

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2023

Kirsi Hakkarainen ja Anette Harkkala

Työntekijälähtöinen työmotivaation kehittäminen



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2023 | 43 sivua

Kirsi Hakkarainen ja Anette Harkkala

Työntekijälähtöinen työmotivaation kehittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata työmotivaatiota, sen määritelmiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena oli antaa yritykselle tietoa työmotivaatiosta ja kehitysehdotuksia, miten työmotivaatiota voitaisiin kehittää. Työmotivaatio vaikuttaa muun muassa työn tuloksellisuuteen ja siihen, miten työntekijät työssään viihtyvät.

Työn toteutettiin tutustumalla kirjallisuuteen työmotivaatiosta ja motivaatioteorioista. Tietoperusta koostui neljästä työmotivaatioon vaikuttavasta tekijästä ja kolmesta eri motivaatioteoriasta. Aineisto kerättiin kahdella sähköisellä kyselyllä, joissa selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä omasta työmotivaatiostaan. Kyselyjen jälkeen toteutettiin puhelinhaastattelu.

Tuloksista selvisi, että työntekijöiden työmotivaatio on melko hyvä. Työntekijät kokivat työnsä mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mikä jo itsessään luo hyvät lähtökohdat työmotivaatiolle. Yrityksen työntekijöitä motivoivat eniten oman ammattitaidon kehittäminen, mieluisten työtehtävien tekeminen ja työilmapiiri. Motivaatiota huonontaviksi tekijöiksi työntekijät tunnistivat jatkuvan kiireen, pienen palkan ja huonot mahdollisuudet uralla etenemiseen sekä johtamisen.

Tuloksena syntyi tietopaketti työmotivaatiosta ja ehdotuksia sen kehittämiseen. Työntekijöille tulisi luoda selkeä kuva työtehtävistä, tavoitteista ja rooleista sekä vuorovaikutusta yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä tulisi parantaa.

Asiasanat:

Työmotivaatio, työelämä, työtyytyväisyys

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2023 | 43

Kirsi Hakkarainen and Anette Harkkala

Employee-oriented development of work motivation

Keywords:

Work motivation, working life, job satisfaction.

1 Johdanto	6
2 Motivaation määritelmiä	8
2.1 Motivaatio	8
2.2 Työmotivaatio	8
2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	9
2.4 Työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys	11
2.5 Esimiehen vaikutus työmotivaatioon	12
2.6 Ympäristön merkitys työmotivaatiolle	13
3 Motivaatioteoriat	16
3.1 Itsemääräämisteoria	16
3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria	18
3.3 Edwin Locken päämääräteoria	19
4 Menetelmät ja kehittämisideat	21
4.1 Käytetyt menetelmät	21
4.2 Kysely 1	23
4.3 Kysely 2	29
4.4 Haastattelu	32
4.5 Kehitysehdotukset	33
5 Loppuluku	36
Lähteet	38

Liitteet

Liite 1. Kysely 1

Liite 2. Kysely 2

Liite 3. Haastattelu

Kuvat

Kuva 1. Prosessikaavio myönteisen palautteen vaikutuksesta (Luukkala, 2022, 51.)	14
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Asiat, jotka motivoivat työssä eniten.	24
Kuvio 2. Asiat, jotka huonontavat työmotivaatiota.	25
Kuvio 3. Motivaation taso.	26
Kuvio 4. Väittämät.	27
Kuvio 7. Asiat, jotka huonontavat työmotivaatiota.	30
Kuvio 8. Motivaation taso.	31
Kuvio 9. Väittämät.	31
Kuvio 10. Mitä asioita toivoisit työpaikallasi kehitettävän.	32

1 Johdanto

Motivaatio aiheena on ajankohtainen monissa työyhteisöissä, sillä muutoksista on tullut arkipäivää nykyajan työelämässä. Myös teknologia kehittyy nopeasti ja digitaaliset ratkaisut ovat kasvattaneet jalansijaa työelämässä. Maailmalla vallitsevat tilanteet heijastuvat työhön. Työpaikoille se tarkoittaa jatkuvaa muutosta, oppimista ja sopeutumista. Uusia työtapoja kehitetään jatkuvasti ja työn tehokkuutta halutaan nostaa. Vaatimukset kasvavat, mutta yksi tärkeä tekijä on tästä yhtälöstä jätetty vähemmälle huomiolle: motivaatio. Motivaation merkitystä työntekijän tehokkuudelle, oppimiselle ja työn mielekkyydelle ei sovi jättää huomiotta.

Menestyvässä työyhteisössä ymmärretään työmotivaation tärkeys. Työnantaja ja esihenkilöt voivat tukea monin tavoin työntekijän motivoitumista. Työntekijällä itsellään on vastuu löytää omat motivoitumisen avaimet ja kantaa kortensa kekoon työyhteisön hyvinvoinnin puolesta.

Millään uudella toimintatavalla työssä ei ole lopulta merkitystä, ellei ole motivoituneita työntekijöitä niitä tekemässä. Työmotivaatiolla on keskeinen rooli menestyvässä työyhteisössä. Motivoitunut työntekijä on innostunut ja kiinnostunut oppimaan uutta sekä luomaan uusia innovaatioita. Työn tuottavuus ja laatu kärsivät, mikäli henkilöstö ei ole motivoitunutta.

Tässä työssä keskitymme toimeksiantajayrityksen työntekijöiden työmotivaation tarkasteluun ja sen kehittämiseen. Toimeksiantajayrityksessä työskentelee noin 10 työntekijää ja päätoimialana on laboratorio- ja näytteenottopalvelut.

Työn näkökulma on työntekijälähtöinen. Kehitysideoiden pohjana toimi työntekijöiden mielipiteet, joita kartoitettiin kyselyn ja haastattelun keinoin.

Luvussa 2 esitellään motivaation määritelmiä, jotta saadaan luotua ymmärrystä, siitä mitä motivaatio on ja mitkä erilaiset asiat siihen vaikuttavat. Motivaation määritelmiä rajattiin koskemaan itse työssä ja työpaikka vaikuttaviin tekijöihin, joihin työntekijöillä ja työnantajilla on mahdollista vaikuttaa.

Luvussa 3 esitellään motivaatioteorioita, joilla on iso merkitys motivaation ymmärtämiseen. Motivaatioteorioita on hyvä käydä läpi, jotta ymmärretään paremmin mikä ihmistä motivoi.

Luvussa 4 käydään läpi käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja niiden tulokset. Luvun lopussa kerrotaan tulosten perusteella valitut kehitysehdotukset.

Luku 5 on loppuluku, jossa pohditaan työn toteutusta ja onnistumista.

2 Motivaation määritelmiä

Motivaatioon liittyy valtava määrä erilaisia käsitteitä, joiden tunteminen auttaa ymmärtämään isoa kokonaisuutta ja motivaation syntyminen prosesseja.

2.1 Motivaatio

Motivaation kantasana on latinankielinen sana *movere* – liikuttaa. Motivaatio on voima, joka saa ihmisen toimimaan tavoitteidensa edistämiseksi. Ajatuksista ja suunnitelmista tulee motivaation kautta tekoja. Motivaatio löytyy jokaisesta ja se on alati valmiina, kunhan sen vain löytää.

Motivaatio on tunne, jolloin ihminen tietää mitä haluaa saavuttaa ja myös alkaa toimimaan haluamansa eteen. Ajatuksista ja suunnitelmista tulee motivaation kautta tekoja. Motivaatio on elinehto ja voimavara kaikelle tekemiselle, kokemiselle ja saavuttamiselle. Motivaatio myös ohjaa vireystilaa, joka määrittää sen mitä saamme aikaan. Alullepano, toiminnan jatkaminen ja sen ylläpito on motivaation kolme avaintekijää. (Seppänen 2018, 11, 16-20.)

2.2 Työmotivaatio

Yksilön työmotivaatio heijastaa kaikkien hyvinvointiin koko työyhteisössä.

Motivoitunut työntekijä on tehokas, iloinen ja innostunut työstään ja se vaikuttaa suoraan työn laatuun ja myös organisaation tulokseen. Hyvä motivaatio saa työntekijän tuntemaan iloa ja ilolla on motivaatiota lisäävä vaikutus. (Sinokki 2016, luku 1.)

Työmotivaatio on työntekijän polttoainetta. Työmotivaatio määrittää työntekijän innostuneisuutta työhön, kuinka ahkerasti ja tuottavasti työtä tehdään ja miten hyvinvoiva työntekijä on.

Työmotivaatio koostuu kolmesta erilaisesta tarpeesta, jotka ovat tavoitteiden saavuttaminen, yhteenkuuluvuus ja vaikutusvallan tarve.

Työn tekeminen ja tavoitteiden saavuttaminen lisää työmotivaatiota niillä työntekijöillä, joille saavuttaminen on tärkein motivoiva tekijä töissä. Tällaiset itseohjautuvat työntekijät kaipaavat haasteita ja nauttivat itsenäisestä suorittamisesta. Työntekijät kokevat työmäärän lisäämisen osoituksena luottamuksesta tai jopa eräänlaisena palkintona. (Erto n.d.)

Työpaikan sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä niille, jotka motivoituvat yhteenkuuluvuuden tunteesta. Vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä. Nämä työntekijät ovat luotettavia ja kekseliäitä sekä heillä on myönteinen vaikutus työilmapiiriin. (Erto n.d.)

Ne työntekijät, joiden työmotivaatio syntyy vallasta, kaipaavat muita työntekijöitä enemmän tunnustuksen ja julkisen kiitoksen saamista. Saavutusten huomioiminen on tärkeää. Siksi tällaiset työntekijät ovatkin usein muita kunnianhimoisempia ja päämäärätietoisempia. (Erto n.d.)

Tarkoituksenmukainen ja sopivasti haastetta käsittävä työ vaikuttaa työmotivaation syntymiseen. Työntekijät ja työtehtävät muodostavat yhden kokonaisuuden, jossa jokaisella on oma osansa. Työn tavoitteiden hyväksyminen on tärkeää työntekijän motivaation kannalta. (Erto n.d.)

2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio tapahtuu joko ulkoisesti tai sisäisesti ja nämä tavat poikkeavat toisistaan hyvin merkittävästi. Arvojärjestykseen ja käskyttämiseen perustuvalla johtamistyyllillä voi vaikuttaa vain työntekijän ulkoiseen motivaatioon.

Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy ei ole liitännäinen itse tekemiseen. Työntekijä ei ole kiinnostunut tekemästään tehtävästä, vaan tekee sen, joko saadakseen palkinnon (esimerkiksi palkka) tai välttymästä rangaistukselta (esimerkiksi varoitus). Vahvasti esihenkilöjohtoinen yritys on malliesimerkki ulkoisesta motivaatiosta: ”Tee niin kuin sanon, tai –” Jos työtä tehdään pelkästään ulkoisista motivoivista tekijöistä johtuen, ei tekeminen itsessään motivoi. Työtä tehdään rahan takia. Ulkoisessa motivaatiossa työntekijä on

passiivinen ja toiminta perustuu ”keppiin ja porkkanaan”. Työntekijä saadaan työskentelemään vain joko myönteisesti ”porkkanalla” lahjoen tai kielteisesti ”keppiä” antamalla. Tekeminen tapahtuu vain ulkoisten päämäärien takia. Työntekijä joutuu sysäämään itsensä tekemiseen ja tällöin tekeminen on pahimmillaan epämieluisaa ja tuntuu pakolliselta pahalta. Ulkoisista tekijöistä käsin tapahtuva motivaatio on työntekijälle kuluttavaa ja henkisesti raskasta. (Martela 2015, 26.)

