisään otetusta kontrollista. Yksinkertaisimmillaan ulkoisen kontrollin esimerkki on pakosta motivoituminen. Eli henkilö on motivoitunut välttääkseen rangaistuksen tai saavuttaakseen jonkin ulkoisen palkkion. Sisään otetun kontrollin voi ymmärtää tämän ulkoisen kontrollin sisäistämisenä. Ihminen välttää luonnostaan epäonnistumisia, häpeää tai syyllisyyden tunteita. Eli vaikka ulkoista kannustinta ei välttämättä olisi ihminen puskee itse itsensä noudattamaan odotettuja tapoja ja tavoitteita. (Martela ym. 2015, 32.)

On tärkeää ymmärtää, että jos henkilö on ainoastaan ulkoisesti motivoitunut hän ei koe, että toteuttaa itseään. Henkilö tällöin ainoastaan suorittaa hänelle annettuja tehtäviä ulkoisen motivaation tai sisään otetun kontrollin takia. Hän on siis motivoitunut, koska kokee tehtävänsä pakollisina. (Martela ym. 2015, 32)

Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat esimerkiksi palkka ja työsuhte-edut. Ulkoisesti motivoitunut henkilö pyrkii työskentelemään vaatimusten mukaisesti ja työtehtävään sopivalla tavalla. Hänellä ei kuitenkaan ole tarvetta kehittyä enempää kuin häneltä odotetaan. Ulkoisen motivaation vaara piilee siinä, että ulkoinen motivaatio loppuu. Toisin sanoen, jos palkka ei enää riitä, tai edut katoavat, katoaa myös työntekijän motivaatio. (Salonen 2017,165.)

Mitä enemmän käytetään ulkoisia kannustimia, sitä enemmän henkilön keskittyminen alkaa lipua niihin. Eli esimerkiksi palkkaan tai työsuhte-etuihin. Lopulta tämä voi olla negatiivinen vaikuttaja sisäiseen motivaatioon. (Piha, 2017,107.)

2.5 Yksilöllinen sitouttaminen ja motivaatio

Avaintekijä henkilöstön sitouttamiseen on johto. Taitavalla esimiestyöllä ja johtamisella on luonnollisesti suuri vaikutus yrityksen työntekijöiden kokemukseen si-

toutumisesta. Esimiehen tulisi toimia suunnannäyttäjänä, miten työskennellä yrityksen toimintatapojen mukaan. Tästä syystä on myös tärkeää, että toimintatavat ovat yhdessä johdon kanssa suunniteltu. (Luukka 2019, 62.)

Kun puhutaan työntekijäymmärryksestä, tarkoitetaan tietoon pohjautuvaa ymmärrystä siitä, mikä motivoi ja sitouttaa yrityksen työntekijöitä yksilöinä. Sekä henkilöstö että työyhteisöt koostuvat yksilöistä. Siksi on tärkeää ymmärtää työntekijöiden yhteneväisyyksiä ja eroja. Eroja voi huomata esimerkiksi jo tiimien välisessä toiminnassa ja dynamiikassa. Siksi työnantajalle on tärkeää ymmärtää, että jokainen työntekijä haluaa tulla kohdatuksi yksilönä. Rooli tai asema ei koskaan poista sen takana olevaa yksilöä. Periaatteessa työntekijäymmärrys tarkoittaa sellaista tietoa, joka auttaa työnantajaa johtamaan yksilöiden vaatimalla tavalla. Huomiota kiinnitetään esimerkiksi siihen millaiset asiat ovat työntekijälle tärkeitä ja miten ne toteutuvat arkisessa työssä. (Luukka 2019, 118.)

Usein yrityksiä ei johdeta yksilötasolla eikä yksilö ei ole avaintekijä. Siksi ei pidä yllättyä kun valtaosa yrityksistä ei kasva tai menesty ja niissä työskentelevät yksilöt eivät viihdy töissään. Kuitenkin organisaation vahvin lenkki on aina yksilö, mutta myös joukkue on aina yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki, joka on myös yksilö. Siksi on tärkeää lähestyä, motivoida ja sitouttaa henkilöstöä yksilötasolla. Kannattaa unohtaa demografiset tekijät kuten ikä tai sukupuoli ja jättää yleistäminen sikseen. Työnantajan kannattaa tuntea ja tietää työntekijänsä yksilöinä. (Luukka 2019, 119.)

2.5.1 Merkityksellisyys työssä

Työn merkityksellisyys vaikuttaa suorasti motivaatioon. Jos kokee oman työnsä merkitykselliseksi vaikuttaa se suoraan sitoutumisen kokemukseen. Nykypäivän työntekijä ei enää haaveile kymmeniä vuosia kestävästä urasta samassa yrityksessä. Uudet sukupolvet työelämässä ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa mikäli työ ei tunnu sopivalta tai motivoivalta. Autonomian ja itsenäisyyden merkitys työelämässä korostuu. Suuri osa työntekijöistä haluaa itse päättää omista työajoistaan, työtavoistaan sekä käyttämistään työskentelytavoista. Itsenäisyyden

kokemus vahvistaa itsenäisyyden tunnetta ja näin tukee merkityksellisyyden kokemusta. (Piha 2017, 111)

Henkilö, joka kokee työnsä merkitykselliseksi ja on sisäisesti motivoitunut kokee hän työssä tapahtuvat epäonnistumiset rankemmin. Onnistunut työ on ulkoista palkintoa suurempi motivoija. Jos työntekijä on vain väliaikaisesti työssä tai hyvin löyhästi sitoutunut ei hän todennäköisesti ota epäonnistumisia yhtä raskaasti. Työssä onnistuminen ei ole prioriteetti, joten myöskään siinä epäonnistuminen ei tunnu niin vakavalta. (Boekaerts & Pintrich & Zeidner 2005, 23)

2.5.2 Kehitys ja arvostus töissä

Työntekijä haluaa edetä, rakentaa ja oppia omalla urallaan. Työpaikalla solmittavien ihmissuhteiden merkitys korostuu ja työntekijöitä kiinnostaa mitä heidän työnantajastaan ajatellaan. On tärkeää olla töissä ”hyvässä yrityksessä”. Eli monet haluavat työskennellä yritykselle, joka ottaa heidät huomioon, tarjoaa haastetta ja kasvun mahdollisuuksia. Mutta myös samalla pyrkii toimiaan oikein. (Piha 2017, 111)

Antamalla työntekijälle äänen eli mahdollisuuden tuoda esiin kehitysehdotuksia ja pohtia niitä yhteisössä, yritys voi vahvistaa työntekijän tuntemusta hänen työpanoksensa arvosta. Anonyymisti järjestettävien kyselyiden harjoittaminen yrityksen arjessa tuo todellisempaa kuvaa työntekijöiden voinnista. (Monster 2021.)

Jos yritys saa yhdistettyä kasvun, rakentamisen ja itsenäisyyden tunteen työntekijälle, tuntee työntekijä todennäköisesti korkeaa merkityksellisyyden tunnetta. Merkityksellisyys työssä tukee motivoituneisuutta ja sitoutumista varmasti. Jos suuri osa työntekijöistä pohtii työn merkityksellisyyttä tai haikailee mielekkäämpiin töihin, voi olla yrityksellä edessä vaikeat ajat, jos he eivät pohdi henkilöstönsä työn merkityksellisyyden kokemuksen kehittämistä. (Piha 2017, 112.)

Pelko työpaikan menettämisestä tai uudelleen työllistymisen vaikeudesta voi laimauttaa. Kouluttamalla ja tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia yritykset voivat

vahvistaa työntekijöiden itsevarmuutta ja osaamista. Jos työntekijä uskoo itseensä ja osaamiseensa, jo se pidentää ihmisten työuria. (Kauppalehti 2019.)

2.6 Esihenkilön tehtävä motivoijana

Esihenkilöllä on monia keinoja pyrkiä vaikuttamaan johdettavan yksilön motivaatioon. Kunnollinen perehdytys työhön antaa mahdollisuuden uudelle työntekijälle oppia työtehtävät. Esihenkilön kannattaa taitavana viestijänä myös tutustuttaa uusi työntekijä muuhun henkilöstöön. Tällöin kontaktien rakentaminen ei kestä niin kauaa. Alusta asti käydyt kehityskeskustelut sekä tehokas viestintä vahvistaa työmotivaatiota. (Valpola 2014, luku 9.)

Taitava esihenkilö on tavoitettavissa, valmentaa tarvittaessa ja hyödyntää henkilöstön osaamista sekä yksilön kiinnostuksenkohteita. Asiat tulisi suunnitella yhdessä ja suorituksia tulee tarvittaessa ohjata sekä kannustaa pysymään aika-aulussa. Erityisesti palkitseminen ja kannustaminen on esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. Myönteisen ja tekemiseen rohkaisevan työilmapiirin luominen tulisi olla esihenkilölle prioriteetti. (Valpola, luku 9.)

Taitava johtaja löytää työntekijän sisäisen motivaation lähteen. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on tuottavampi kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä. Tästä syystä on tärkeää löytää jokaisen työntekijän sisäisen motivaation tekijät ja vaa-lia niitä. (Martela & Jarenko 2014,6.)

Johtamisella on tärkeä rooli. Johtajan tehtävä on osata auttaa ja tukea työntekijöitä löytämään motivaationsa, oma paikkansa organisaatiossa sekä kehittymään. Ilman johtamista esimerkiksi tiimille on vaikeaa löytää itsenäistä työotetta. Jos johtajuutta ei ole on työntekijöiden vaikea motivoitua, sitoutua tai ymmärtää yhteisiä päämääriä. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 26.)

