



LAUREA

# Henkilöstön työmotivaatio



Kenttälä, Juhani

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Henkilöstön työmotivaatio

Juhani Kenttälä  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2010

Juhani Kenttälä

Henkilöstön työmotivaatio.

Vuosi	2010	Sivumäärä	125
-------	------	-----------	-----

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät motivoivat erään suomalaisen sosiaali- ja terveydenhoitoalan yrityksen työntekijöitä ja kuinka motivoituneita työntekijät työssään ovat. Tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksen työmotivaation nykytila. Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia neljän työmotivaatioon vaikuttavan tekijän kautta. Nämä tekijät olivat työn sisältö, työilmapiiri, esimiestyö ja palkitseminen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tarkasteli motivaatiota ja työmotivaatiota.

Tutkimus oli suunnattu Yritys X:n hallinnon henkilöstölle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Tiedon keruu toteutettiin haastattelemalla kohdeyrityksen henkilöstöpäällikköä ja laatimalla kyselylomake Yritys X:n henkilöstölle. Kyselylomake tehtiin Digium-ohjelmalla, ja se lähetettiin vastaajille sähköisesti. Tutkimukseen vastasi 79 työntekijää, joten vastausprosentti oli 52 %.

Tutkimustuloksista selvisi, että Yritys X:n työntekijöiden työmotivaation tila on hyvä. Työn sisältöä pidetään yleisesti ottaen hyvänä, ja työ on mielekästä ja haastavaa. Työilmapiiri on hyvällä tasolla, ja työilmapiiriä pidetään avoimena. Esimiestyötä pidetään yleisesti ottaen hyvänä. Palkitseminen on tyydyttävällä tasolla. Työn sisältöä ja työstä saatua rahallista korvausta pidetään työmotivaatiota eniten lisäävinä tekijöinä. Liian suuren työmäärän koetaan taas olevan suurin työmotivaatiota heikentävä tekijä.

Juhani Kenttälä

Work Motivation of Personnel.

Year	2010	Pages	125
------	------	-------	-----

---

The focus of this thesis was to clarify which elements motivated the employees of Company X and how motivated they are in their current positions. The meaning of this thesis was to clarify the current level of work motivation. In order to reach accurate conclusions, four factors of internal motivation were closely examined: type of work, work atmosphere, management and rewarding methods. The theoretical context of the thesis examines motivation in general and work motivation in particular.

The research was directed to the employees in the management level at Company X (N=151 persons). The empirical section was conducted with both qualitative and quantitative research approaches. The data was collected through an interview and a questionnaire. The questionnaire was formulated using Digium software and was sent to employees via the Internet. In total, 79 employees answered the questionnaire, resulting in a response rate of 52%.

The research revealed that the overall motivation level of the employees is good. Employees are generally happy with the type of their jobs, as the work is pleasant and challenging. The work atmosphere is open. The management work is generally good, although it is slightly worse in some parts of the company. Rewarding methods are considered to be generally good. The type of work and financial compensation are listed as the most motivating factors in the workplace, while a high work-load is the most common reason for decreased motivation amongst the employees.

Key words: motivation, work motivation, rewarding

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	7
1.3	Aiheen rajaus .....	7
2	Motivaatio .....	8
2.1	Tarveteoriat.....	9
2.2	Kannuste- /yllyketeoriat .....	11
2.3	Odotusarvoteoriat .....	12
3	Työmotivaatio .....	13
3.1	Työn organisointi .....	17
3.2	Työilmapiirin parantaminen .....	18
3.3	Esimiestyö .....	19
3.4	Palkitseminen .....	21
4	Työmotivaatiotutkimus: Yritys X .....	25
4.1	Sosiaali- ja terveydenhoitoalan tulevaisuuden näkymät.....	25
4.2	Työllistyminen sosiaali- ja terveydenhoitoalalla .....	25
4.3	Yritys X.....	26
4.4	Tutkimuksen toteutus .....	27
4.5	Kyselylomake.....	28
4.6	Aineiston käsittely ja analysointi .....	28
4.7	Luotettavuus ja pätevyys .....	29
4.8	Eettisyys .....	29
5	Tutkimustulokset.....	30
5.1	Haastattelun tulokset.....	31
5.2	Taustatiedot .....	32
5.3	Työ itsessään.....	33
5.4	Työilmapiiri .....	43
5.5	Esimiestyö .....	50
5.6	Palkitseminen .....	57
5.7	Työmotivaatiota lisäävät tekijät.....	64
5.8	Työmotivaatiota heikentävät tekijät.....	65
6	Johtopäätökset .....	66
6.1	Itse työhön liittyvät johtopäätökset.....	66
6.2	Työilmapiiriin liittyvät johtopäätökset .....	68
6.3	Esimiestyöhön liittyvät johtopäätökset .....	69
6.4	Palkitsemiseen liittyvät johtopäätökset.....	70
6.5	Työmotivaatiota lisäävien ja heikentävien tekijöiden johtopäätökset .....	71