Sisäisessä motivaatiossa asioita tehdään, koska ne ovat merkityksellisiä ja tärkeitä tekijälle itselleen. Tekeminen tuntuu arvokkaalta. Esimerkiksi työntekijä tekee työtä, koska hän todella haluaa tehdä sitä. Kyse ei ole itsensä pakottamisesta, vaan energiaa tekemiseen on automaattisesti. Tästä syystä työ ei kuormita enää samalla tavalla, kuin ulkoisista motivaatiotekijöistä johtuen. Sisäinen motivaatio kumpuaa työntekijän omista kiinnostuksen kohteista ja asioista, jotka hän kokee tärkeänä. (Martela 2015, 27.)

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio on kuitenkin työelämässä yhtä aikaa olemassa. Työtä tehdään rahan takia (ulkoinen motivaatio), koska se mahdollistaa oman henkilökohtaisen elämän puitteet ja tarvittavat resurssit. Samalla työstä saatu palkka edustaa sitä, että on saanut asioita aikaan ja joku on saanut hyötyä tehdystä työstä (sisäinen motivaatio). (Martela 2015, 28.)

Työssä on läsnä monia sisäisesti motivoivia tekijöitä, kuten yhdessä tekeminen, itsensä ylittäminen ja erilaisten asioiden aikaan saaminen. Kaikista tärkeintä on kuitenkin työntekijän oma suhtautuminen työhönsä. Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät vaihtelevat tilanteista ja päivistä riippuen. Sisäisen motivaation vahvistaminen on avainasemassa työntekijän hyvinvoinnin kannalta. (Martela 2015, 28.)

2.4 Työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys

Työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys rakentuvat eri asioista, joten ne on syytä erottaa toisistaan. Työn ulkoiset olosuhteet vaikuttavat ulkoiseen motivaatioon ja kunnossa ollessaan vähentävät työtyytymättömyyttä. Sen sijaan, kun itse työn suorittamiseen liittyvät tekijät paranevat, lisääntyy sisäinen motivaatio ja työtyytyväisyys. Työtyytyväisyystekijöihin (Luukkala 2011) kuuluu mielenkiintoisuus, uuden oppiminen, itsensä toteuttaminen, palvelun/tuotteen arvokkuus ja toimivuus, itsensä hyödylliseksi kokeminen. (Luukkala 2022, 123.)

Työn ulkoiset olosuhteet vaikuttavat työtyytymättömyyteen ja ulkoiseen työmotivaatioon. Ulkoiset olosuhteet koostuvat seuraavista tekijöistä (Luukkala 2011): Työtyytyväisyys palkkaan, turvallinen työympäristö, työergonomia, toimivat työvälineet, joustavat työajat, kannustava johtamistyyli ja mukavat työkaverit. (Luukkala 2022, 124.)

Uuden oppiminen työssä ylläpitää työtyytyväisyyttä ja sisäistä työmotivaatiota. Jos työssä voi olla oma itsensä ja pystyy tuomaan omia vahvuuksiaan esille, se vahvistaa entisestään työtyytyväisyyttä ja sisäistä motivaatiota. Näiden tekijöiden lisäksi työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttaa työntekijän arvostus edustamansa yrityksen tuotetta tai palvelua kohtaan. Hyödyksi tulemisen tunne vaikuttaa positiivisesti työntekijään. (Luukkala 2022, 124.)

Työtyytymättömyys vähenee ja ulkoinen motivaatio vahvistuu, kun palkka on mitoitettu vastaamaan työn vaativuutta ja vastuullisuutta ja johon myös työntekijän oma ahkeruus sekä osaaminen vaikuttaa. Myös työympäristön turvallisuus vaikuttaa työtyytymättömyyteen ja ulkoiseen motivaatioon. Mahdollisuus hyvään työergonomiaan ja kunnossa oleviin työvälineisiin lisää sujuvuutta työssä ja vähentävät työtyytymättömyyttä. Joustavilla työajoilla voidaan huomioida työntekijän kokonaiselämäntilanne. Näiden lisäksi työtyytymättömyys vähenee, kun johtamistyyli on kannustava ja työyhteisössä kaikki tulevat hyvin toimeen keskenään. (Luukkala 2022, 125.)

2.5 Esimiehen vaikutus työmotivaatioon

Johtamisen merkitys työntekijän motivaatiolle ei ole vähäinen: hyvä motivaatio lisää työhyvinvointia. Esihenkilö voi johtamisellaan vaikuttaa myös työilmapiiriin. Heikko johtaminen vähentää työhön sitoutumista sekä työntekijän taitojen kattumista. Huonosta johtamisesta seuraa työn ilon katoaminen, esimerkiksi töissä onnistumisista ei enää iloa. Sen sijaan oikeudenmukaisuus on hyvän johtajan ominaisuus. Työyhteisön erimielisyydet vähenevät ja yhteistyö paranee, kun työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Tutkimusten mukaan oikeudenmukainen esihenkilötyö vaikuttaa jopa työntekijöiden terveyteen ja vähentää riskiä sairastumiseen. (MCS Oy 2019)

Esihenkilön tulee luoda työntekijöille sellaiset työolot, joissa työntekijällä on edellytys hoitaa työnsä hyvin. Esihenkilön tulee ottaa huomioon työntekijän osaaminen sekä ne asiat, jotka työntekijää kiinnostavat. Yhdessä työntekijän kanssa luodaan keinot päästä yhteisiin tavoitteisiin. Esihenkilön tehtävä on valmentaa, sparrata ja tukea työntekijää, silloin tavoin voidaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon. (Martela, 2015, 155)

Työntekijöillä on laaja osaaminen työtehtävistään, tietoa ja ymmärrystä. He ovat työnsä asiantuntijoita. Työn ja työpaikan tuottavuus nousee, kun työntekijöiden taidot valjastetaan käyttöön ja työntekijät pääsevät osallistumaan ja kehittämään omaa työtään sekä osallistumaan yrityksen sisällä tapahtuviin muutoksiin tai mahdollisiin kehityshankkeisiin. Työntekijöiden osallistaminen työpaikan hankkeisiin on kehityssuunta, joka lisää vastuullisuutta ja kokemusta yhdenvertaisuudesta sekä vaikuttaa suotuisasti työmotivaatioon. (Sympa 2023)

Tarinat herättävät ihmisissä tunteita ja yksi tapa esihenkilölle motivoida työntekijöitään on antaa toimintaan syyt. Aivot sisäistävät tarinoita paremmin kuin esimerkiksi kylmiä lukuja. Kertomalla syyt toimintaan, on työntekijää helpompi motivoida. On tärkeä muistaa, että ihminen samaistuu parhaiten toiseen ihmiseen. Työntekijät haluavat jonkun, johon samaistua ja johon kokea yhteenkuuluvuutta. Esitelmät ja diagrammit eivät tee samanlaista vaikutusta kuin toinen ihminen. Työntekijöiden kehitysten huomioiminen on tärkeää, sillä

kehittymisen huomioimisella motivoidaan työntekijä työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Kun tavoitteet eivät ole liian helppoja tai haasteellisia, saadaan motivaatio pysymään palkinnon tavoittelussa. (Sympa 2023)

2.6 Ympäristön merkitys työmotivaatiolle

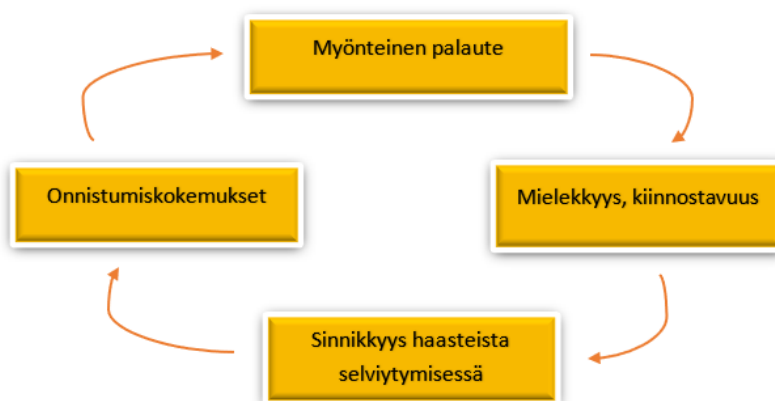
Työyhteisöllä on välitön vaikutus työntekijän motivaatioon, työhyvinvointiin ja töistä suoriutumiseen. Elämme yhteiskunnassa, jossa työpaikka on osa järjestelmää ja vallitsevaa kulttuuria. Ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa välillisesti siihen, minkälaisia tavoitteita asetamme itsellemme ja myös ajattelutapaamme. Ympäristö, joka vastaa sosiaalisiin perustarpeisiin, auttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon, voimavaroihin, itseohjautuvuuteen sekä itse työsuoritukseen. (Salmela-Aro 2017, 59.)

Jos työpaikoilla vastataan työntekijän sosiaalisiin tunnetarpeisiin, motivoi se työntekijöitä hyvään suoritukseen. Sosiaaliset tunnetarpeita on viisi; turvallisuuden tunne, arvostetuksi tulemisen tunne, yhteenkuuluvuuden tunne, vaikuttamisen tunne ja reiluuden tunne. (Luukkala 2022, 131)

Turvallisuuden tunteelle ominaista on se, että työntekijä tietää saavansa apua tilanteissa, jossa ei tiedä, tai osaa. Työntekijän ei tarvitse pelätä virheitä tai hävetä osaamattomuuttaan, kun on tieto siitä, että muut auttavat ja työpaikalla ollaan yhtä. Ei olla ”minä”, vaan ”me”. Turvallisuuden tunteeseen kuuluu myös rakentava palaute. Ketään ei soimata virheistä, sillä se heikentää turvallisuuden tunnetta. On tärkeää hyväksyä, että kaikki ovat erilaisia. Kun työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, hän myös uskaltaa avautua työpaikan epäkohdista ja antaa kehitysideoita työhön liittyen. (Luukkala 2022, 131.)

Arvostetuksi tulemisen tunne syntyy siitä, että työntekijän vahvuudet huomioidaan ja niistä saa tunnustusta. Hyvästä suorituksesta annetaan positiivista palautetta. Kuunteleminen, ystävällisyys ja kunnioittava kohtaaminen on toisen arvostamista ja se lisää työmotivaatiota. Työntekijän itseluottamus ja toimintakyky ei vähene edes epäonnistumisissa, jos työntekijä tietää saavansa hyväksyvää kohtelua myös virheen jälkeen. (Luukkala 2022, 132.)

Positiivinen palaute synnyttää positiivisuutta. Myönteinen palaute lisää työntekijän kiinnostusta työtehtäviinsä ja saa työn tuntumaan mielekkäältä, kuten Kuvassa 1 esitetään. Kielteinen palaute aiheuttaa vastakkaisen reaktion: työn tekeminen ei tunnu enää hyvältä. Myönteisestä palautteesta työntekijä saa voimaa selvitä vaativistakin ja vaikeista työtehtävistä. Vaikeista työtehtävistä selviäminen saa aikaan onnistumiskokemuksen, jonka myötä saa taas positiivista palautetta. (Luukkala 2022, 50-51.)



Kuva 1. Prosessikaavio myönteisen palautteen vaikutuksesta (Luukkala, 2022, 51.)