2.7 Rahallinen palkitseminen

Yrityksissä usein uskotaan, että rahallinen palkitseminen ja motivaatio korreloivat voimakkaasti. Usein lähdetään siitä millainen korvaus on sopiva ja motivoiva

sekä onko näissä joitakin malleja käytössä. Raha ei kuitenkaan aina motivoi. (Hiltunen 2017, luku 12.)

Jos palkitsemisjärjestelmä ei ole huolella loppuun suunniteltu se voi pahimmillaan laskea työmotivaatiota. Jos palkitsemisjärjestelmä koetaan epätasa-arvoisena tai epäreiluna se aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunteita ja siten heikentää työmotivaatiota. Jos ulkoisen motivaation keinoihin keskitytään liikaa se vie tilaa sisäisen motivaation syntymiseltä. Vain hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä voi motivoida: sen tulee olla ymmärrettävä, oikeudenmukainen ja läpinäkyvä. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

2.7.1 Pienipalkkaiset työt

Kun rahallinen korvaus on ensisijainen motivaattori, monet pienipalkkaiset työntekijät eri aloilla eivät välttämättä koe sitä tarpeeksi motivoivana. On kuitenkin paljon pienipalkkaisia erittäin motivoituneita työntekijöitä eri aloilla. Esimerkkinä ovat opettajat, sairaanhoitajat sekä monet kolmannen sektorin työntekijät sekä virkamiehet. Monille heistä on ollut jo selvää urapolkua valittaessa, että heidän valitsemallaan alalla ei välttämättä ole mahdollisuutta suuriin rahallisiin palkkioihin. Niinpä motivaattori täytyy löytyä jostain muualta. Se voi olla esimerkiksi taitava esimies, viihtyisä työporukka tai työn sisältö. (Hiltunen A 2017, luku 12.)

Jos johto ei näytä sitoutumistaan sisäistä motivaatiota kasvattaviin seikkoihin kuten arjessa tapahtuvaan muistamiseen, yrityksen tapahtumiin tai muihin tärkeisiin hetkiin se viestii henkilöstölle, ettei palkan lisäksi muulla motivaatiolla ole niin ratkaiseva merkitys. Silloin henkilöstökin nopeasti oppii rahallisen korvauksen olevan ratkaiseva motivaatio ja sitouttamiskeino. Se että johto osallistuu menestyksen juhlistamiseen, tulee esimerkiksi paikalle onnistuneen projektin päätteeksi tai jakaa kehuja hyvästä suorituksesta, tuo erilaisen syvyyden sitoutumiseen. Johto osoittaa toiminnallaan suullisesti ja fyysisesti arvostustaan henkilöstön laittamaan työpanosta. (Hiltunen A 2017, luku 12.)

2.7.2 Palkka heikentävänä tekijänä

Usein palkan ja työtyytyväisyyden korrelaatio on heikko tutkimuksissa, myös eri kulttuurien välillä. Joskus palkka voi jopa heikentää motivaatiota työhön. Kun puhutaan ulkoisen ja sisäisen motivaation ristiriidasta tarkoitetaan sillä ulkoisen motiivoinnin keinojen vaikutuksesta sisäisen motivaation laskuun. (Piha 2017, 107.)

Näin voi käydä esimerkiksi palkkaa nostettaessa: aikaisemmin sisäisesti työhön motivoitunut henkilö voi ruveta arvottamaan ulkoisen motivaation, esimerkiksi palkan vaikutusta. Ulkoinen motivaatio on aina sisäistä heikompaa, joten tästä näkökulmasta katsoen se on negatiivinen seuraus.

Jos palkkaa pohtii sitouttamisen keinona on siinä suuri riski (Hiltunen A 2017, luku 12). Jos muuten taitavaa ja yritykselle tärkeää työntekijää motivoi ainoastaan raha, hän voi helposti vaihtaa toiseen yritykseen vastaaviin tehtäviin, jos tarjolla on parempi palkka ja vielä mahdollisesti enemmän motivoivia etuja. Esimerkiksi mukava työporukka, taitava esimies, sekä työsuhte-etuja.

Motivaatioon vaikuttaa myös täysin yksilöllisesti henkilön käsitys rahasta, mitä se merkitsee työntekijälle ja miten hän siihen suhtautuu. Työntekijän persoonallisuudella ja johdon laadulla selkeä vaikutus motivaatioon sekä rahan toimivuu-tena sitouttamiskeinona. (Piha 2017, 107.)

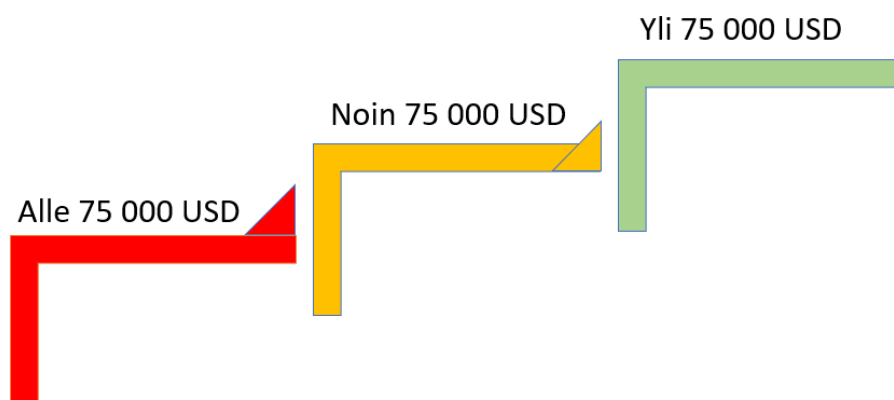
Vaikka palkka on tärkeä tekijä sitoutumiselle ei se kuitenkaan aina ratkaise. Kannattaa miettiä muita etuja, joita yritys voisi kehittää sitoutumisen parantamiseksi. Esimerkiksi jos työntekijöiden arkea helpottaa joustavammat työajat niiden tarjoaminen voisi olla jo suuri harppaus sitoutumiselle. (Monster 2022.)

2.8 Sopiva palkka

Palkansaajien mediaaniansio oli vuonna 2020 3217 € kuukaudessa. Suurimmat kokonaistulot olivat koulutusasteittain tarkasteltuna tutkijakoulutustasteen töissä joissa keskipalkka oli noin 5057 €. Kokonaisansioihin laskettiin mukaan kaikki

palkanlisät sekä luontoisedut. Lomarahat ja tulospalkkiot jätettiin pois laskuista. Jokaisella koulutusasteen päätasolla ylemmästä perusasteesta ylöspäin miesten palkka ylitti naisten mediaanipalkan 10–30 %. Tutkijakoulutusasteella ero oli pienin. Miesvaltaisilla aloilla palkkataso on keskimääräisesti korkeampi. (Suomen virallinen tilasto, 2020.)

Vuonna 2010 julkaistussa tutkimuksessa määritettiin, että onnellisuus ei enää merkittävästi lisäänty 75 000 dollarin vuositulojen jälkeen. Siihen asti tulojen kasvulla oli merkittävä vaikutus onnellisuuteen. Tutkimuksesta selvisi, että tulot vaikuttavat hyvinvointiin 75 000 dollariin asti. Luonnollisesti riittävästi tienaavalla henkilöllä on enemmän mahdollisuuksia terveydenhuoltoon sekä esimerkiksi laadukkaaseen ruokaan. Nämä molemmat vaikuttavat jo aivan perusterveyteen. (Kahneman & Deaton 2010.)



Kuvio 3. Sopiva palkka

Tässäkin tietysti on eroja yksilöiden välillä koska vastaajia on ollut noin 450 000 henkilöä, joten tämä on keskiarvo (Kahneman & Deaton 2010). Toisille riittää enemmän kuin toisille ollakseen onnellisia. Vuonna 2015 75 000 dollaria on ollut noin 60 000 euroa, toisin sanoen keskimäärin tulon pitäisi siis olla yli 5000 euroa kuukaudessa, jotta ihminen on mahdollisimman onnellinen (Tiensuu 2015).

Pohdittaessa Yhdysvalloissa toteutettua tutkimusta avoimeksi jää kysymys sen reliabiliteetista esimerkiksi Euroopassa. Maailmanlaajuisesti esimerkiksi verojen osuus palkasta vaihtelee suuresti, joten nettopalkka voi olla hyvin erilainen, vaikka bruttopalkka olisikin sama. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 2020 yksityinen henkilö maksoi keskimäärin 28.3 % veroja (a OECD 2021), kun taas Suomessa luku oli 34.6 % (b OECD 2021).

3 Teemahaastattelut työmotivaatiosta ja sitoutumisesta

3.1 Haastattelukysymysten valinta

Haastattelukysymyksiä valitessa keskityttiin pitämään ne mahdollisimman avoinna. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli, että vastaukset olisivat mahdollisimman laajoja. Siksi kysymyksiä ei rajoitettu todella pieneen muottiin. Yksilön kokemukselle jätettiin paljon tilaa, jotta saataisiin mahdollisimman vaihtelevia vastauksia.

Motivaatio ja sitoutuminen on yksilöllinen kokemus ja uskoin että haastattelut on hyvä tehdä kasvotusten keskustelemalla, jotta saadaan mahdollisimman laajoja vastauksia. Keskustelunomainen tilanne tarjosi haastateltaville rennon ilmapiirin jakaa omia kokemuksiaan. Tavoiteltiin erilaisia kokemuksia esimerkiksi ulkoisen ja sisäisen motivaation keinojen merkityksestä. Toteuttamalla haastattelut pystyttiin saamaan hyvin yksityiskohtaista tietoa viiden eri henkilön kokemuksista.