7	Yhteenveto.....	71
8	Tutkimuksen arviointi .....	72
	8.1 Tiedonhankinnan onnistuminen .....	72
	8.2 Tulosten luotettavuus .....	73
	8.3 Jatkotutkimusehdotus .....	73
	Lähteet .....	74
	Kuvat.....	76
	Taulukot .....	78
	Liitteet .....	79

## 1 Johdanto

Työntekijöiden motivaatiota on pyritty jo pitkään selvittämään erilaisilla teorioilla. Yritykset haluavat selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja miten työmotivaatiota pystyttäisiin parantamaan. Työntekijöiden motivaation taso heijastuu työsuoritukseen, koska motivaatio vaikuttaa työn tehokkuuteen ja laatuun.

Työmotivaation tärkeys on tullut esille esimerkiksi Taloussanomien 1/2007 teettämässä tutkimuksessa, jossa suomalaiset yritysjohtajat nimesivät työmotivaation vuoden 2007 tärkeimmäksi asiaksi. Yritysjohtajat nostavat henkilöstön motivoinnin ykkössijalle yritykseen vaikuttavien tekijöiden listalla. Tutkimukseen vastanneista 83 % nimeää henkilöstön motivoinnin tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. (Taloussanomien 2007.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan erään suomalaisen sosiaali- ja terveydenhoitoalan yrityksen hallinnon henkilöstön työmotivaatiota. Kyseisestä yrityksestä käytetään jatkossa nimeä Yritys X. Tutkimuksessa selvitetään neljän valitun tekijän eli työn luonteen, työilmapiirin ja esimiestyön ja palkitsemisen merkitystä työmotivaatioon.

Työn tavoitteena on antaa kohdeyritykselle tietoa siitä, mitkä asiat yrityksessä motivoivat henkilöstöä ja mitkä asiat taas heikentävät sitä. Tutkimuksen lopussa annetaan kehitysehdotuksia, joilla henkilöstön työmotivaatiota voisi parantaa.

### 1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka motivoituneita Yritys X:n työntekijät ovat tällä hetkellä. Tietoa pyritään saamaan seuraavilla viidellä tutkimuskysymyksellä: 1) Miten työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon? 2) Miten esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon? 3) Miten palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon? 4) Onko työ ja työn teko itsessään motivoivaa? Ja 5) Mitkä tekijät parantavat ja heikentävät työmotivaatiota? Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää siinä, miten työilmapiiriä, esimiestyötä, työtä itsessään tai palkitsemista voisi kehittää, jotta työmotivaatio paranisi.

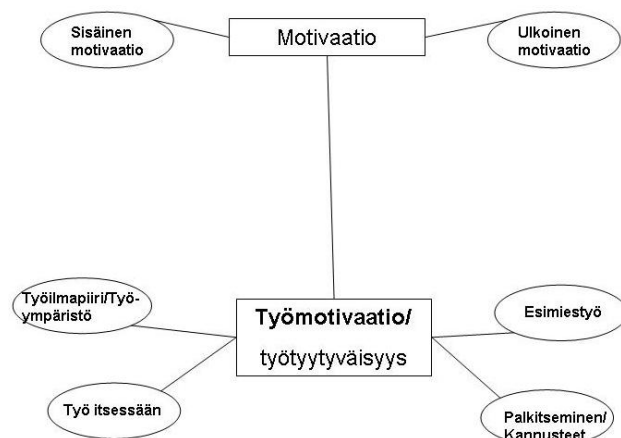
## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineisto kerätään tekemällä kysely kohdeorganisaation hallinnon henkilökunnalle. Kyselyn avulla selvitetään kohdeorganisaation hallinnon työntekijöiden nykyinen työmotivaation taso. Tässä opinnäytetyössä selvitetään myös, mitkä ovat kohderyhmän mielestä niitä asioita, jotka vaikuttavat motivaation parantumiseen, tai niitä, jotka laskevat sitä. Kyselylomake painottuu kvantitatiivisten eli määrällisten tutkimusmenetelmien mukaisesti suureen määrään vastauksia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130).