Yhteenkuuluvuuden tunne muodostuu turvallisuuden tunteesta ja arvostetuksi tulemisesta. Näiden lisäksi tarvitaan yhteinen tavoite – suunta, jota kohti mennään yhdessä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla vahva tietämys yrityksen strategiasta. Kun tavoitteisiin on yhdessä sitouduttu, yhteinen suunta ohjaa olennaiseen tekemiseen. Edistymisen huomaaminen lisää työmotivaatiota. Työmotivaation kannalta on tärkeää, jotta työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työhönsä ja tulla kuulluksi. Vaikutusmahdollisuuksien minimoiminen lisää työntekijän stressiä sekä uupumusta, vähentää hallinnan tunnetta ja saa työmotivaation laskemaan. (Luukkala 2022, 133-134.)

Reiluuden tunne rakentuu oikeudenmukaisuuden toteutumisesta ja tasapuolisesta kohtelusta jokaisen työpaikan jäsenen kesken. Reiluus ja

rehellisyys motivoivat ja saavat ihmiset sitoutumaan työhönsä. (Luukkala 2022, 134.)

Palkitseva työ ei synny itsestään, vaan se vaatii harjoittelua ja erilaisia kokeiluja. Uusiin käytäntöihin ja tapoihin pääseminen vaatii paljon toistoa ja aikaa. Erilaisia taitoja tarvitaan, jotta työpaikalla päästään uusiin ratkaisuihin. Muutoksen tekeminen koostuu kolmesta eri vaiheesta: Vihjeestä, toiminnasta ja palkkiosta. Epäkohtien muuttaminen ja muut kehitystoimenpiteet ovat työyhteisölle palkitsevia. Kun tuloksia alkaa näkymään, innostuminenkin voi jo itsessään olla palkkio. (Berlin, 2019, 243.)

3 Motivaatioteoriat

Opinnäytetyöhön on valittu kolme motivaatioteoriaa hahmottamaan työmotivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä ja sitä, millaisista asioista työntekijöiden motivaatio koostuu. Motivaation laaja-alainen hahmottaminen auttaa ymmärtämään työntekijöiden ja työympäristön välisiä suhteita, sekä helpottaa motivaatioon vaikuttamista, kun taustalla vaikuttavat syyt ovat tiedossa.

3.1 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria perustuu ajatukseen, että ihminen on aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava. Yksilö asettaa itselleen tavoitteita, haastaa itseään ja myös toteuttaa itseään. Kokemus omasta kyvykkyydestä syntyy, kun tavoitteet saavutetaan. (Seppänen 2018, 81.)

Motivaation laatu on ratkaisevampaa kuin sen määrä. Mielenkiintoiset ja itselle merkitykselliset asiat motivoivat, palkitsevat ja luovat hyvinvointia yksilölle itselleen. Asioiden tavoittelu pakosta ei sen sijaan lisää hyvinvointia tai tuo menestystä. (Seppänen 2018, 81.)

Itsemääräämisteorian määrittelevinä tekijöinä pidetään kolmea psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomian kokemus, pystyvyyden kokemus sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta. (Seppänen 2018, 81.)

Kokemus autonomiasta syntyy siitä, että ihminen saa itse valita sisältöä elämäänsä. Valinnan mahdollisuus luo tyytyväisyyttä ja lisää motivaatiota. Jokaisella on tarve olla tekemässä omaa elämää koskevia valintoja, sekä olla mukana tekemässä päätöksiä. Yksilö ei ole hyvinvoiva ilman omia tavoitteita ja massan mukana kulkien. (Seppänen 2018, 82.)

Pystyvyyden tunne tulee, kun yksilö kokee osaavansa ja olevansa pätevä. Motivaation näkökulmasta on merkityksellisempää saada kokemus pätevydestä, kuin oikeasti olla pätevä. Pystyvyyden tunne syntyy aiemmista

kokemuksista ja muilta saadusta palautteesta. Motivaatio lisääntyy, kun yksilö saa vahvistusta omalle pystyvyydelleen ja sen seurauksena yksilö sitoutuu entistä vahvemmin tekemäänsä asiaan. (Seppänen 2018, 82.)

Yhteenkuuluvuuden tunne tulee kuulumisesta porukkaan tai tiettyyn yhteisöön, esimerkiksi työpaikalla. Hyvinvointi huononee ja yksilö oireilee, mikäli tunne yhteenkuuluvuudesta ei toteudu. (Seppänen 2018, 82.)

Jokainen itsemääräämisteorian perustarpeista on niin tärkeitä, että yhtäkään ei voi jättää pois ilman seuraamuksia hyvinvoinnille. (Seppänen 2018, 82.)

Työpaikalla itsemääräämisteorian toteutuminen tarkoittaa työntekijän perustarpeiden huomioimista. Perustarpeiden vahvistaminen luo positiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työstä suoriutumiseen: Uupumisen riski vähenee, ahkeruus lisääntyy, työn imu ja tuloksellisuus kasvaa. (Salmela-Aro 2017, 103.)

Työpaikalla autonomian kokemusta tukee työntekijän näkökulman kuulluksi tuleminen, tarpeeksi haastavien työtehtävien tarjoaminen, palautteen antaminen, sopivan haastavien tehtävien ja valinnanmahdollisuuksien tarjoaminen sekä ohjeiden ja sääntöjen perustelevuus. (Salmela-Aro 2017, 105.)

Kyvykkyyden tunne työpaikalla tulee siitä, kun työntekijä kokee hallitsevansa työnsä ja saavan työtehtäviä tehdyksi. Kyvykkyyden kokemus toteutuu, kun työtehtävät ovat tarpeeksi haastavia ja tuovat sopivasti haastetta. Työmäärän tulee sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden ja työntekijälle on tärkeää kokea edistymistä työssään. (Salmela-Aro 2017, 110)

Yhteisöllisyyden kokemus rakentuu läheisistä suhteista toistentyöntekijöiden kanssa ja kokemuksesta, että kuuluu yhteisöön. Työpaikoilla yhteisöllisyyttä voidaan edistää rakentamalla erilaisuutta suvaitsevaa työkuultuuria, jossa on mahdollisuus myös epävirallisille kohtaamisille. (Salmela-Aro 2017, 111)

3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Kaksifaktoriteorian mukaan ne tekijät, jotka vaikuttavat positiivisiin työasenteisiin, ovat erit kuin ne, jotka aiheuttavat negatiivisia asenteita. Motivaatiotekijät työssä jaettiin kahteen luokkaan, sisäisiksi ja ulkoisiksi. Työtyytyväisyystekijöitä esitettiin jo luvussa 1, tässä luvussa niitä tarkastellaan erilaisesta näkökulmasta.

Sisäiset eli työtyytyväisyystekijät nähdään tuloksena saavutuksista, sanallisista tunnustuksista, itse työn haastavuudesta, vastuullisuudesta ja uralla etenemisestä (ylennyksestä). Näiden viiden tekijän katsotaan liittyvän läheisesti toisiinsa sekä käsitteellisesti että kokemusperäisesti. Kun ne ovat työssä läsnä, yksilön perustarpeet täyttyvät ja tuloksena on positiivisia tunteita, sekä työtehokkuus paranee. (Miner 2015, 62.)

Sitä vastoin ulkoiset, työtytymättömyystekijät johtuvat niistä olosuhteista, joissa työtä tehdään. Näitä ovat yrityksen politiikka ja hallintokäytännöt, valvonta (tekninen laatu), ihmissuhteet (erityisesti esihenkilöiden kanssa), fyysiset työolosuhteet, työturvallisuus, edut ja palkka. Nämä ulkoiset tekijät voivat asianmukaisesti tarjottuna poistaa tyytymättömyyden ja parantaa suorituskykyä tiettyyn pisteeseen asti, mutta niihin ei voida luottaa luovan todella myönteisiä tunteita työstä tai mahdollisesti mahdollista korkeaa suoritustasoa. Näiden tulosten saavuttamiseksi johdon on turvauduttava sisäisiin tekijöihin. (Miner 2015, 62.)

Ulkoisista tekijöistä tulee huolehtia, mutta siitä on hyötyä vain tiettyyn pisteeseen asti. Sen sijaan on keskityttävä työtyytyväisyystekijöihin. Työntekijällä pitäisi olla jonkin verran kontrollia työskentelytapaan, jotta hän kokisi saavuttaneensa jotain ja tuntevansa henkilökohtaista kasvua työssään. (Miner 2015, 63.)

Tehdessään tutkimustaan työympäristössä Herzberg havaitsi, että ulkoiset tekijät eivät motivoi yksilöä erityisen hyvin, vaikka ulkoiset puitteet olisivatkin kunnossa. Kuitenkin jos nämä tekijät puuttuvat, motivaatio laskee helposti.

Lisäksi Herzberg havaitsi, että sisäiset tekijät eivät välttämättä alenna motivaatiota puuttuessaan, mutta jos sisäiset tekijät ovat kunnossa, ne lisäävät motivaatiota. (Guillén 2020)

3.3 Edwin Locken päämääräteoria

Päämääräteoria on motivaatioteoria, joka selittää, mikä saa jotkut ihmiset suoriutumaan työtehtävistään paremmin kuin toiset (Locke & Latham 2013).

Locke teki empiirisissä tutkimuksissaan kaksi ydinhavaintoa:

- Tavoitteen vaikeusasteen ja suorituskyvyn välillä on lineaarinen suhde. Niiden ihmisten, joiden tehtävien tavoitteet olivat haastavampia ja vaikeampia, suorituskky oli 250 prosenttia korkeampi, verrattuna niihin, joiden tavoitteet olivat helpompia. Haastavammat tavoitteet saavat ihmiset työskentelemään ahkerammin.
- Tarkat, vaikeasti saavutettavat tavoitteet johtavat parempaan suorituskkyyn kuin ei tavoitteita ollenkaan tai kun tavoitteet ovat esimerkiksi epämääräisiä tai abstrakteja, kuten "tee parhaasi" (Locke & Latham 2013, 4-5.).

"Tee parhaasi"-tavoitteen ongelmana on sen epäselvyys siitä, mikä on suorituskvyn tehokkuus. Se on hyvin subjektiivinen käsite. Hyvin tarkka ja spesifinen tavoite taas kertoo tekijälleen, mitä häneltä odotetaan. Tarkka tavoite määrittelee yksilölle, mikä on hyväksyttävä suoritustaso. Lisäksi tietyn korkean tavoitteen saavuttaminen on yleensä avainasemassa yksilön kannalta tärkeiden tulosten saavuttamisessa. (Locke & Latham 2013, 6.)

Motivaatioteoriaan sisältyy viisi tavoitteen asettamisperiaatetta, jotka voivat parantaa menestymismahdollisuuksia:

- Selkeys. Kun tavoitteet ovat selvät, työntekijät tietävät mitä yrittää saavuttaa ja tulokset ovat mitattavissa. Jos tavoitteet ovat epämääräisiä tai ne ilmaistaan yleisenä ohjeena, niitä ei voi mitata, eivätkä työntekijät tiedä itsekään, onko tavoitteet saavutettu.