Koska opinnäytetyö keskittyy pitkälti eri tekijöihin, jotka voivat vahvistaa tai heikentää työmotivaatiota ja sitoutumista, muodostettiin kysymykset niiden ympärille. Halusin myös selvittää, millaisten tekijöiden haastateltavat toivoisivat jatkuvan tai korostuvan tulevaisuudessa. Siksi haastattelujen viimeinen kysymys koski tulevaisuuden työelämää.

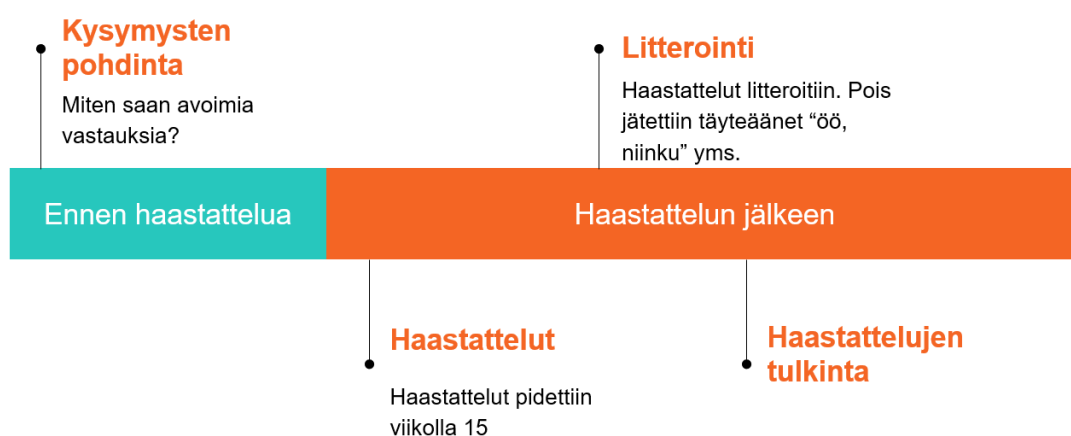
3.2 Haastatteluprosessin kulku

Haastatteluprosessi eteni selkeissä vaiheissa. Ensimmäisenä pohdittiin haastattelukysymykset, jonka jälkeen siirryttiin haastatteluihin. Haastatteluiden jälkeen

äänitteet litteroitiin tekstimuotoon. Pois jätettiin ainoastaan puhekielessä käytetyt täytesanat kuten ”öö” ja ”sillee” jotta teksti pysyi selkeänä ja helppolukuisena. Haastatteluiden litteroimisessa meni yhteensä noin kaksi tuntia.

Litteroinnin jälkeen alkoi haastatteluiden pohdinta ajatuksella. Tarkasteltiin, millaiset seikat nousevat esiin ja miten niistä kannattaisi lukijaa ajatellen kirjoittaa, jotta opinnäytetyö pysyy selkeänä lukea.

Haastatteluprosessi



Kuvio 4. Haastatteluprosessi

Haastatteluprosessin ensimmäisessä vaiheessa pohdittiin millaisia kysymyksiä haastatteluissa kannattaa esittää, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman avoimia ja haastateltavien omia kokemuksia havainnoivia. Kysymyksiä ei tullut rajata liian yksityiskohtaiseksi tai muotoilla johdatteleviksi, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja.

Haastattelutilanteissa pyrittiin olemaan mahdollisimman rennosti ja luonnollisessa ympäristössä jotta haastateltavat kokisivat olonsa mukavaksi. Uskottiin että sen rennommaksi haastateltava olonsa kokee, sen enemmän hän pystyy vastaamaan avoimesti kysymyksiin. Joten yksi haastatteluista toteutettiin kahvikupillisen äärellä etätapaamisena ja loput neljä kasvotusten tutussa ympäristössä.

Litterointi oli sulava prosessi. Haastattelut oli äänitetty laadukkaiksi äänitallenteiksi, joita oli helppo kuunnella ja kirjoittaa puhtaaksi. Litterointiprosessi kokonaisuudessaan vei yhteensä noin kaksi tuntia. Kaikki litteroinnit tallennettiin ja niiden pohjalta oli helppo syventyä uudestaan vastauksiin. On tärkeää taata haastattelujen tallennuksen turvallisuus ja sen takia haastattelut äänitettiin sekä litteroitiin jotta mahdollisen laitevian tms. takia haastattelujen materiaalit olisivat silti turvassa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Ennen haastattelujen tulkintaa sukeltettiin vielä hetkeksi vastauksiin. Litterointien pohjalta ajatustyö siitä, mikä jäi haastatteluista ensimmäiseksi mieleen, ohjasi sittemmin haastatteluiden johtopäätöksiä. Tehtiin erilaisia ajatuskarttoja siitä, mikä koettiin toimivaksi nyt ja missä toivottiin parempia onnistumisia tulevaisuuden kannalta.

3.3 Haastatteluihin osallistujat

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä neljä ja niissä pyydettiin kuvailemaan haastateltavan näkökulmia työmotivaatioon ja sitoutumiseen ylipäätään työelämässä. Henkilöt, jotka valikoin haastatteluun olivat olleet jo useita vuosia työelämässä ja suurin osa myös vaihtelevissa tehtävissä. Koska haastateltavilla henkilöillä oli jo työvuosia takana, heillä oli paljon omakohtaisia kokemuksia työmotivaatiosta. Halusin, että haastateltavat henkilöt eivät ole esimerkiksi ensimmäistä vuottaan työelämässä, jotta heidän kokemuksensa laajuus ei ole rajallinen.

3.4 Yritys X

Kaikki haastateltavat työskentelivät haastatteluhetkellä samassa työpaikassa, mutta erilaisissa tehtävissä eri tiimeissä yrityksessä X. Yritys X:n nimi pidetään poissa julkisuudesta, jotta haastateltavien anonyymiteetti voidaan taata.

Yritys X on suomalainen keskisuuri palvelualan yritys. Se operoi pääkaupunkiseudun lisäksi kahdella muulla paikkakunnalla. Yritys X on ollut toiminnassa noin seitsemän vuotta ja sillä on henkilöstöä sen operatiivisissa toiminnoissa

toimistotyössä sekä kentällä palvelutyöntekijöitä. Näihin teemahaastatteluihin vastanneet kaikki viisi eri henkilöä toimivat erilaisissa operatiivisissa tehtävissä yritys X:ssä.

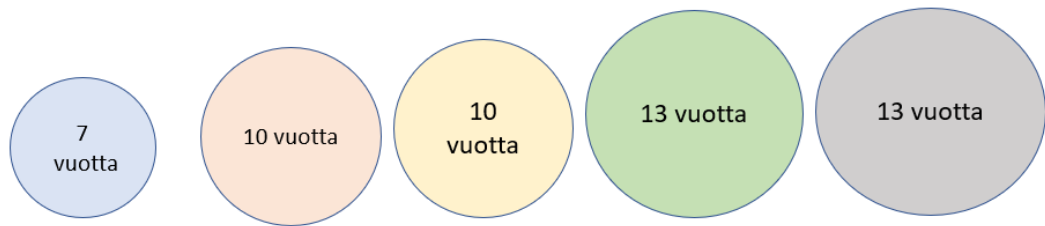
Kaikki viisi haastateltavaa henkilöä pysyvät anonyyminä tässä opinnäytetyössä. Jokainen haastateltava sai tietosuojaselosteen luettavaksi ennen haastattelua, ja myös allekirjoittivat sen. Opinnäytetyön toteuttaja säilyttää haastatteluihin liittyvän materiaalin.

3.5 Haastatteluiden vastaukset

Haastattelukysymykset olivat kaikille seuraavat:

- Kuinka kauan olet ollut työelämässä?
- Kuvailisitko millaiset tekijät vahvistavat työmotivaatiotasi ja työhön sitoutumistasi?
- Kuvailisitko millaiset tekijät heikentävät työmotivaatiotasi ja työhön sitoutumistasi?
- Millaisten tekijöiden haluaisit korostuvan työmotivaation ja työhön sitoutumisen tukemisessa korostuvan tulevaisuudessa?

Ensimmäinen kysymys haastattelussa liittyi haastateltavan henkilön työkokemukseen ylipäätään. Tällä luotiin hieman käsitystä siihen, kuinka laajalta ajalta henkilön kokemukset ovat syntyneet. Kaikilla haastateltavilla oli vähintään seitsemän vuotta työkokemusta ja enimmillään kolmetoista vuotta.



Kuvio 5. Työkokemus vuosina

Haastateltaviin henkilöihin viitataan jatkossa tarvittaessa henkilöinä A, B, C, D ja E. Kaikilla haastateltavilla oli jo useampia vuosia työkokemusta takana:

- Henkilöllä A on työkokemusta 7 vuotta (Henkilö A, haastattelu 12.4.2022).
- Henkilöllä B on työkokemusta 10 vuotta (Henkilö B, haastattelu 13.4.2022).
- Henkilöllä C on työkokemusta 10 vuotta (Henkilö C, haastattelu 13.4.2022).
- Henkilöllä D on työkokemusta 13 vuotta (Henkilö D, haastattelu 14.4.2022).
- Henkilöllä E on työkokemusta 13 vuotta (Henkilö E, haastattelu 14.4.2022).