Kvantitatiivisella tutkimustavalla saadaan suuri määrä vastaajia, jolloin tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimustapa mahdollistaa kysymysten suuren määrän; lomakkeessa voi olla useita monivalintakysymyksiä. Kysymysten suurella määrällä pystytään tutkimaan laajemmin työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, koska lomakkeeseen voidaan sijoittaa kysymyksiä, jotka liittyvät moneen eri näkökulmaan. Tutkimuksessa käytettiin myös laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilöstöpäällikköä (Hirsijärvi ym. 2004, 151).

## 1.3 Aiheen rajaus

Työ on rajattu työmotivaation tutkimiseen. Opinnäytetyössä tutkitaan työmotivaation nykyistä tasoa ja tarkastellaan, miten työn sisältö, työilmapiiri, esimiestyö ja palkitseminen vaikuttavat työmotivaatioon (Kuva 1). Työn loppupuolella esitetään kehitysehdotuksia rajautuen työhön itsessään, työilmapiiriin, esimiestyöhön ja palkitsemiseen. Rajaukseen on valittu kyseiset aspektit, koska monien tutkijoiden, kuten Peltosen ja Ruohotien (1987, 1992), Juutin (2006) ja Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1996), mukaan nämä tekijät määrittelevät suurelta osin yksilön työmotivaation tason. Työ on rajattu tutkimaan Yritys X:n hallinnon henkilöstön työmotivaatiota kohdeyrityksen pyynnöstä. Hallinnon koko on N=151 kpl.



Kuva 1: Aiheen rajaus ja näkökulman valinta.



## 2 Motivaatio

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena yksilö toimii. *Motivaatio*-sana on alun perin johdettu sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin sanan merkitystä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmäksi. *Motivaatio* on johdos sanasta *motiivi*. Motiiveilla tarkoitetaan yleensä tarpeita, haluja, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia. Erilaiset motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motiivit ohjaavat ihmisiä toimimaan tietyllä tavalla ja kohti tiettyjä päämääriä. Motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22; Peltonen & Ruohotie 1992, 16; Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Juuti (2006, 37) toteaa, että motivaatio virittää ja ohjaa yksilöiden tekemisiä. Hänen mukaansa päämäärähakuinen ja tarkoituksenmukainen käyttäytyminen on motivoitunutta käyttäytymistä, kun taas refleksinomaisen käyttäytyminen ei ole. Motivoitunut henkilö toimii vapaaehtoisesti ja kontrolloidusti. Motiiveiksi Juuti luettelee muun muassa tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet.

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä motivoituu itse tekemästään työstä. Työ itsessään palkitsee tekijäänsä, eli ihminen nauttii tekemästään työstä. Tällöin motivaatio on sisäisesti välittyntä. Sisäisen asteen motivaatio liittyy ylemmän asteen tarpeiden tyydytykseen. Tällaisia tarpeita ovat esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan läheisesti työympäristöön liittyviä asioita. Ulkoisissa motivaatiotekijöissä palkkion välittää joku muu kuin työntekijä itse, esimerkiksi esimies. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla muun muassa palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos ja osallistumismahdollisuudet. Olennaista näille on, että ne ovat kaikki objektiivisia; ne esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät vuorostaan alemman asteen tarpeita, joita ovat esimerkiksi turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

Motivaatioteoriat luokitellaan usein kolmeen pääryhmään: tarveteoriat, yllyketeoriat ja odotusarvoteoriat. Mainitut teoriat ovat toinen toistaan täydentäviä. Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä. Yllyketeoriat selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä eli kannusteita. Odotusarvoteoriat kuvaavat taas yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin tekijöihin. Motivaatio on yksilön tarpeiden, kannusteiden ja koettujen havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos. (Peltonen & Ruohotie 1987, 33.)

## 2.1 Tarveteoriat

Tarve voidaan määritellä yksilön sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka ohjaa yksilöä toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeiden suhteellinen voimakkuus ja tarpeissa esiintyvät vaihtelut ohjaavat yksilön yrityshalua ja suoriutumista asetetusta tehtävästä. Maslow, McGregor ja Alderfer ovat käyttäneet tarvekäsitteitä motivaatioteorioiden perusyksikköinä. Motivaation teoreettisissa tutkimuksissa esitetään usein, että motiiveilla olisi tärkeysjärjestys. (Peltonen & Ruohotie 1992, 52; Ruohotie & Honka 1999, 20.)