- Haaste. Ihmisiä motivoivat haastavat tavoitteet. On kuitenkin tärkeää olla asettamatta niin korkeita tavoitteita, ettei niitä ole mahdollista saavuttaa.
- Sitoutuminen. Jotta työntekijät olisivat tehokkaita, heidän on ymmärrettävä tavoitteet ja hyväksyttävä ne – työntekijät todennäköisemmin "ostavat" tavoitteen, jos he ovat osallistuneet sen asettamiseen. Tämä ei tarkoita, että jokaisesta tavoitteesta tulee neuvotella työntekijöiden kanssa ja varmistaa heidän hyväksyntänsä. Työntekijät todennäköisesti sitoutuvat siihen niin kauan kuin he uskovat, että tavoite on saavutettavissa, se on sopusoinnussa yrityksen tavoitteiden kanssa ja sen määrääjä on uskottava.
- Palaute. Oikeiden tavoitteiden valinnan lisäksi kannattaa myös kuunnella palautetta, jotta nähdään, miten tavoitteet edistyvät. Palaute antaa mahdollisuuden selventää työntekijöiden odotuksia ja säätää heidän tavoitteidensa vaikeutta. Palautteen ei aina tarvitse tulla muilta ihmisiltä. Yksinkertaisesti mittaamalla omaa edistymistä voi tarkistaa, kuinka pärjää.
- Tehtävän monimutkaisuus. Kun tavoitteet ja tehtävät ovat monimutkaisia, tulee varmistaa, että työstä ei tule liian ylivoimaista. Monimutkaisissa ja vaativissa rooleissa työskentelevät ihmiset voivat ajaa itsensä loppuun, jos he eivät ota huomioon tehtävän monimutkaisuutta (Locke 1968.).

4 Menetelmät ja kehittämisideat

Usein työyhteisöissä todetaan, että jotain pitäisi tehdä, mutta ongelmia ja haasteita ei tutkita ja selvitetä. Tällöin kehittäminen jää lähtötelineisiin. On tärkeää selvittää sujuvan työn esteet, jotta osataan tehdä oikeita toimenpiteitä. Ilman tätä selvitystä kuluu aikaa ja resursseja sattumanvaraisesti kehitystoimenpiteisiin. (Borgman & Packalén, 2002, 35-40.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työmotivaatiota, sen määritelmiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena oli antaa toimeksiantajayritykselle tärkeää tietoa työmotivaatiosta, omassa työyhteisössä koetuista haasteista ja kehitysehdotuksia miten työmotivaatiota voitaisiin kehittää. Kehitysehdotukset pohjautuivat työntekijöille tehtyyn kahteen erilliseen kyselyyn ja haastatteluun.

4.1 Käytetyt menetelmät

Valitsimme tiedonkeruumenetelmiksi kaksi eri ajankohtana toteutettua kyselyä. Kysely toteutettiin kaksi kertaa, koska haluttiin selvittää onko puolen vuoden aikana tapahtunut muutosta työntekijöiden työmotivaatiossa. Kyselyiden jälkeen toteutettiin vielä haastattelu. Kyselyiden ja haastatteluiden avulla pyrimme selvittämään työntekijöiden motivaation tilaa ja sitä, millaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden näkökulmasta motivaatioon ja motivoitumiseen työssä.

Kysely

Kyselyn hyvä puoli on siinä, että vastata voi nimettömästi, jolloin työntekijät mahdollisesti uskaltavat paremmin tuoda mielipiteensä julki. Sähköinen kyselylomake on selkeä ja helppo, joten kynnyks vastaukseen on matala ja sen voi tehdä itselleen sopivana ajankohtana. Kyselyn hyvänä puolena on myös vastausten nopea ja helppo analysointi. Lisäksi kyselylomakkeella tavoittaa ajallisesti enemmän tutkittavia, kuin haastatteluin keinoin. Kyselyn huonot

puolet liittyvät vastauksien pinnallisuuteen ja siihen, että ymmärtävätkö kaikki kysymykset samalla tavoin. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kyselyn kysymykset johdettiin työmotivaatioon pohjautuvaan aineistoon ja taustatietoon. Kysymykset lähetettiin etukäteen toimeksiantajayritykselle hyväksyttäväksi. Kysymyksiin tehtiin pieniä muutoksia yrityksen ehdotuksesta. Kysymysten avulla voitiin tehdä päätelmiä työntekijöiden motivaation tilasta. Lisäksi kyselyn tuloksista kävi ilmi, mihin asioihin työntekijät toivoisivat muutosta ja millaisilla asioilla työmotivaatiota voitaisiin työntekijöiden näkökulmasta parantaa.

Työntekijöiden työmotivaation selvittäminen aloitettiin anonymillä kyselyllä touko-kesäkuussa 2022. Kyselyssä käytettiin toisensa poissulkevia, valmiita vastausvaihtoehtoja sekä mukana oli yksi avoin kysymys, johon vastaaja sai vastata omin sanoin. Opinnäytetyön aineiston keruu tapahtui sähköisen webropol-kyselylomakkeella (liite 1). Kyselyyn vastasi 11 työntekijää, vastausprosentiksi muodostui 100 %. Vastauslinkki lähetettiin työntekijöiden sähköpostiin ja kysely sisälsi monivalintakysymyksiä ja yhden avoimen kysymyksen.

Toinen kysely julkaistiin tammikuussa 2023. Vastauksia saatiin 4 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 40 %. Vastauksien vähyydelle voi olla monia syitä. Työpaikan kiireet ja järjestelmäuudistukset vaikuttanevat. Lisäksi voi olla, ettei koeta toista kyselyä enää niin merkittäväksi, jos on jo kerran vastannut. Saadut vastaukset kuitenkin myötäilevät ensimmäisen kyselyn linjaa.

Haastattelu

Haastattelun hyvä puoli on siinä, että haastattelun avulla on helppo selvittää henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä, sekä selvittää asenteita tiettyä asiaa kohtaan. Haastattelussa huomion keskipisteenä ovat haastateltava ja hänen näkemyksensä asioista. Haastattelun luonteeseen kuuluu, että haastattelun sisältö analysoidaan haastattelijan toimesta. Koska haastattelu jouduttiin toteuttamaan välimatkan takia etänä, menetettiin siinä lähikontaktissa tapahtuvan haastattelun edut, kuten eleet ja ilmeet. (Muotio, 2022.)

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, joten halukkaita pyydettiin ottamaan yhteyttä opinnäytetyön tekijöihin.

Haastattelun avulla selvitetään haastateltavan käsitystä organisaation haasteista ja kipupisteistä sekä pohditaan kehittämiskohteita työntekijälähtöisesti. Motivaatio on aiheena henkilökohtainen, jonka jokainen kokee omalla tavallaan. Jokaisella työntekijällä on oma käsitys yrityksen ja työyhteisön toiminnasta, kulttuurista ja tulevaisuudesta. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Haastattelun teemat perustuvat tässä työssä esitettyyn tietoperustaan motivaatiosta ja motivaatiotekijöistä.

Haastattelun kysymykset olivat ennakkoon suunniteltuja, mutta tilaa jätettiin myös vapaammalle keskustelulle. Haastateltavia ei haluttu ohjata liikaa, mutta kysymyksiä haluttiin rajata koskemaan tämän työn kannalta oleellisia asioita, jotta keskustelu ei lähde liian laajaksi ja aineisto pysyy hallinnassa.

Työntekijöille haluttiin antaa mahdollisuus tuoda esiin heidän näkemyksiään esille mahdollisimman vapaasti. On tärkeää, että haastateltava saa kokemuksen yksilöllisyydestä. Haastattelun kysymykset pohjautuivat aiemmin toteutettujen kyselyiden tuloksiin.

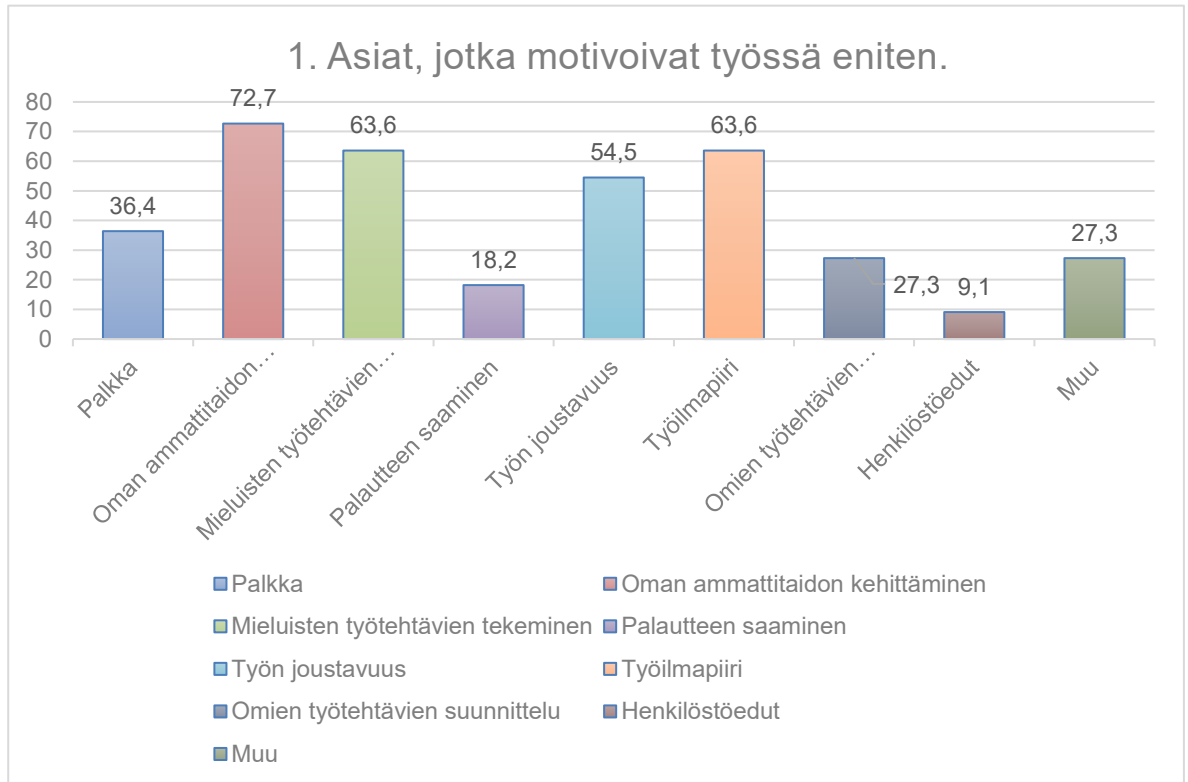
Haastatteluun osallistui toimeksiantajayrityksestä vapaaehtoiset työntekijät ja haastattelu toteutettiin puhelimitse. Haastateltavat ilmoittautuivat itse haastateltaviksi, koska halusivat osallistua työyhteisön kehittämiseen. Haastattelu toteutettiin puhelimitse ja taltioitiin kirjallisesti. Haastatteluun oli sovittu tunnin aika, mutta tarvetta olisi ollut vielä ylimääräiselle puolelle tunnille.

4.2 Kysely 1

Tässä luvussa esitellään ensimmäisestä kyselystä saadut vastaukset.