3.5.1 Vahvistavat tekijät

Toisessa kysymyksessä pyysin henkilöitä kuvailemaan millaiset tekijät vaikuttavat vahvistavasti heidän työmotivaationsa ja sitoutumiseensa. Järjestäen jokainen haastateltava lähti sisäisen motivaation teemoista. Tärkeimpiä tekijöitä oli muun muassa työkaverit, tiimi, hyvä esimies, vapaus ja itsenäisyys työssä, mahdollisuus kehittyä sekä vaihtelevat työtehtävät.

Henkilö A uskoo henkilökohtaisen kehittymisen olevan kaikista tärkein tekijä. Jos kaikesta tulee rutiinia, ei se motivoi kehittymään. Yrityksen kehittämiseen on tärkeää päästä mukaan, koska se lisää sitoutumisen tunnetta. (Henkilö A 2022.)

Tiimin ja työkavereiden lisäksi tärkeänä motivoivana tekijänä esiin nousi työtehtävien selkeys. Henkilö B painotti vuorovaikutuksellisen esihenkilöalainensuhteen tärkeyttä myös työtehtävien selkeyden ja mielekkyyden rinnalla. Työn haasteen ja määrän suhde pitää olla oikea. Kunhan työt ovat mielekkäitä, niin ei ole niin tarkkaa, vaikka ne eivät olisi aina kovin haastavia. Arkisempaan motivoivana tekijänä Henkilö B mainitsee työpaikan sijainnin. (Henkilö B 2022.)

Henkilö C kokee vaihtelevien ja haasteita tarjoavien työtehtävien olevan hänelle motivoivimpia tekijöitä. Palautteen saaminen niin rakentavan, kuin positiivisinkin palautteen saaminen samassa hetkessä vahvistaa sitoutumista. (Henkilö C 2022.)

Työn merkityksellisyys ja mieleiset työtehtävät ovat tärkeässä asemassa. Työn täytyy olla motivoivaa ja siinä täytyy pystyä kehittymään. Tiimi ja kollegat ovat avainasemassa viihtyvyyteen. Luottamus, sekä myös vapaa-ajalla viihtyminen läheisten kollegojen kanssa on Henkilölle D erittäin tärkeää. Työssä tulisi myös tuntea tiettyä turvallisuudentunnetta siitä, että jos joutuisi olemaan töistä poissa, asiat eivät silti kasaannu tai kaadu niskaan. Eli että esimerkiksi sairaslomalla voi olla rauhassa stressaamatta siitä mitä töihin palatessa töissä odottaa. Myös tunne siitä, että vaikka olisikin itse päävastuussa jostakin tehtävistä niin olisi silti joku, joka tarvittaessa voi myös auttaa tehtävissä. (Henkilö D 2022)

Työkaverit ovat tärkein motivaattori työelämässä. Niin kauan, kun tiimi ja ihmiset on ympärillä ovat luotettavia ja homma toimii niin että ongelmia voidaan ratkoa yhdessä, eivät muut tekijät ole henkilö E:lle merkittävässä asemassa. (Henkilö E 2022)

3.5.2 Heikentävät tekijät

Heikentävinä tekijöinä Henkilö A kokee erityisesti liian osallistuvan esimiestyön. Jos Henkilö A tuntee, että häntä johdetaan liikaa eikä hän saa itse päättää tai kehittyä vapaasti, se vaikuttaa hänen motivaatioonsa. Kehittymisen rajoittaminen on heikentävä tekijä työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. (Henkilö A 2022.)

Epämääräinen tai huono johtaminen voisi heikentää henkilön B työmotivaatiota. Jos työyhteisö ei olisi viihtyisä se myös vaikuttaisi sitoutumiseen. Työyhteisössä on myös hyvä muistaa, että välillä myös työelämän ulkopuoliset asiat voivat vaikuttaa motivaatioon tai kommunikaatioon. (Henkilö B 2022.)

Jos työstään ei saa mitään palautetta tai kiitosta, tai sitä tarjotaan liian myöhään, laskee se työhön sitoutumista ja motivaatiota. Jos tuntuu että työstä ei saa kiitosta, vaikuttaa se negatiivisesti työpanokseen ja työmotivaatioon. Jos kaikki palaute annettaisiin kerralla, niin se voi vaikuttaa negatiivisesti. Eli siksi palautteen antaminen suoraan hetkessä on tärkeää, Henkilö C toteaa. (Henkilö C 2022.)

Jatkuva muutos, tai loppuun suunnittelelemattomat muutokset voivat heikentää työmotivaatiota. Jos ei ole käsitystä siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu voi vaikuttaa heikentävästi motivaatioon. Jos töitä on liikaa työaikaan nähden, se aiheuttaa painetta. Eli töitä ei pitäisi olla liikaa, sillä ihminen yrittää luonnostaan suorittaa kaikki tehtävät. Vapaa-ajan ja työajan ero täytyy olla selkeä. Jos työasiat tulevat mukaan myös vapaa-ajalle tai työn ja vapaa-ajan välillä ei ole selkeää eroa, se kuormittaa. (Henkilö D 2022)

Jos tiimiin tulee muutoksia ja joku itselle läheinen kollega lähtee ja tilalle tulee joku myrkyllinen henkilö tiimiin, niin se vaikuttaisi negatiivisesti. Eihän kukaan halua työskennellä henkilön kanssa, joka vaikuttaa negatiivisesti ryhmähengkeen. Jos myrkyllisen henkilön kanssa ei tarvitse työskennellä usein, tai olla paljon tekemisissä, silloin sen vaikutus ei ole niin suuri. (Henkilö E 2022)

3.5.3 Palkka motivaatitekijänä

Rahallinen korvaus eli palkka ei tullut yhdelläkään haastateltavalla ensimmäisenä mieleen motivoivana tai heikentävänä. Usein viitattiin, että kunhan palkka on esimerkiksi tehtävään sopiva. Henkilö B koki, ettei palkka ole ollenkaan suurimmassa asemassa työhön sitoutumisen kannalta (Henkilö B 2022).

Henkilö D pohti, että tietysti palkka aina vaikuttaa. Eli usein henkilö voi harkita yrityksen vaihtoa, jos saa jostakin muualta esimerkiksi todella paljon suuremmalla palkalla varustetun työtarjouksen. Raha kuitenkin aina motivoi. (Henkilö D 2022)

3.5.4 Tulevaisuuden keinot

Tulevaisuuden työelämää ajatellen Henkilö A toivoo, että johdettaisiin entistä yksilöllisemmin. On tärkeää löytää ja tukea yksilöllistä kehitystä. Individuaalisen osaamisen hyödyntäminen on niin työntekijän kuin yrityksenkin etu. Vapauden antaminen voi nostaa työmotivaatiota. Henkilö A painottaa, että vapaus on kuitenkin vastuuta ja sitä pitää arvioida yksityiskohtaisesti jokaisen oman kantokyvyn mukaan. Esimerkiksi työtyylin tai työaikojen Henkilö A toivoisi olevan vapaammin valittavissa. (Henkilö A 2022.)

Pitkälti Henkilö A:n kanssa samankaltaisia ajatuksia vapaudesta ja vastuusta tulevaisuuden työelämässä jakoi Henkilö C. Oppimisen jatkuvuus on myös tärkeää huomioida tulevaisuuden työelämässä, eli esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä yritys voi sitouttaa heitä paremmin. (Henkilö C 2022.)

Henkilö B toivoo, ettei tulevaisuudessa uralla eteneminen aina tarkoittaisi esihenkilötehtäviä. Eli tulisi olla myös mahdollisuuksia edetä asiantuntijana, vaikka tiimin esimiehenä tai johtotehtävissä toimiminen ei olisi luonnollisen tuntuista. Henkilö B uskoo, että myös työsuhde-etujen, kuten lomien tai rahallisten etujen asema kilpailuvalttina yrityksille korostuu. Yksilöllisyyden ja inhimillisyyden merkitys korostuu. (Henkilö B 2022.)

Henkilö A kokee, että Suomessa löytyy halukkuutta pyrkiä parempaan työmotivaatioon ja sitoutumiseen liittyvissä tekijöissä. Suomessa on myös osaajille töitä tarjolla, joten se on myös yksi asia, jolla yritysten on melkein pakko jo kilpailulla löytääkseen ja pitääkseen ”hyviä tekijöitä”. (Henkilö A 2022.)

Henkilö D kokee tulevaisuuden ennustamisen vaikeana. Nykyisin ihmiset vaihtavat työtä useammin, harva on enää kolmeakymmentä vuotta samassa työpaikassa. Kehitys on edelleen tärkeää, eli tulevaisuudessa myös varmasti kaivataan kehittymismahdollisuuksia työssä. Selkeät urapolut voivat sitouttaa työntekijöitä. Myös rehellisesti sen kertominen, millaista työ oikeasti on motivoi. Eli turhat tittelit eivät yleensä motivoi. Haasteiden tarjoaminen sitouttaa. Kouluttaminen sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Kouluttamista henkilö D näkisi tulevaisuudessa työelämässä paljon tärkeämmässä asemassa. (Henkilö D 2022.)

Työpaikoilla kannattaa harjoittaa avoimuutta, työntekijöiden informointi tulevaisuuden mahdollisista muutoksista aina auttaa valmistautumaan muutokseen. Tämä myös auttaa motivoimaan, koska työntekijät tietävät miksi tekevät juuri niitä tehtäviä ja mikä osa hänen työllään on yhteiseen panokseen. Työntekijöiden mielipide tulisi kuulla, sillä tämä lisää heille arvostuksen tunnetta, kun heidät otetaan huomioon. Yksilöllisyyden korostuminen työelämässä varmasti jatkuu, eli työntekijät tulisi nähdä yksilöinä eikä vain ”rivityöntekijöinä”. Viimeaikaisen lööppien jälkeen aihe on noussut esille ja yksilöllisyyden sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen varmasti korostuu tulevaisuudessa. Ei voida aina olettaa, että työntekijä pystyy aina tekemään kaiken. (Henkilö D 2022.)