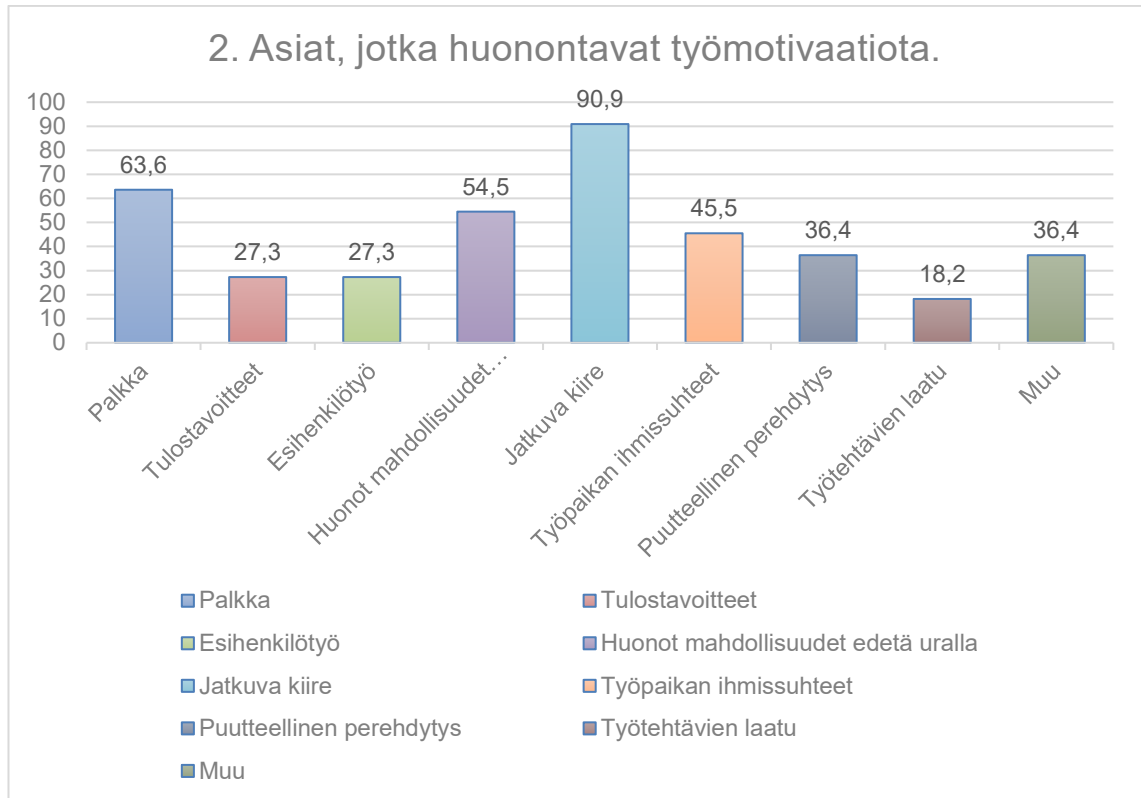
Kyselyn tulosten mukaan työntekijöitä motivoivat eniten oman ammattitaidon kehittäminen, mieluisten työtehtävien tekeminen ja työilmapiiri. Myös työn

joustavuus koettiin merkittäväksi motivoivaksi tekijäksi, kuten Kuviossa 1 esitetään.



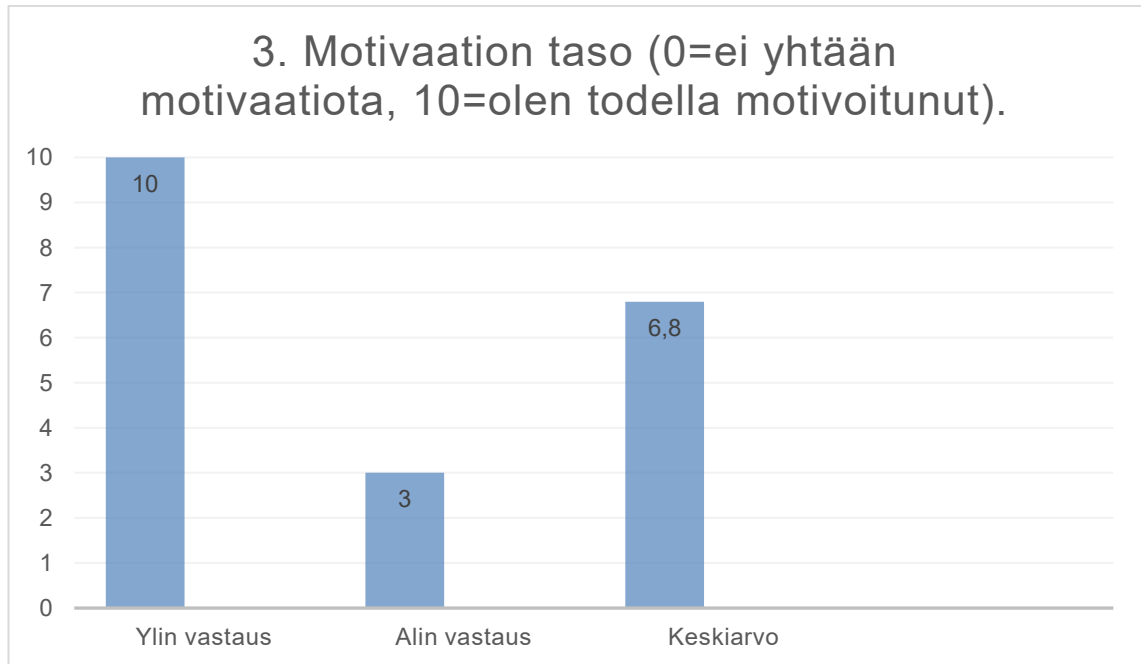
Kuvio 1. Asiat, jotka motivoivat työssä eniten.

Motivaatiota huonontaviksi tekijöiksi työntekijät vastasivat jatkuvan kiireen, palkan ja huonot mahdollisuudet edetä uralla. Työpaikan ihmissuhteet nousivat myös aika korkealle motivaatiota huonontavissa tekijöissä, Kuvion 2 mukaisesti.



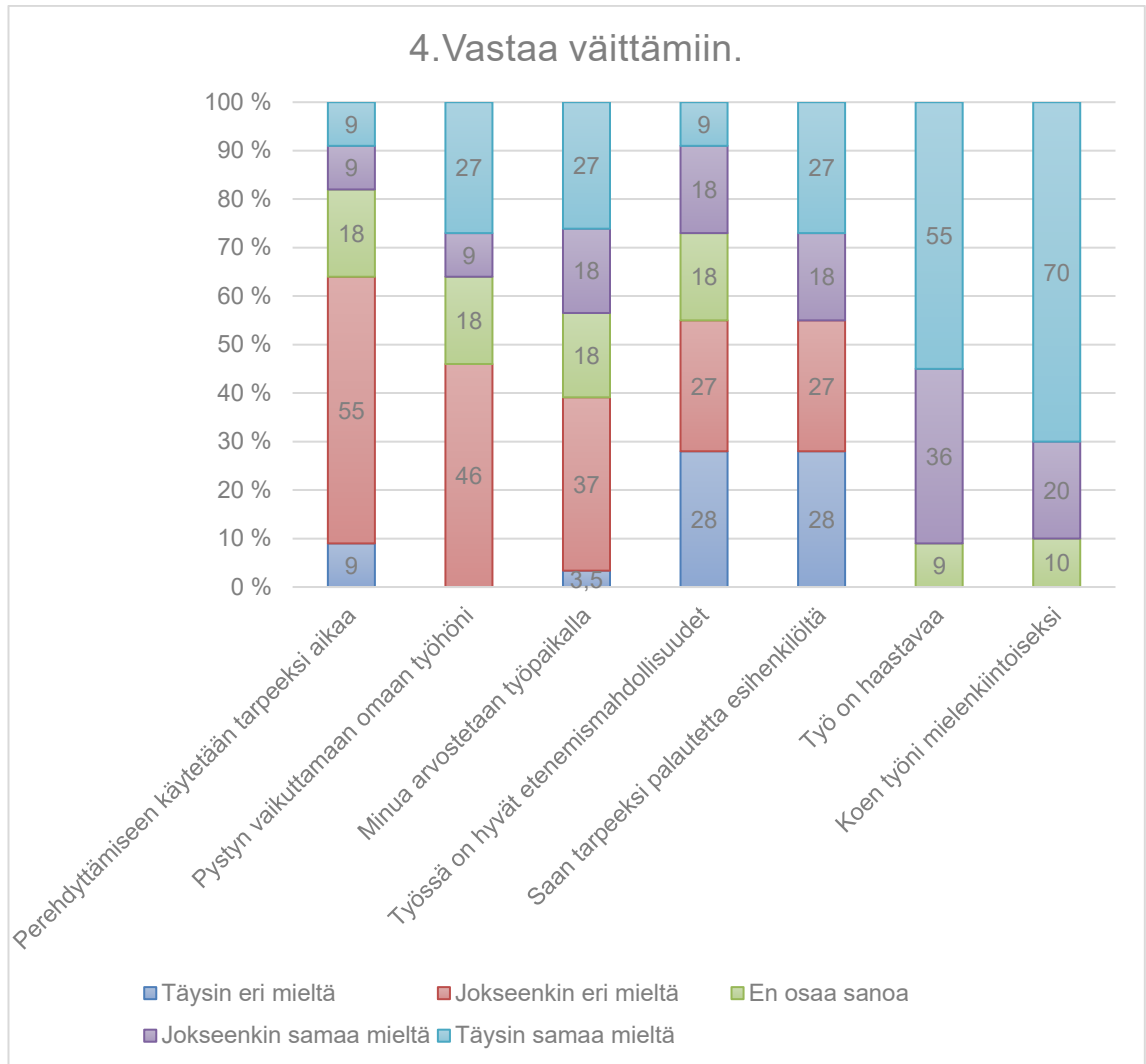
Kuvio 2. Asiat, jotka huonontavat työmotivaatiota.

Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan oman työmotivaationsa tasoa ja keskiarvoksi saatiin 6,8. Alin vastaus oli 3 ja ylin 10, kuten Kuviossa 3 esitetään.



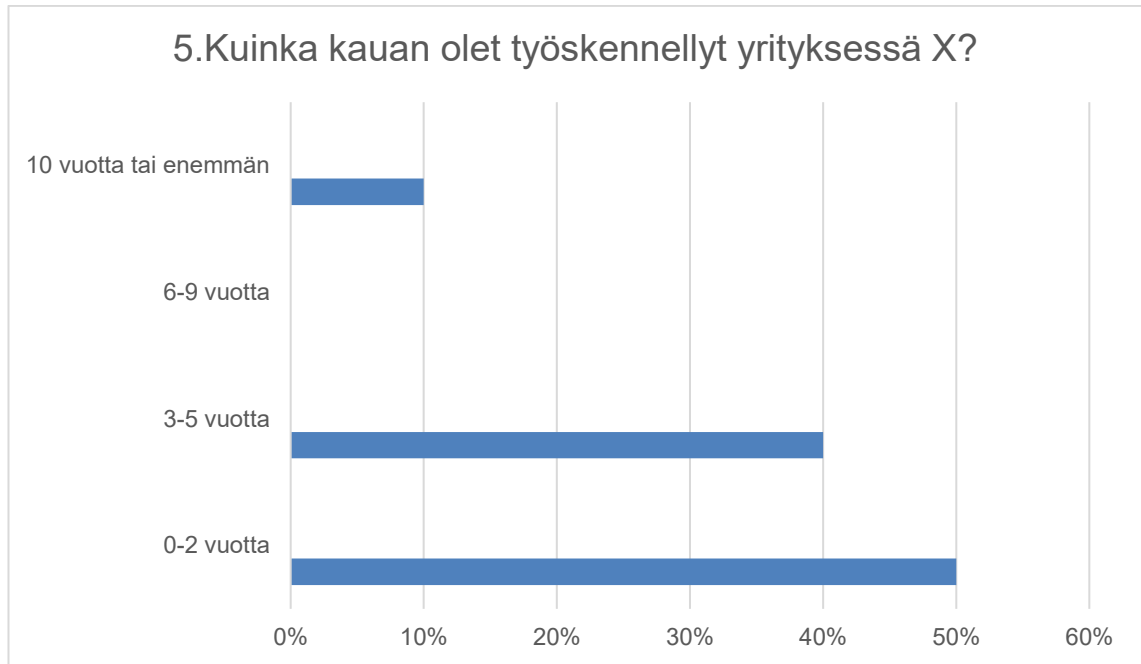
Kuvio 3. Motivaation taso.

Valtaosa yrityksen työntekijöistä kokee työnsä mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mikä on motivaation näkökulmasta hyvä asia. Motivaatiota huonontaviksi tekijöiksi kyselyssä tuli puutteet perehdyttämiseen käytetyssä ajassa, omaan työhön ei ollut mahdollista vaikuttaa, työntekijät kokivat, että he eivät saa tarpeeksi arvostusta ja ettei työssä ole hyviä etenemismahdollisuuksia. Osa työntekijöistä koki saavansa tarpeeksi palautetta esihenkilöltä ja osa taas koki ettei palautetta saa tarpeeksi. Tämän väitteen kohdalla työntekijöiden mielipiteet jakautuivat aika tasaisesti, kuten Kuvio 4 näkee.



Kuvio 4. Väittämät.

Tulosten mukaan valtaosa yrityksen työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä alle 5 vuotta. Vain yhden vastaajan työsuhde oli kestänyt 10 vuotta tai enemmän (Kuvio 5). Moni oli kuitenkin jättänyt vastaamatta tähän kohtaan, joten työajan kestolla liittyen motivaation tasoon ei voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä.



Kysymys 6 oli avoin kysymys ja siinä kysyttiin mikä asia saisi työntekijän työskentelemään motivoituneemmin. Vastaajia oli 7 ja vastaukset olivat melko yhtenäisiä. Palkka, johtaminen ja työmäärä nousivat vastauksissa selkeästi esille.

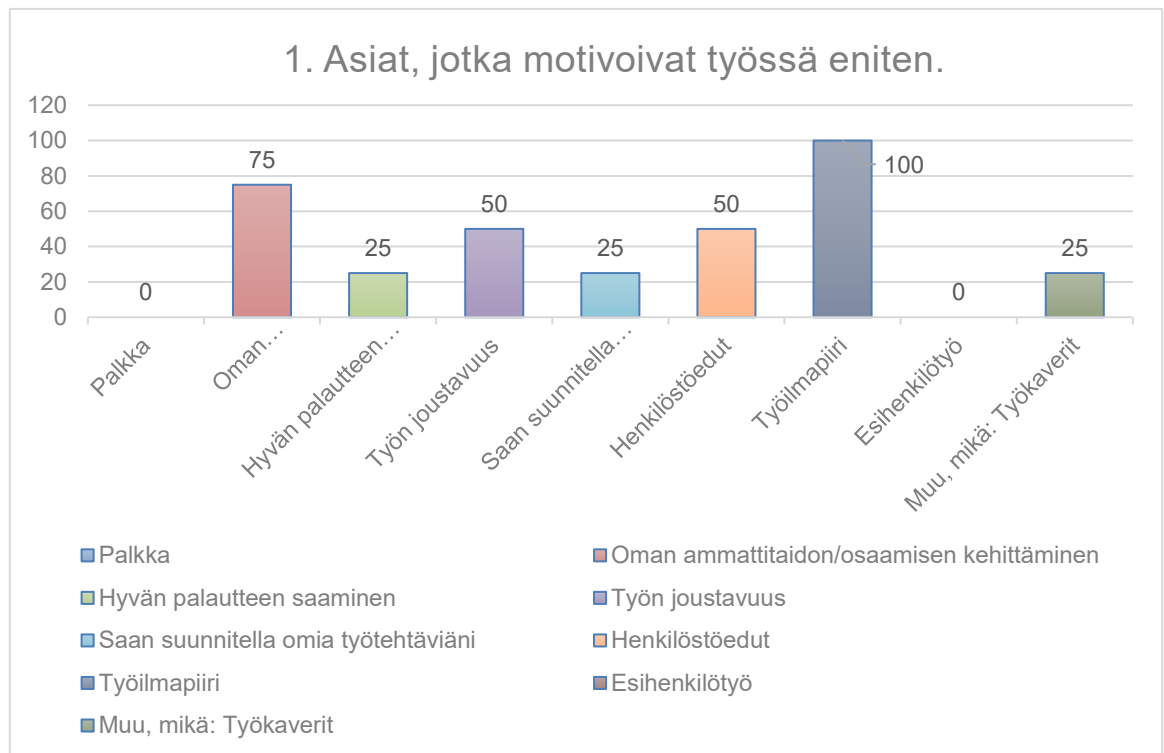
Työ vaatii osaamista ja vastuunottoa ja se ei näy palkassa. Ylimääräisistä työtehtävistä tai päivän jatkamisesta normaalin työpäivän jälkeen ei tule kuin tuntikorvaukset ja uusiin asioihin perehtymisestä saatava korvaus on pieni. Toisaalta myöskään kertyneitä ylitoita on vaikea pitää vapaana henkilökunnan vähyyden vuoksi. Palkan ei koettu vastaavan työn haasteellisuuttaja työn määrää. Kohtuullisempi työmäärä ja realistisemmat tavoitteet ja aikataulut töihin ja perehtymisiin liittyen.

Useimmissa vastauksissa tuli esille myös johtaminen. Toivottiin selkeämpää viestintää ja enemmän kahdenkeskisiä keskusteluhetkiä esihenkilön kanssa sekä kiitoksen saamista. Asiallinen keskustelu ja rakentavan palautteen antaminen sekä saaminen on tärkeää.

4.3 Kysely 2

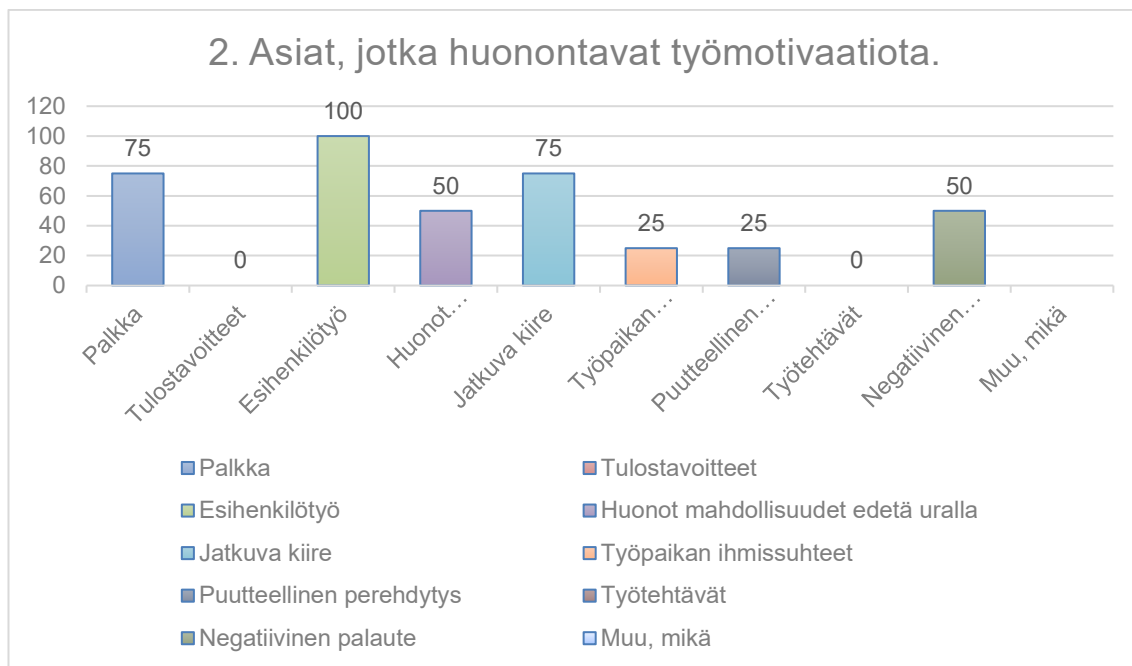
Tässä luvussa perehdytään toisen kyselyn tuloksiin.

Toisessa kyselyssä edelleen työilmapiiri, työn joustavuus ja oman ammattitaidon kehittäminen koettiin kaikista motivoivimmiksi tekijöiksi, kuten Kuviosta 6 näkee.



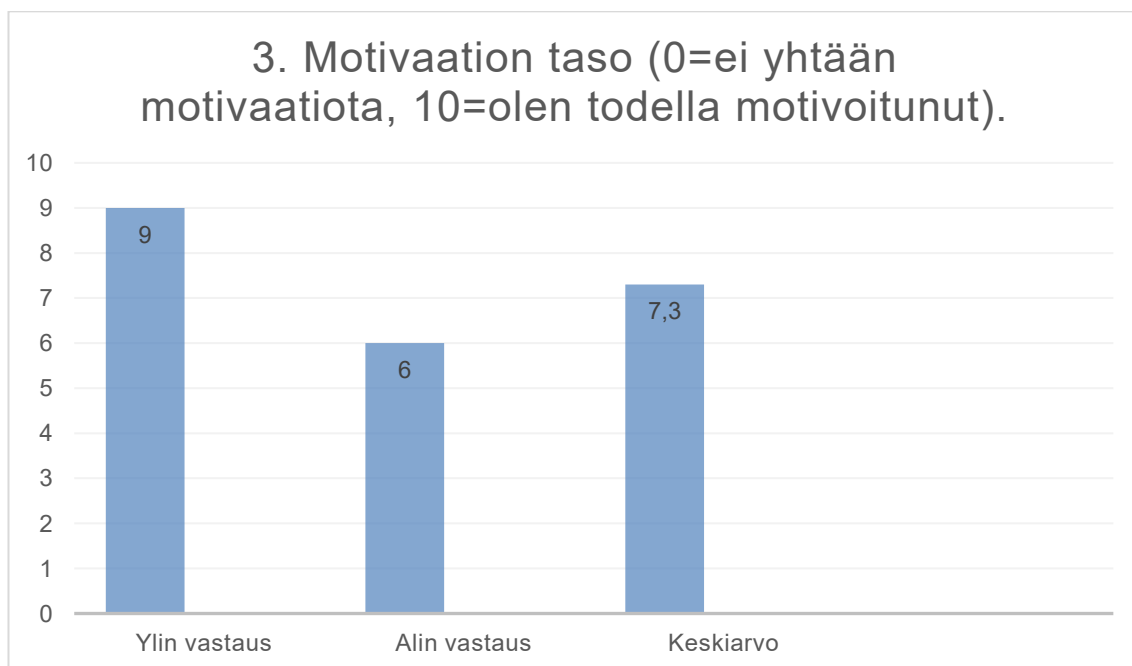
Kuvio 6. Asiat, jotka motivoivat työssä eniten

Työmotivaatiota huonontaviksi tekijöiksi kyselyssä nousivat esihenkilötyö, jatkuva kiire ja negatiivinen palaute, kuten Kuviosta 7 on nähtävissä.