Tulevaisuudessa Henkilö E toivoisi, että yritykset panostavat perehtymiseen. Eli perehdyttäisiin, miten tiimit toimivat ja miten ihmisiä tulisi kohdella. Eli arvostus kollegoiden, työntekijöiden ja tiimien kesken on tärkeää myös tulevaisuudessa. Hyvissä työpaikoissa on hyvä ilmapiiri ja monissa tapauksissa silloin viihdytään myös vapaa-ajalla yhdessä. Työpaikoilla pitää kitkeä kaikki kiusaaminen ja panostaa yhteishenkeen. (Henkilö E 2022)

3.6 Haastattelujen tulkinta

Haastatteluista saatu tieto ja kokemukset korreloivat tietoperustan kanssa. Vastaukset teemahaastattelukysymyksiin tarjosivat erilaisia syitä sille, miksi esimerkiksi työpaikan yhteishenki ja tiimin merkitys oli tärkeä. Jokainen haastateltava mainitsi vahvistavaksi tekijäksi työmotivaatiolle työilmapiirin tai tiimin tuen. Tär-

keinä koettiin toimiva yhteistyö ja tuki. Ihmissuhteiden tärkeys ja merkitys työpaikalla sekä työyhteisössä on suuri sitoutumiseen vaikuttava tekijä (Piha 2017,111).



Kuvio 6. Haastatteluissa esiin nousseita tekijöitä

Monia eri tekijöitä nousi esiin vahvistamaan motivaatiota: tiimin tuki, urapolut, koulutus, hyvä henkilökemia. Myös heikentäviä tekijöitä nousi esiin kuten: liian suuret työmäärät, turvattomuuden tunne ja työtehtävien yksitoikkoisuus. Tulevaisuuden työelämässä haluttiin nähdä enemmän yksilöllisyyteen panostamista sekä arvostusta. Kauppalehti käsitteli työn menettämisen pelkoa suurena stressitekijänä työntekijälle ja näki että kouluttaminen voisi lisätä turvallisuuden tunnetta omissa työtehtävissä ja näin lisätä työtehoa (Kauppalehti 2019).

3.6.1 Sopiva työmäärä ja turvallisuuden tunne töissä

Haastatteluissa esiin nousi myös sopiva työmäärä mieluisten työmäärien rinnalla. Jos töitä on sopivasti ja ne ovat tarpeeksi haastavia, tukevat ne työhön sitoutumista. Turvallisuuden tunnetta kuitenkin luo myös kokemus siitä, että jos henkilö joutuu olemaan poissa töistä niin se ei aiheuta kuitenkaan esimerkiksi

suuria ongelmia työpaikalla. Eli on tärkeää, että työntekijä uskaltaa olla myös rauhassa esimerkiksi lomalla. (Henkilö D 2022.)

Sisäisen motivaation tekijöitä kuten yhteisöllisyyden ja turvallisuuden tunne sekä kehittyminen työssä koettiin tärkeinä. Pihan mukaan nimenomaan työssä kehittyminen on sitoutumisen kannalta tärkeä tekijä ja se nousi myös haastattelussa esille (Piha 2017, 111). Taitava esimiestyö puolestaan tukee työpanosta ja työntekijän työmotivaatiota. Jokainen haastateltava toi esille, että työtehtävien mieluisuus ja mielenkiintoisuus oli merkittävä tekijä. Merkityksellisyden tunne työssä vahvistaa henkilön sisäistä motivaatiota ja onkin yksi selkeä sisäisen motivaation tekijöistä (Boekaerts ym., 2005, 23). Yksilöllisyyden teemat nousivat usein esiin ja ne olivat myös tulevaisuutta ajatellen merkittäviä näkökulmia.

Kommunikaatio ja positiivisen palautteen arvo nousi esiin myös haastatteluissa. Palautteen oikea-aikaisuus, sekä tasapainoisuus kannattaa muistaa. Jotta henkilöstölle ei tule sellainen kuva, että vain joillekin ihmisille jaetaan palautetta, tulee olla tarkkana siitä, että palaute jakautuu tasaisesti. Myös tietoperustassa taruttiin palautteen merkitykseen. Valpola painottaa kehityskeskusteluiden merkitystä: niiden pohjalta työntekijä saa lisää tietoa omasta suoriutumisestaan sekä saa hyvän mahdollisuuden avoimelle keskustelulle (Valpola 2014, luku 9).

3.6.2 Palkka ja edut

Ulkoisen motivaation kannalta esille nousi ajatuksia sopivan palkan merkityksestä, sekä esimerkiksi yrityksen tarjoamista eduista ja etenemismahdollisuuksista (Henkilö B 2022). Jos työssä on mahdollista edetä ja kasvaa, se koettiin ehdottomasti vahvistavana tekijänä (Henkilö A 2022). Palkka on myös tärkeää olla lähinnä sopiva (Henkilö B 2022). Yksi haastateltavista koki, että jos palkka on sopiva työtehtäviin nähden sen merkitys ei loppupeleissä ole niin suuri (Henkilö B 2022).

Haastateltaville tuli mieleen muutamia työhön sitouttavia tekijöitä ulkoiseen motivaation liittyen, kuten lyhyt työmatka sekä työsuhte-edut. Niiden ei kuitenkaan nähty olevan avainasemassa työssä viihtymiseen. Kuitenkin esimerkiksi yksi

haastateltava koki lyhyehkön työmatkan olevan sitouttava tekijä (Henkilö B 2022).

Heikentävinä tekijöinä nähtiin huono yleishenki työpaikalla, sekä mahdolliset ongelmat tiimissä. Haastatteluissa korostui tiimihengen merkitys niin hyvässä kuin huonossakin. Koettiin, että tiimihengen toimiessa se on sitouttava ja motivoiva tekijä. Jos taas tiimissä on huonoa henkilökemiaa sekä skismaa, sen koettiin vaikuttavan suoraan heikentävästi työhön sitoutumiseen. (Henkilö E 2022.)

Vahvistat tekijät kääntyvät helposti heikentäviksi, jos ne eivät toteudu. Usein heikentävät tekijät liittyivät työtehtävien yksitoikkoisuuteen, epäselvään johtamiseen, tai liian suuriin työmääriin (Henkilö D 2022). Yksitoikkoisuudella viitattiin enimmäkseen kokemukseen siitä, että työtehtävissä ei enää opita uutta ja ne ovat hyvin rutiinia ja toistoa (Henkilö B 2022). Jos vielä työ määrä on liian suuri, niin se vaikutti myös kokemukseen motivaatiosta (Henkilö D 2022).

3.6.3 Ajatukset tulevaisuuteen

Haastatteluissa tuli ilmi, että tulevaisuudessa on tärkeää keskittyä työntekijöihin entistä enemmän yksilöinä. On tarpeellista kouluttaa työntekijöitä ja antaa heille myös vapaus oppia, sekä kehittyä. Valttikorttina työnantajille tulevaisuudessa nähtiin työntekijöiden arvostus. Toivottiin myös, että tulevaisuuden työnantajat kertoisivat avoimemmin yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista työntekijöille. Tämä auttaa ymmärtämään työntekijää miksi hänen osuutensa työssä on tärkeää. Tämä lisää arvostuksen kokemusta ja näin ollen kasvattaa motivaatiota. (Henkilö D 2022.)

Arvostuksen, kiitoksen, rakentavan ja positiivisen palautteen sekä päätöksenteossa mukaan ottamisen merkitys korostuu (Henkilö B 2022). Tulevaisuudessa toivottiin, että työntekijöiden hyvinvoinnin kehitys jatkuu (Henkilö C 2022). Koettiin, että työelämässä tällä hetkellä pyritään jo parempaan, mutta parantamisen varaa löytyi. Esimerkiksi rakentamalla selkeämpiä urapolkuja voidaan työntekijöitä motivoida paremmin myös jatkossa (Henkilö D 2022).

4 Reliabiliteetti

4.1 Reliabiliteetti käsitteenä

Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta. Eli kuinka samankaltaisesti tutkimus on toistettavissa (Avoin tiede 2018.). Reliabiliteetti- sana tulee englannin kielen sanasta "reliability" (Hiltunen L 2009.).

Reliabiliteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Reliabiliteetilla voidaan ilmaista kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkimus tarkastelee esimerkiksi jotakin ilmiötä tai tapahtumaa. Sen parempi toistettavuus on sen vahvemmassa reliabiliteetista voidaan puhua. Reliabiliteetti tarkoittaa ei-sattumanvaraisuutta. Jos tutkimusta toistaessa saadaan sama tulos joka kerta ilmaisee se, että tulos ei ole sattumanvarainen. Jos kuitenkin tulos vaihtelee ja poikkeaa aina ensimmäisestä tuloksesta, on silloin ensimmäinen tutkimus likimain sattumanvarainen. (Hiltunen L 2009)

Reliabiliteettia voidaan pohtia neljästä eri näkökulmasta. Onko tutkimus yhdenmukainen? Jotta yhdenmukaisuutta pystyy parhaiten analysoimaan, olisi hyvä olla useampia indikaattoreita. Instrumentin tarkkuudella viitataan havainnointitarkkuuteen. Jotta havainnointitarkkuus on vahva, tarvitaan paljon toistoa. Eli esimerkiksi samojen haastattelukysymysten muotoilu hieman eri tavalla, haastattelut suurelle joukolle tai uusintahaastattelut. Jatkuvuutta arvioitaessa tekijän tulisi pystyä jollakin keinolla todistamaan, että esimerkiksi ilmiö on jatkuva tai yksittäinen tapahtuma. (Hiltunen L 2009)

Reliabiliteetin subjektiivisuudesta tai objektiivisuudesta puhuttaessa keskitytään pohtimaan sitä kuinka hyvin esimerkiksi haastateltavat ovat ymmärtäneet haastattelijan tarkoituksen. Onko kysymykset ymmärretty samalla tavoin tai onko jotakin jäänyt ymmärtämättä? Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi havainnoijien määrällä tai haastattelijoiden määrällä. Kuitenkin tärkeää on, että havainnoijat omaavat pitkälti yhtenevän tietoperustan ja heillä on hyvä mahdollisuus havain-

noida. Sen jälkeen pystytään vertaamaan havainnoijien tulkintoja, joihin vaikuttaa enemmässä määrin tiedon sijasta esimerkiksi ikä tai sukupuoli. (Hiltunen L 2009)

Ajalla on oma vaikutuksensa reliabiliteettiin. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä tutkita muuttumattomia aiheita. Tämä voi siis tarkoittaa tutkimuksen reliabiliteetin heikkenemistä ajan myötä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku "Reliabiliteetti").

4.2 Tutkimustulosten reliabiliteetti

Tässä luvussa keskitytään pohtimaan teemahaastattelujen tulosten reliabiliteettia. Millainen toistettavuus tutkimuksella on?

Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi eri henkilöä ja he kaikki työskentelivät yrityksessä X haastattelujen aikana. Työympäristö on hyvin tyypillinen toimistorakennus ja he kaikki työskentelivät jotakuinkin rinnastettavissa olevissa työtehtävissä. Haastattelutilanteet olivat hyvin samankaltaiset: ne tapahtuivat tutussa ympäristössä ja rauhallisessa tilassa. Haastateltavilla henkilöillä oli kaikilla useita vuosia takana työelämässä.

Haastateltava voi vastata niin kuin hän uskoo, että hänen "pitäisi vastata". Eli haastateltava syystä tai toisesta antaa vastauksen, joka ei ole rehellinen vastaus ja se vaikuttaa reliabiliteettiin negatiivisesti. Aihe voi olla esimerkiksi haastateltavalle vaikea tai arka ja sen takia siihen vastaaminen rehellisesti voi olla kiusallista tai liian vaikeaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Työmotivaatioon ja sitoutumiseen liittyvät kysymykset haastatteluissa eivät varsinaisesti kysyneet todella henkilökohtaisia asioita, vaikka kyse oli tietysti jokaisen omasta kokemuksesta. Vaikka otanta oli suppea, pyrittiin sen reliabiliteettia edes hieman parantamaan informoimalla haastateltaville, että heidän työnantajyrityksensä nimi tai heidän oma nimensä ei tule lopulliseen opinnäytetyöhön julkiseksi. Tällä pyrittiin hieman innostamaan lisää haastateltavia kertomaan rehellisesti omista kokemuksistaan. Kuitenkin haastattelujen reliabiliteettia tässä suhteessa on vaikea arvioida. Koska otanta oli pieni se varmasti vaikeuttaa sitä

osaltaan. Jos haastateltavia olisi ollut esimerkiksi 20 henkilöä, todella poikkeavan vastauksen erottaminen olisi mahdollisesti helpompaa.

Vastausten rehellisyys on kuitenkin näin pienellä otannalla tekijä, joka voi vaikuttaa todella suuresti reliabiliteettiin. Sitä ei kuitenkaan pystytä mittaamaan täysin mitenkään haastattelujen toteuttajalle mahdollisin keinoin. Jotta reliabiliteettia voitaisiin kasvattaa haastattelujen rehellisyyden suhteen tarvittaisiin paljon toistoa. Uusintahaastattelut ja toisto sekä kenties useampi haastattelija voisi tuoda tarkempia sekä laajempia havainnoiteja ja täten kasvattaa reliabiliteettia (Hiltunen L 2009). Haastattelihoita oli opinnäytetyön haastatteluissa vain yksi ja haastattelut toteutettiin vain kerran. Eli jos esimerkiksi haastattelut olisi tehty kahdesti samoilla kysymyksillä mutta pienen ajan päässä toisistaan vielä kenties kahden eri haastattelijan voimin, olisi tuloksissa voinut olla enemmän hajontaa. Silloin myös olisi voinut saada enemmän tietoa siitä kuinka paljon olosuhteet (kellonaika, päivä, vireytys) voivat vaikuttaa vastauksiin.

Haastatteluja tehtäessä reliabiliteettiin heikentävästi vaikuttava tekijöitä voivat olla inhimilliset virheet. Haastateltava voi muistaa asioita väärin tai saattaa jättää vastaukseen vaikuttavia tekijöitä pois vastauksesta. Haastattelija voi kohdata virheitä esimerkiksi dataa siirtäessä tai vastauksia merkitessä. (Hiltunen L 2009.) Datan käsittelyssä pyrittiin tässä opinnäytetyössä minimoimaan virheet. Haastattelut tehtiin melko myöhäisessä vaiheessa, joten jos aineistolle tapahtuisi jokin vahinko esimerkiksi sen osittainen vahingoittuminen, se vaikuttaisi todella suuresti reliabiliteettiin koska silloin haastattelu olisi pahimmillaan kelvoton käytettäväksi. Haastateltavia oli viisi, joten jo yhden haastattelun datan menettäminen vaikuttaisi merkittävästi lopputulokseen.

Videoiminen tai äänittäminen voi auttaa haastattelujen reliabiliteetin kanssa. Tällöin tarvittaessa myös muut havainnoitsijat voivat myöhemmin tarkastella haastatteluja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän takia haastattelut äänitettiin puhelimella ja tallennettiin. Sen jälkeen haastattelut litteroitiin ja tallennettiin tietokoneelle sekä pilvipalveluun, jotta mahdollisen teknisen vian takia niitä ei olisi mahdollista lopullisesti menettää.

Haastattelijoiden ja havainnoijien määrällä voidaan nostaa reliabiliteettia. Myös uusintahaastatteluilla voidaan vaikuttaa nostavasti reliabiliteettiin (Hiltunen L 2009). Jos haastatteluille olisi ollut uusintamahdollisuus tai mahdollisuus tehdä haastattelut havainnoijan kanssa, olisi tulokset voineet olla parempia. Myös vastausten tulkinnassa olisi ollut enemmän näkökulmia. Haastatteluja tehdessä kirjoittajalle aihealue oli jo verrattain tuttu koska opinnäytetyössä oli tehty jo edeltävää työtä tietoperustan kokoamiseen. Eli jotkin seikat tai termit olivat varmasti melkein itsestäänselvyys haastattelijalle, mutta mahdollisesti hieman epäselviä tai tuntemattomia haastateltaville. Kuitenkaan haastatteluiden aikana ei tullut esiin sanallisesti, että kysymyksiä ei olisi ymmärretty. Mahdollinen epävarmuus kysymyksen aihepiiristä on heikentävä tekijä reliabiliteetille tässä opinnäytetyössä.

Yleisesti heijastaen reliabiliteettiin vaikuttaviin tekijöihin, tämän opinnäytetyön tutkimustulosten reliabiliteetti on heikko. Huomattavasti suuremmalla otannalla sekä mahdollisella uusintahaastattelulla tai haastattelijoiden määrää lisäämällä tulokset olisivat voineet olla tarkempia ja luotettavampia. Myös silloin toistettavuutta olisi helpompi määrittää koska haastattelujen tuloksia voitaisiin verrata toisiinsa ja analysoida toiston määrää tuloksissa. Tällä hetkellä haastattelujen reliabiliteetti on heikko, koska tutkimuksen toistettavuudesta ei ole varmaa tietoa tai vahvoja viitteitä siihen.

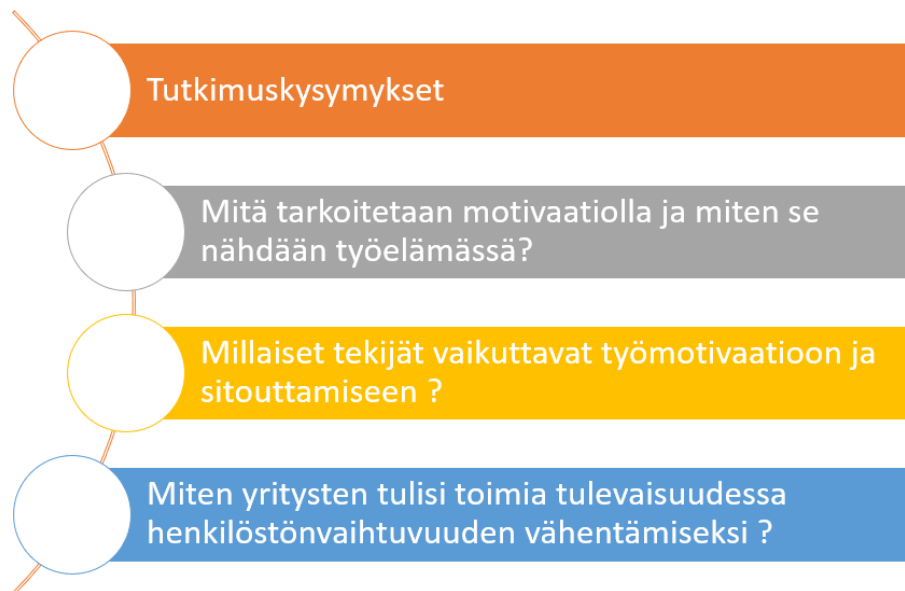
Yksi toimenpide, jolla reliabiliteettia voitaisiin vahvistaa esimerkiksi jatkotutkimusta ajatellen on, että saataisiin laajasti eri aloilta ja elämäntilanteista ihmisiä haastatteluun samoilla kysymyksillä mitä opinnäytetyöhön haastatelluille viidelle ihmiselle esitettiin. Haastatteluja voisi myös kuunnella useampi havainnoija ja tällöin yksittäisen henkilön tulkinnan vaikutus reliabiliteettiin pienenee. Reliabiliteettiin vaikutti myös mahdollisesti henkilöiden työkokemuksen määrä. Eli jos otanta olisi suurempi ja monipuolisempi myös työvuosien määrän suhteen se lisäisi työn reliabiliteettia.