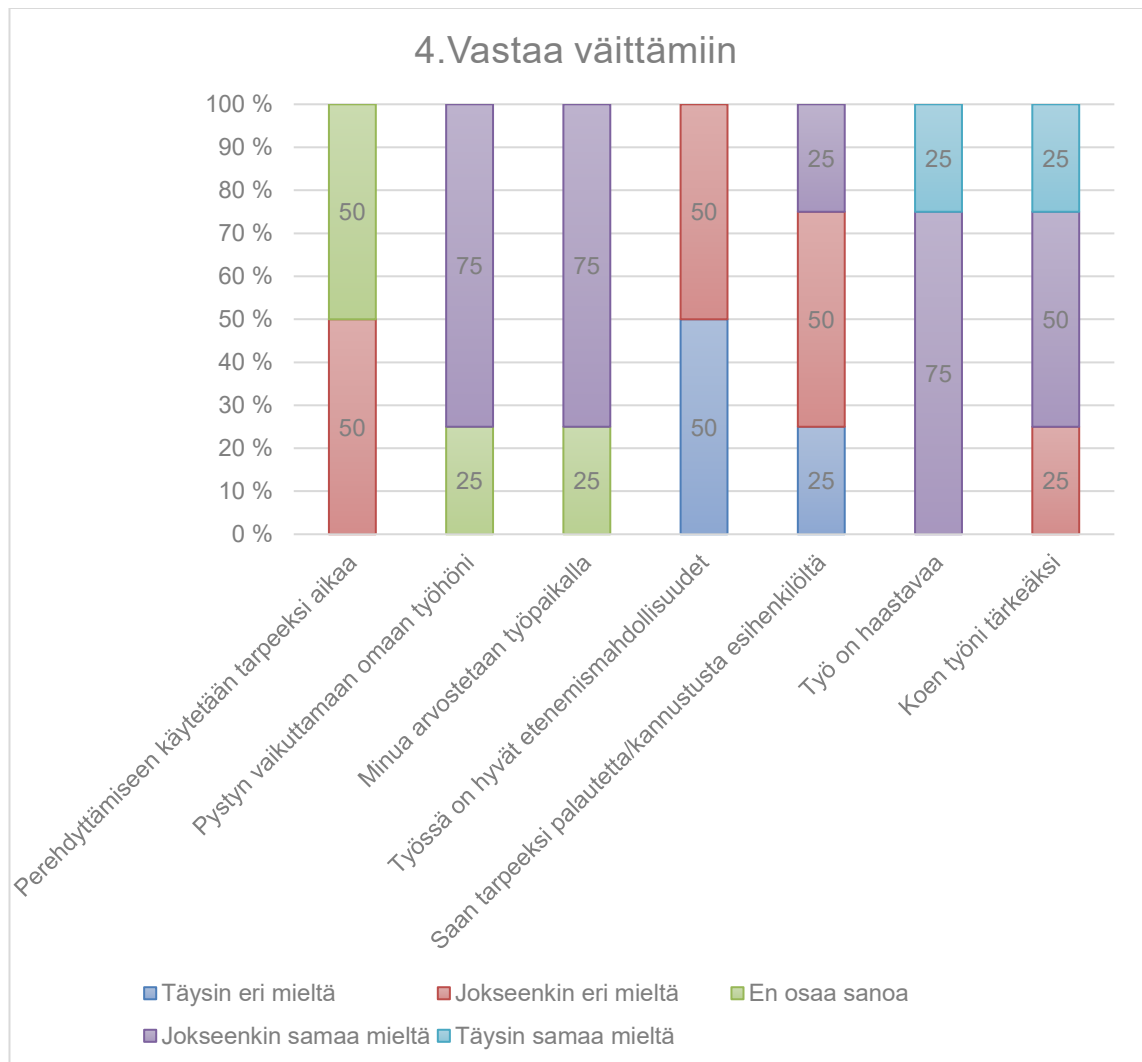
Kuvio 5. Asiat, jotka huonontavat työmotivaatiota.

Toisessa kyselyssä motivaation tasoksi koettiin keskimäärin 7,3. Motivaation taso on noussut vuoden 2022 keväästä arvolla 0,5. Ylin vastaus oli 9 ja alin 6. Muutos voi johtua myös vastaajien vähäisestä määrästä.



Kuvio 6. Motivaation taso.

Työ miellettiin haastavaksi ja tärkeäksi. Työhön koettiin pystyvän vaikuttamaan ja että työssä saa arvostusta. Suuri osa vastaajista oli myös jokseenkin sitä mieltä, ettei työnantajalta saa tarpeeksi palautetta (Kuvio 9).

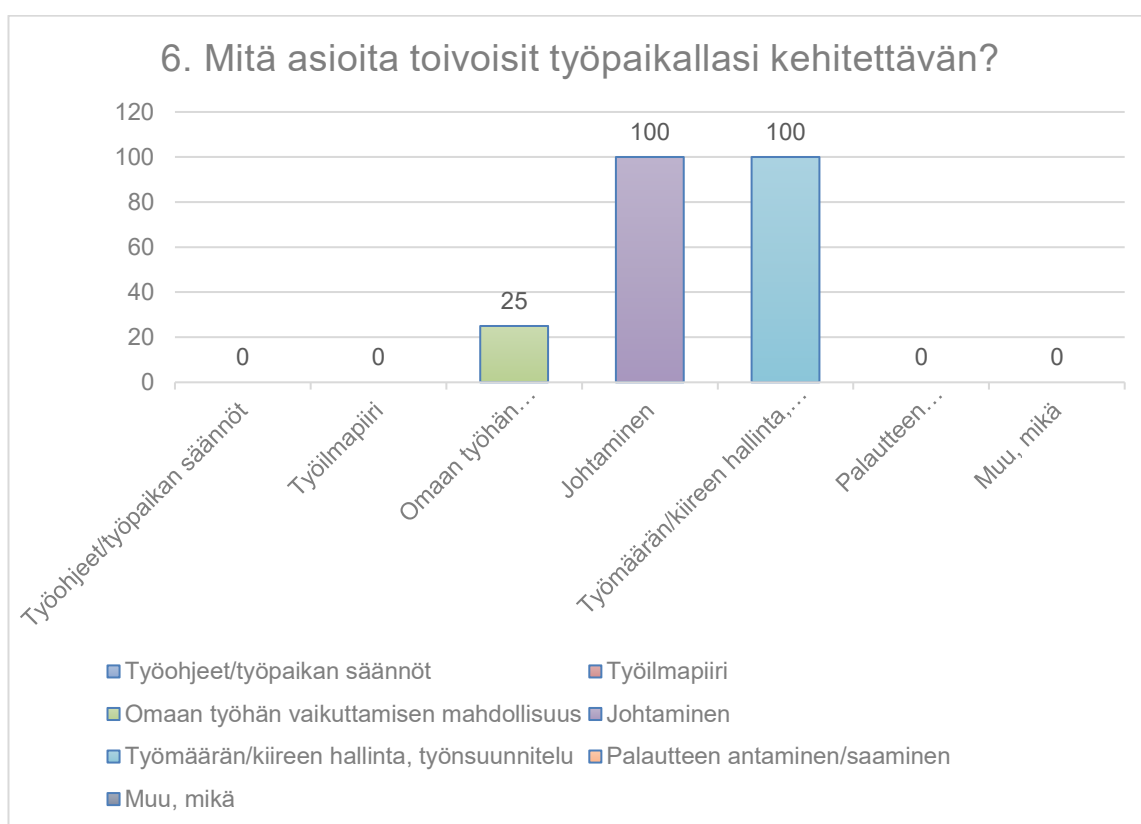


Kuvio 7. Väittämät.

Kysymys 5 oli avoin ja siinä kysyttiin minkä asian työntekijät kokevat vaikuttavan eniten työmotivaatioon. Työmotivaatioon koettiin vaikuttavan positiivisesti työkaverit ja työn merkityksellisyys. Negatiivisesti työmotivaatioon

vaikuttaa esihenkilö, jolta ei saa kiitosta. Palautteen vastaanottaminen on myös haastavaa, jolloin työntekijät eivät uskalla sanoa mitään. Viimeisenä asiana motivaatioon vaikuttaa työtehtävien määrä. Työtehtäviä lisätään jatkuvasti, mutta se ei näy palkassa.

Työntekijät toivoivat työpaikalla kehitettävän johtamista, työmäärän/kiireen hallintaa sekä omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuutta, kuten Kuviossa 10 näkee.



Kuvio 8. Mitä asioita toivoisit työpaikallasi kehitettävän.

4.4 Haastattelu

Tässä luvussa käydään läpi haastattelun tulokset.

Haastattelussa ilmeni, että työssä koettiin motivoivana voimana itsenäinen tekeminen ja vastuunkantaminen. Aiemmin opinnäytetyössä mainitut

itseääräämisteorian kolme psykologista perustarvetta eli autonomian kokemus, pystyvyyden kokemus sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta toteutuvat haastattelun tulosten mukaan toimeksiantajayrityksessä hyvin. Työntekijät kokevat pystyvyyden tunnetta ja uskovat olevansa päteviä omassa työssään. Työntekijät saavat olla mukana tekemässä työtään koskevia valintoja ja päätöksiä. Itsemääräämisteoriassa nousee esille myös työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne. Haastattelussa ilmeni, että työyhteisössä tuetaan ja kunnioitetaan työkavereita ja koetaan iloa jälleennäkemisestä esimerkiksi työmatkalta palatessa.

Työtä vaikuttaa hankaloittavan se, että valmiita ohjeita erilaisiin tilanteisiin ei ole, vaan toimintatapoja joudutaan pohtimaan ja kokeilemaan aina uuden haasteen tai tehtävän kohdatessa. Myöskään esihenkilö ei aina tiedä tarkkaan työn sisältöä tai seuraa työn toteutumista. Tämä nähdään haastattelun perusteella kuitenkin lopulta hyvänä asiana, sillä tekijä kokee, että häneen ja hänen ammattitaitoonsa luotetaan ja tekemistä ei liikaa vahdita tai kyseenalaisteta. Haastateltavat kokivat tämän yhtenä suurimpana motivaation lähteenä.

Haastattelussa nousi esiin toiveet toimivammasta vuorovaikutuksesta yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Ihmisten erilaisuus tuo vuorovaikutukseen haasteita, mutta erilaiset ominaisuudet ja tunnetaidot mahdollistavat laajan osaamisen ja erikoistumisen, joten erilaisuus on tärkeää nähdä rikkautena. Työyhteisössä on myös jokaisella omanlainen roolinsa sekä suhde työhön, joten vuorovaikutustilanteissa lähtökohdat ja kokemukset ovat erilaisia.

4.5 Kehitysehdotukset

Koska toimeksiantajayrityksen muutostarve on jo tunnistettu, mutta tilanne ei ole kriittinen, voidaan kokeilla melko vapaasti erilaisia kehitysehdotuksia. Kehittämistoimenpiteet tulee kuitenkin pohtia huolella, jotta niistä olisi konkreettisesti apua. Toimenpiteiden suunnitteluun on hyvä osallistaa henkilöstöä, jotta saadaan muodostettua yhteiset näkemykset muutostarpeista

ja löydetään parhaat toteutustavat kehittämistoimenpiteille. (Sarala, 2000, 32-34.)

Ensimmäistä kyselyä lukuun ottamatta, vastauksia ei saatu toiseen kyselyyn ja haastatteluun kuin pieneltä osalta työntekijöistä. Osa tuloksista perustuu siis pienen joukon mielipiteisiin. Koska kyseessä kuitenkin on pieni yritys ja toisen kyselyn tulokset kuitenkin ovat yhdenmukaisia ensimmäisen kyselyn kanssa, tuloksia voidaan pitää luotettavina. Työntekijöiltä saatujen vastausten mukaan työmotivaatio oli melko hyvä ja sen parantaminen entisestään on mahdollista pienillä muutoksilla. Tuloksista nousi esiin asioita, jotka selkeästi vaikuttivat työntekijöiden työmotivaation tilaan: **kiire**, **palkkaus** sekä ajoittain **toimimaton vuorovaikutus** esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Näistä koostettiin neljä kehitysidea, joiden avulla toimeksiantajayrityksessä voidaan ottaa askelia kohti parempaa ja motivoituneempaa työyhteisöä.

1. Kiire

Erytyisesti kyselyiden tuloksissa kerrottiin kiireen laskevan työmotivaatiota. Työmäärää ja toimintatapoja tarkastelemalla olisi tarpeen selvittää, että onko kyse henkilöstömitoituksen vajauksen tuomasta kiireestä ja kuormituksesta vai tuntuuko työmäärä hallitsemattomalta jostain muusta syystä.

2. Palkkaus

Palkka koettiin kyselyiden ja haastattelun perusteella työn vaatimustasoon nähden matalahkoksi. Tehtävien vaativuudesta, työntekijän pätevyydestä sekä palkitsemisesta olisi hyvä keskustella avoimesti esimerkiksi kehitys- ja palkkakeskusteluissa.

3. Vuorovaikutus

Palaute ja keskustelu on hyvä pitää asiallisena. Erytyisen tärkeää on antaa rakentava palaute taitavasti ja selkeästi, sillä palautteenantotapa kertoo työyhteisön kulttuurista ja luottamuksen ilmapiiristä (Kallasvuo ym. 2012, 67). Palautetta antaessa olisi hyvä pysähtyä pohtimaan, että

rakentaako tilannetta pitkällä tähtäimellä paremmaksi vai rikkooko antamalla palautteen epäasiallisesti.

4. Yhteinen aika

Virkistyspäivä ja muu yhteinen ajanvietto saattaisi nostaa yhteisöllisyyttä entisestään. Virkistyspäivään voisi sisältyä esimerkiksi vuorovaikutuksellisia työpajoja, liikunnallista tekemistä ja yhteinen ruokailu. Arjessa yhteiset lounastauot tai vapaamuotoisemmat ”palaverit” liittyen muuhunkin kuin työhön lisäävät yhteisöllisyyttä.

5 Loppuluku

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata työmotivaatiota, sen määritelmiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta toimeksiantajayrityksessä. Päämääränä oli luoda toimeksiantajayritykselle käsitys siitä, mitkä asiat työyhteisössä tällä hetkellä koetaan parantavan tai laskevan työmotivaatiota, sekä ehdottaa kehittämistoimenpiteitä työmotivaation parantamiseksi. Opinnäytetyöstä haluttiin mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen, jotta kuka tahansa saisi siitä ymmärrystä motivaatiosta ja mahdollisesti ajatuksia sen parantamiseksi itsessään tai omassa työyhteisössä.

Työ toteutettiin perehtymällä kirjallisuuteen motivaatiosta, työmotivaatiosta ja erilaisiin motivaatioteorioihin. Teoriaosuudessa keskityttiin motivaation taustoihin. Motivaation ymmärtäminen ja millaisista asioista se koostuu, antaa jo itsessään työkaluja työmotivaation parantamiseen, oli kyse sitten työntekijästä tai esihenkilöstä. Työssä jouduttiin karsimaan paljon motivaatioon liittyviä tekijöitä ja teoriaa pois, sillä motivaatio aiheena on hyvin laaja-alainen ja työstä olisi tullut muuten liian laaja. Opinnäytetyöhön valittiin kolme erilaista motivaatioteoriaa tuomaan lisäymmärrystä työmotivaatiosta. Teoriaa tukemaan toimeksiantajayrityksen työntekijöille tehtiin kaksi sähköistä webropol-kyselyä ja yksi puhelinhaastattelu.

Haastavaksi osoittautui työn rajaaminen työn kannalta olennaiseen teoriaan sekä vastausten saaminen toiseen kyselyyn sekä haastatteluun. Motivaatiosta on tarjolla paljon tietoa, sillä motivaatiota on tutkittu aiheena jo vuosikymmeniä. Lähteiden löytäminen ei ollut siis vaikeaa, mutta työssä piti miettiä, mikä tieto olisi oleellisin tämän työn kannalta ja mistä kannattaa kirjoittaa. Lisäksi odotimme vastauksia pitkälle kevääseen saakka, joten myös alun perin tekemämme aikataulusuunnitelma venyi. Vastausten analysoinnille ja kehitysehdotusten valitsemiselle jäänyt aika jäi melko lyhyeksi.

Työn tuloksena saimme hyvän kuvan toimeksiantajayrityksen työntekijöiden työmotivaation tilasta. Työntekijöiden työmotivaatio oli melko hyvä. Työntekijät kokivat työnsä mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Saimme haastatteluista ja

kyselyistä riittävästi vastauksia, jotta löysimme myös työyhteisön kipupisteet. Motivaatiota heikentävät työnantajayrityksessä kiire, palkkaus, huonot etenemismahdollisuudet sekä ajoittain heikko vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä. Kyselyissä ja haastattelussa saadut vastaukset olivat toisiinsa nähden linjassa ja hyvin samankaltaisia, joten vastauksia voitiin pitää luotettavina työn kannalta. Havaittujen haasteiden pohjalta ehdotimme muutamaa helposti toteutettavaa toimenpidettä työyhteisön motivaation kehittämiseen.

Mikäli toimeksiantajayritys tarttuu löydettyihin kehittämistarpeisiin ja ottaa käyttöön ehdottamamme kehittämistoimenpiteet, olisi kysely hyvä toistaa noin vuoden päästä uudelleen. Uuden kyselyn tulokset voisivat kertoa kehitystoimenpiteiden onnistumisesta.

On hyvä ottaa huomioon, että motivaatio on hyvin henkilökohtaisesti koettu asia. Jokainen työntekijä on omanlaisensa yksilö, joka motivoituu itselle merkityksellisistä asioista. Motivaatioon vaikuttaa myös työntekijöiden omassa henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat asiat sekä ihmisen perustarpeet (ruoka, uni, liikkuminen). Motivaation tila voi vaihdella päivän aikana useasti. Työnantaja ei pysty vaikuttamaan kuin osaan motivaatioon liittyvistä tekijöistä, osa on työntekijöistä itsestään kiinni. Tässä työssä keskityimme kuitenkin työmotivaation kehittämiseen työpaikalla ja tulokset ovat hyödynnettävissä suuntaa antavina linjauksina monessa muussakin työyhteisössä.

Opinnäytetyö onnistui tekijöiden odottamalla tavalla ja se tarjoaa katsauksen keskeisiin työmotivaatioon liittyviin tekijöihin. Tekijät kokivat myös itse saaneensa eväitä oman sekä työyhteisöään koskevan motivaation tarkasteluun.

Lähteet

Borgman, M & Packalén E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Guillén, M. 2020. Motivation in organizations searching for a meaningful work-life balance. Routledge.

Locke, E.A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.

Locke, E.A. & Latham, G.P. 2013. New developments in goal setting and task performance. Taylor and Francis.

Erto n.d. Löydä oma työmotivaatio työsi merkityksestä. Viitattu 22.1.2023.
<https://www.erto.fi/ajankohtaista/loyda-oma-tyomotivaatio-tyosi-merkityksesta>

Kallasvuo, A., Koski, A. & Kyrönseppä, U. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro Oy.

Luukkala, J. 2022. Luja tahtotila : mikä meitä motivoi? Duodecim.

Martela, F. 2015. Draivi : voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum.

MCS Oy 2019. Työhyvinvointia tukeva esimiestyö. Viitattu 1.3.2023.
<https://mcs.fi/tyohyvinvointia-tukeva-esimiestyo/>.

Miner, J.B. 2015. *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Taylor and Francis.

Muotio, L 2022. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä. Viitattu 22.4.2023
<http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa : motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus.

Sarala, U. 2000. Toiveista totta - työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Palmenia.

Seppänen, L. 2018. Motivaatio : perseelle potkimisen käsikirja. Fitra.

Sinokki, Marjo. 2016. Työmotivaatio : innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma.

Sympa n.d. Viitattu 22.1.2023. <https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoitasi>.

Kysely 1

1. Valitse 4 asiaa, jotka motivoivat sinua työssäsi eniten

Palkka

Oman ammattitaidon kehittyminen

Saan tehdä sellaisia työtehtäviä, joista pidän

Palaute

Työn joustavuus

Työilmapiiri

Saan suunnitella omia työtehtäviäni

Henkilöstöedut

Muu, mikä?

2. Valitse 4 asiaa, jotka huonontavat motivaatiotasi

Palkka

Tulostavoitteet

Esihenkilötyö

Huonot mahdollisuudet edetä uralla

Jatkuva kiire

Työpaikan ihmissuhteet

Puutteellinen perehdytys

Työtehtävien laatu

Muu, mikä?

3. Asteikolla 0-10, kuinka motivoituneeksi tunnet itsesi tällä hetkellä (0=ei yhtään motivaatiota, 10=olen todella motivoitunut)

4. Vastaa väittämiin (1. Täysin eri mieltä, 2. Jokseenkin eri mieltä 3. En osaa vastata, 4. Jokseenkin samaa mieltä, 5. Täysin samaa mieltä)

Perehdyttämiseen käytetään tarpeeksi aikaa

Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni

Minua arvostetaan työpaikalla

Työssä on hyvät etenemismahdollisuudet

Saan tarpeeksi palautetta/kannustusta esihenkilöltä

Koen työni mielenkiintoiseksi

5. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

1-2 vuotta

3-5 vuotta

6-9 vuotta

10 vuotta tai enemmän

6. Mikä asia saisi sinut työskentelemään motivoituneemmin? (Avoin kysymys)

Kysely 2

1. Valitse 4 asiaa, jotka motivoivat sinua työssäsi eniten

Palkka
Oman ammattitaidon kehittyminen
Hyvän palautteen saaminen
Työn joustavuus
Saan suunnitella omia työtehtäviäni
Henkilöstöedut
Työilmapiiri
Esihenkilötyö
Muu, mikä?

2. Valitse 4 asiaa, jotka huonontavat motivaatiotasi

Palkka
Tulostavoitteet
Esihenkilötyö
Huonot mahdollisuudet edetä uralla
Jatkuva kiire
Työpaikan ihmissuhteet
Puutteellinen perehdytys
Työtehtävät
Negatiivinen palaute
Muu, mikä?

3. Asteikolla 0-10, kuinka motivoituneeksi tunnet itsesi tällä hetkellä (0=ei yhtään motivaatiota, 10=olen todella motivoitunut)

4. Vastaa väittämiin (1. Täysin eri mieltä, 2. Jokseenkin eri mieltä 3. En osaa vastata, 4. Jokseenkin samaa mieltä, 5. Täysin samaa mieltä)

Perehdyttämiseen käytetään tarpeeksi aikaa
Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni
Minua arvostetaan työpaikalla
Työssä on hyvät etenemismahdollisuudet
Saan tarpeeksi palautetta/kannustusta esihenkilöltä
Koen työni mielenkiintoiseksi

5. Minkä asian koet vaikuttavan työmotivaatioosi kaikista eniten?

6. Mitä asioita haluaisit työpaikallasi kehitettävän?

Työohjeet/työpaikan säännöt
Työilmapiiri
Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus
Johtaminen
Työmäärän/kiireen hallinta, työnsuunnittelu

Palautteen antaminen/saaminen
Muu, mikä?

Haastattelukysymykset

1. Mikä motivoi sinua työssäsi? Mikä saa sinut innostumaan?
2. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät tekijät, joilla esihenkilö voisi parantaa työyhteisönne motivaatiota?
3. Millaiset olisivat työyhteisönne toiminnan ja hyvinvoinnin kannalta keskeiset pelisäännöt? Onko niitä kirjattu vai ovatko pelisäännöt vakiintuneet muuten? Kaatuuko tietyt hommat tai velvollisuudet aina totutusti tietyn henkilön harteille (pienetkin asiat esim. tiskikoneen täyttäminen yms.)?
4. Tuetaanko ja kunnioitetaanko työyhteisössänne kollegaa, alaista ja esihenkilöä?
5. Millä käytännöllisillä keinoilla työyhteisössänne voisi vahvistaa ihmisten välisiä suhteita?