5 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa pohditaan miten hyvin opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin. Tarkastellaan opinnäytetyölle alussa aseteltuja tutkimuskysymyksiä ja kerätään tärkeimmät vastaukset yhteen. Aivan viimeisenä pohditaan kappaleen verran kirjoittajan omaa kokemusta työstä.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuskysymyksiä opinnäytetyölle oli yhteensä kolme ja ne määriteltiin avuksi rajaamaan aihetta sekä selkeyttämään opinnäytetyön tavoitteita.



Kuvio 7. Tutkimuskysymykset

Käsitellään kysymyksiä tietoperustan sekä teemahaastatteluiden tulosten pohjalta.

5.1.1 Ensimmäinen kysymys

Mitä tarkoitetaan motivaatiolla ja miten se nähdään työelämässä? Motivaatiolla tarkoitetaan jotakin, mikä laittaa ihmisen liikkeelle. Eli jokin asia mikä saa meidät toimimaan. Selkeimpiä esimerkkejä motivaatiosta on esimerkiksi biologinen motivaatio nälkä. Nälän tunne saa ihmisen etsimään ruokaa. Psykologisella motivaatiolla voidaan taas tarkoittaa esimerkiksi jotakin saavutusta johon ihminen haluaa päästä. Motiivit ovat aina lähtöisin arvoistamme ja heijastavat niitä myös muille. Sisäsyntyinen motivaatio tulee arvoista, jotka koemme tärkeiksi. Sen perusteella ihminen arvioi eri motiivejaan. (Motivaatiota 2021).

Motivaatio jaetaan kahteen erillaiseen: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Yksinkertaisesti ulkoinen motivaatio tarkoittaa ulkoa tulevaa motivaattoria. Usein siihen liittyy työelämässä erilaiset ” keppi ja porkkana” – menetelmät. Sisäistä motivaatiota ei voi pakottaa. Se on sisäsyntyistä ja proaktiivista. Sisäinen motivaatio syntyy yksilön omasta tahdosta ja intohimosta (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Yleisesti sisäisesti motivoitunut työntekijä ohjautuu itsenäisesti henkilökohtaisista lähtökohdista. Hänellä on arvoihinsa pohjautuva syy sille miksi hän tekee töitään. Mahdollisesti hänellä on voimakas tunneside työhönsä ja se usein myös välittyy muille työntekijöille. (Salonen 2017, 165.) Työn ilo kokemus on mahdollinen sisäisesti motivoituneelle henkilölle. Työn ilo mahdollistaa flow-tilan työsäään sekä kokemus työn ilosta nostattaa omaa ylpeyttä työstä sekä aikaansaannoksista. (Salonen 2017, 181.)

5.1.2 Toinen kysymys

Millaiset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja sitouttamiseen? Kehittyminen ja työtehtävien riittävä haasteellisuus ja vaihtelevuus ovat tärkeässä asemassa sitoutumisen kannalta. Työssä olisi tärkeää päästä kehittämään omia vahvuuksiaan ja käyttämään osaamistaan. Taitavalla johtamisella voidaan tukea työntekijän autonomian kokemusta, joka vahvistaa mielekkyyden kokemusta. (Piha

2017, 107.) Työtehtävien mielekkyys ja vaihtelevuus oli Henkilö C:lle myös tärkeä osa työmotivaatiota. Rakentavan ja positiivisen palautteen saaminen on hänelle sitoutumista vahvistava tekijä. (Henkilö C 2022.)

Haastatteluissa myös Henkilö D toi voimakkaasti esiin työn merkityksellisyyden ja mieleisten työtehtävien olevan hänelle iso motivaatiotekijä. Hän kokee, ettei pystyisi olemaan työssä, jossa ei ole kehittymismahdollisuuksia. (Henkilö D 2022) Myös Henkilö A oli pitkälti samoilla jäljillä Henkilö D:n kanssa kehityksestä. Hän koki, että henkilökohtainen kehitys on hänelle tärkein tekijä motivaation ja sitoutumisen kannalta. Jos kaikesta tulee rutiinia se ei motivoi työhön. (Henkilö A 2022)

Sopiva työmäärä ja turvallisuudentunne olivat Henkilö D:lle tärkeitä. Turvallisuudentunteella hän tarkoitti sitä, että esimerkiksi sairauslomalla voi olla rauhassa koska työtehtävät saadaan silti töissä hoidettua. (Henkilö D 2022.)

Haastatteluissa jokainen haastateltava toi esiin tiimin ja ihmissuhteet työpaikalla. Henkilö D uskoo, että on tärkeää tulla toimeen ihan ihmistasolla kollegoiden kanssa, ja on hyvä merkki, jos myös vapaa-ajalla voi viettää aikaa yhdessä (Henkilö D 2022). Henkilö E:lle työkaverit olivat ehdottomasti tärkein ja selkein tekijä motivaation kannalta. Henkilö E ilmaisi, että niin kauan kuin työpaikalla omassa tiimissä henkilökemiat kohtaavat niin muiden tekijöiden vaikutus ei ole hänelle suuri. (Henkilö E 2022.)

Sisäisen motivaation tekijöihin lukeutuu työn arvokkaaksi sekä tärkeäksi kokeminen (Martela ym. 2015. 32). Motivaatiota ja sitoutumista vahvistaa saavutusten huomioiminen sekä kiitos tehdystä työstä. Hyvä palaute vahvistaa sisäistä motivaatiota (Piha 2017, 107.) Oikea-aikaisen ja positiivisen sekä rakentavan palautteen merkityksen merkitys oli Henkilölle C tärkeää. Hän koki, että jos työstään ei saa mitään palautetta tai pelkkää negatiivista palautetta se vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen laskevasti. Erityisesti rakentavan palautteen antaminen suoraan hetkessä on tärkeää, ettei palautteen määrä kasaannu. (Henkilö C 2022)

Tietoperustassa pohdittiin paljon yksilöllisyyteen liittyviä teemoja: arvostus, yksilön merkityksen kokemus sekä kehittyminen. Yksilöllisyys tuli esille niin esihenkilötyöstä puhuttaessa kuin yrityksen johtamistyyliin viitattaessa (Valpola 2014, luku 9). Yksilöllisyys ja yksilöllinen kehittyminen nousivat esiin myös haastatteluissa. Esimerkiksi henkilö A mainitsi henkilökohtaisen kehittymisen olevan hänelle kaikista tärkein tekijä (Henkilö A 2022).

Henkilö B toi haastattelussa esille, että epämääräinen tai huono johtaminen voisivat heikentää hänen työmotivaatiotaan. Hyvä suhde esihenkilön ja alaisten välillä tuntui hänelle tärkeältä. (Henkilö B 2022) Jatkuva suunnittelematon muutos sekä huono viestintä oli henkilön D mielestä kuormittava tekijä työssä (Henkilö D 2022). Johtajan kannattaa motivoida, sitouttaa ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään yhteisiä päämääriä (Aaltonen ym., 2014, 26). Taitavan esihenkilön ja johtajan tehtävä olisikin keskittyä varmistamaan viestinnän sujuvuutta. Esihenkilön tulisi olla tietoinen työntekijän vahvuuksista ja osaamisesta, jotta työntekijä pääsee mahdollisuuksien mukaan käyttämään niitä (Valpola 2014, luku 9.)

Ulkoisista motivaatiotekijöistä haastattelujen yhteydessä puhuttiin huomattavasti sisäisiä vähemmän. Kuitenkin esimerkiksi Henkilö B toi esille työpaikan sijainnin olevan yksi sitouttava tekijä: jos työpaikalle on lyhyt ja helppo matka voi se parhaimmillaan sitouttaa työpaikkaan (Henkilö B 2022). Palkka ulkoisena tekijänä oli Henkilölle B tärkeä siihen asti, kun se on ”sopiva”. Tällä Henkilö B tarkoitti lähinnä tehtävään sopivaa palkkaa. Hän koki sopivan palkan olevan yksi motivaatiotekijä. (Henkilö B 2022) Sopivaa palkkaa on vaikea määrittää, mutta vuonna 2010 toteutetussa tutkimuksessa selvisi, että noin 75 000 dollarin vuosituloihin asti raha nosti merkittävästi onnellisuutta (Kahneman & Deaton 2010.).

Henkilö D toi palkan esiin lähinnä motivoivana tekijänä vaihtaa työtä lähinnä silloin, jos uudesta työpaikasta tarjottaisiin todella paljon suurempaa palkkaa (Henkilö D 2022). Ulkoisista motivaatiotekijöistä ei tullut haastattelussa erityisemmin esiin esimerkiksi rangaistuksen pelko tai jonkin suuren arvotettavan palkinnon saavuttaminen. Haastattelussa ei puhuttu erillisistä ”porkkanoista” työmotivaation kannalta rahallisessa mielessä. Porkkanalla viitataan Martelan ja

Jarenkon keskustelemiin ”keppi ja porkkana”- menetelmiin (Martela & Jarenko 2014,6).

Palkitsemisjärjestelmien kanssa täytyy olla tarkka. Parhaimmillaan läpinäkyvä, ymmärrettävä ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä voi motivoida työntekijää. Jos se kuitenkin koetaan epäreiluksi se voi pahimmillaan aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia ja heikentää työmotivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

5.1.3 Kolmas kysymys

Miten yritysten tulisi toimia tulevaisuudessa henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi? Henkilö B uskoo, että tulevaisuudessa työsuhte-edut korostuvat entistä enemmän: esimerkiksi ylimääräisillä lomapäivillä tai muilla eduilla voidaan houkutella uusia työntekijöitä (Henkilö B 2022). Jos suoriltaan palkan korottaminen on yrityksen budjetille liian kallista on muita keinoja. Monster ehdottaa työntekijän arjen helpottamista esimerkiksi joustavilla työajoilla (Monster 2022).

Yritysten kannattaisi myös tulevaisuudessa muistaa kehityksen merkitys. Henkilö A toi esiin toiveen yksilöllisemmän johtamisen puolesta. A kokee, että vapauden antaminen sekä vastuun antaminen edesauttaisi työmotivaatiota. Esimerkiksi myös työtyylit tai työajat voisiva olla vapaammat. (Henkilö A 2022.) Henkilö C kommentoi myös oppimisen jatkuvuuden tärkeyttä. Hän koki, että esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä paremmin, työnantajalla olisi mahdollisuus sitouttaa heitä. (Henkilö C 2022.)

Kouluttamalla ja muita kehittymismahdollisuuksia tarjoamalla yritykset voisivat vahvistaa työntekijän itsevarmuutta sekä osaamista. Jos ihminen pelkää työpäivän menettämistä tai uudelleen työllistymisen vaikeutta se voi lamauttaa. Kouluttamalla työntekijöitään yritys voi sitouttaa heitä työhönsä. (Kauppalehti 2019.)

Henkilö B:n haastattelussa esiin nousi kiinnostava ajatus tulevaisuutta ajatellen. Henkilö B toivoi, että tulevaisuudessa keskityttäisiin enemmän löytämään asian-

tunteville työntekijöille etenemismahdollisuuksia muissakin rooleissa kuin esihenkilönä. Eli että sen sijaan että asiantuntijasta usein noustaisiin esihenkilöksi, olisikin vaihtoehtona tehdä myös jotakin muuta. Henkilö B kuvaili kuinka ei esimerkiksi välttämättä näkisi itseään esihenkilötyössä, koska sekin vaatii taitoja ja luontaista halua toimia johtajana. Henkilö B uskoi myös, että näin voitaisiin välttää tulevaisuudessa huonoa esihenkilötyötä, kun esihenkilöksi ei päädyttäisi ”pakosta” jos haluaa nousta urallaan. (Henkilö B 2022.)

Työntekijöiden mielipide tulisi kuulla ja heitä tulisi myös informoida entistä paremmin tulevista muutoksista. Kun työntekijä kokee saavansa äänensä kuuluviin se vahvistaa hänen sitoutumistaan ja lisää omaa arvostuksen tunnetta työtä kohtaan. Yksilöllisyyden korostuminen on mahdollisesti jatkuva trendi. Myös työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen olisi tulevaisuudessa entistä tärkeämpää työnantajalle Henkilö D pohtii. (Henkilö D 2022.)

Johtavan portaan kannattaisi osallistua yrityksen tapahtumiin ja näyttää esimerkkiä millaiset tekijät motivoivat. On tärkeää, että työntekijöiden kova uuras tus palkittaisiin ja voitot sekä menestykset huomioitaisiin. Johtoryhmän olisi tärkeää osallistua merkkipäiville sekä muistaa kiittää ponnistuksista. Näin johto osoittaa arvostustaan suullisesti ja fyysisesti työntekijöiden antamaa työpanosta kohtaan. (Hiltunen A 2017, luku 12.)

Rahallisen palkitsemisen kanssa tulisi olla tarkkana. Jos palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu huonosti ja se aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunteita se voi pahimmillaan vähentää työntekijän motivaatiota. Palkitsemisjärjestelmä tulisi rakentaa huolellisesti eikä silti ulkoisen motivaation keinoihin pidä keskittyä liikaa. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

5.2 Lopuksi

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli mielenkiintoinen prosessi. Se alkoi pohdinnalla aiheenvalinnasta ja eteni aina tietopohjan kokoamisesta haastatteluihin sekä niiden tulkintaan. Eniten aikaa työssä kului tietopohjan rakentamiseen sekä

haastatteluiden tulkintaan. Teemahaastatteluiden toteuttaminen oli mieltä avartavaa ja haastatteliija sai siitä myös uusia näkökulmia mistä pohtia työmotivaatiota ja sitoutumista.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana pääsin harjoittamaan kriittistä pohdintaa omasta työnjäljestä. Esimerkiksi haastattelun tulosten reliabiliteetin tarkastelu oli uusi kokemus ja toi paremman ymmärryksen siitä, millaisiin seikkoihin kannattaa tulevaisuudessa keskittyä saadakseni vahvemman reliabiliteetin tutkimuksille.

Päällimmäisenä työstä jäi kirjoittajan mieleen ulkoisen- ja sisäisen motivaation teemat, rahallisen palkitsemisen merkitys sekä haastatteluissa tulleet kirjoittajalle vieraat näkökulmat työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana opittu uusi tieto varmasti antaa myös työelämässä uutta näkemystä kirjoittajalle tarkastella asioita.

Lähteet

a. OECD. Taxing Wages 2021. United States. <https://www.oecd.org/unitedstates/taxing-wages-united-states.pdf> Viitattu 7.5.2022

Aaltonen, Tapio., Kirjavainen, Paula. & Pitkänen, Eeva. 2014. Kutsumusjohtaja. Talentum, Helsinki.

Avoin tiede. Todennettavuus ja toistettavuus. <https://avointiede.fi/fi/ajankohtaista/todennettavuus-ja-toistettavuus> Viitattu 4.5.2022

b. OECD. Taxing Wages 2021. Finland. <https://www.oecd.org/tax/tax-policy/taxing-wages-finland.pdf> Viitattu 7.5.2022

Boekaerts, Monique & Pintrich, Paul & Zeidner, Moshe 2005. Handbook of Self-Regulation. Elsevier Inc.

Cherry, Kendra 8.2.2022. What is Motivation? <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378> Viitattu 7.5.2022

Hiltunen, Arto 2015. Johtamisesta. Talentum, Helsinki.

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [Http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Viitattu 7.5.2022.

J.Zak, Paul 2017. Trust Factor: The Science of Creating High-Performance companies. Amacom. Julkaisuun viitattu teoksessa Piha, Kirsti 2017. Konflikti päivässä.

Kahneman, Daniel & Deaton, Angus 7.9.2010. High income improves evaluation of life but not emotional well-being. <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1011492107>

Kauppalehti 2022. Hyviä uutisia töistä – työurat ovat vaakaampia kuin uskotaan. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisialtoa/studiovieras/hyvia-uutisia-toista-tyourat-ovat-vakaampia-kuin-uskotaan/3271445b-c3af-526d-b071-e48761f56f46> Viitattu 20.4.2022

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Alma Talent, Helsinki

Mankki, Mikko 2018. Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria alakohtaisia eroja. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/> Viitattu 20.4.2022

Mankki, Mikko 2022. Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla – pandemian alkaminen vaikutti eri tavoin alasta riippuen. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-pandemian-alkaminen-vaikutti-eri-tavoin-alasta-riippuen/> Viitattu 20.4.2022

Martela, Frank., Jarenko, Karoliina & Järvillehto, Lauri 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Matikka, Mikko 2021. Kuinka paljon rekrytointi maksaa? <https://atalent.fi/fi/blog/kuinka-paljon-rekrytointi-maksaa-podcast> Viitattu 24.4.2022

Monster 2022. Kuinka vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta? <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/vaihtuvuuden-vahentaminen> Viitattu 20.4.2022

Motivaatiota, 2021. Mikä motivaatio? <https://www.motivaatiota.fi/mika-motivaatio/> Viitattu 18.4.2022

Piha, Kirsi 2017. Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent, Helsinki

Raevaara, Tiina 2016. Tajuaako kukaan? Opas tieteen yleistajuistajalle. Vastapaino, Tampere.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 8.4.2022

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent, Helsinki

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2020. Palkkarakenne. http://www.stat.fi/til/pra/2020/pra_2020_2021-10-11_tie_001_fi.html Viitattu 2.5.2022

Tiensuu, Maarit 1.12.2015. Nobel voittajat tutkivat: Tämän palkkasumman tienäminen tekee onnelliseksi. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/nobel-voittajat-tutkivat-taman-palkkasumman-tienaminen-tekee-onnelliseksi/5586272#gs.zt9pfz>

Tietoarkisto. Kyselylomakkeen laatiminen. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/> Viitattu 30.1.2022.

Valpola, Anneli 2014. Onnistu kehityskeskustelussa. Alma Talent Oy.