Maslow on esittänyt, että tarpeiden tyydyttämisessä on olemassa tietty hierarkiajärjestys. Maslow'n tarvehierarkiateoria perustuu kahteen ehtoon. Ensimmäisen ehdon mukaan ihmisellä on halu tyydyttää tietyntyypiset erityistarpeet, jotka Maslow asettaa seuraavaan tärkeysjärjestykseen:

1. fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarpeet
3. liittymisen tarpeet
4. arvostuksen tarpeet
5. itsensä toteuttamisen tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1992, 53.)



Kuva 2: Maslow'n tarvehierarkia (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100).

Jos ihmisen kaikki tarpeet ovat tyydyttymättä, fysiologiset tarpeet hallitsevat ihmisen toimintaa. Fysiologisia tarpeita on esimerkiksi välitön ravinnon saanti. Fysiologiset tarpeet on helppo tyydyttää, mutta ne toistuvat usein. Toisen tason tarpeita ovat turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarve esiintyy esimerkiksi tarpeena pysytellä tutussa ympäristössä ja tarpeena omaksua jonkin uskonto tai filosofia. Liittymisen tarpeita ovat mm. ihmisen tarve kuulua johonkin ryhmään tai yhteisöön. Ihminen on sosiaalinen olento, joka tarvitsee toisten ihmisten seuraa. Arvostuksen tarve tarkoittaa sitä, että ihmiselle ei riitä, että hänet hyväksytään johonkin ryhmään, vaan hän haluaa myös erottua joukosta. Arvostuksen tarpeeseen liittyy itsekunnioitus ja itseluottamus ja tarve saada toisten ihmisten osoittamaa arvostusta ja luottamusta. Itsensä toteuttamisen tarpeella tarkoitetaan ihmisen pyrkimystä käyttää hyväksi omaa

osaamistaan ja tarvetta pyrkiä saavuttamaan asettamansa päämäärät. Itsensä toteuttamisen tarpeet vaihtelevat paljon eri yksilöiden välillä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

Tarvehierarkiateorian toinen ehto on, että alemman tason tarpeiden tultua tyydytetyiksi yksilö siirtyy seuraavalle hierarkiatasolle ja pyrkii tyydyttämään uusia tarpeitaan. Yksilön toimintoja ohjaavat tällöin uudet tarpeet. On tärkeää muistaa, että alemman tason tarpeet eivät kokonaan poistu ihmisen siirtyessä tasolta toiselle, vaan aikaisemmat tarpeet vain lakkaavat vaikuttamasta aktiivisina toiminnan suuntaajina. Toimintoja hallitsevat nyt uuden tason tyydyttämättömät tarpeet. Yksilö voi siirtyä tarvetasolta seuraavalle, vaikka alemman tason tarpeet eivät olisi sataprosenttisesti tyydyttyneet. Tarvetyypit eivät siis seuraa toisiaan porrasmaisesti, vaan pikemminkin kaarina, ja jokaisen tarpeen voimakkuus vaihtelee yksilöittäin. (Adler 1997, 158; Peltonen & Ruohotie 1992: 54.)

Tarvehierarkia rakentuu pikemminkin koetuille tarpeille kuin käyttäytymiselle ja toiminnalle. Tyydyttämättömillä tarpeilla on taipumus lisätä rauhattomuutta, mikä saa ihmisen toimimaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. Kun yksilön tietty tarve tulee tyydytetyksi, menettää se tehonsa motivoivana tekijänä siihen saakka, kunnes tarve ilmenee uudelleen. Jokainen tarve esiintyy eri voimakkuudella ja vaihtelee aina tyydytystason mukaan. Yksilön fysiologiset tarpeet toistuvat usein, kun taas itsensä toteuttamisen tarve voi olla elinikäinen pyrkimys. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

Alderferin kehittämä vaihtoehto Maslow'n teorialle on kolmitasoteoria. Alderferin teorian perustana on oletus, että ihmisellä on kolme perustarpeiden kategoriaa: toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56.)



Kuva 3: Alderferin kolmitasoteoria. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56.)

Toimeentulotarpeet sisältävät kaikki materiaaliset ja fysiologiset tarpeet. Näitä ovat esimerkiksi nälän tyydyttämisen tarve ja turvallisuuden tarve. Liittymistarpeet liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin. Esimerkiksi yhteenkuuluvaisuuden kokeminen tyydyttää liittymistarpeita. Liittymistarpeiden tyydyttämisestä ei välttämättä synny positiivista kokemusta, koska myös vihamielisyyden ilmaukset kuuluvat ihmisten väliseen vuorovaiku-

tukseen. Muita liittymistarpeen muotoja ovat hyväksytyksi tuleminen tarve, tarve tulla ymmärretyksi ja tarve vaikuttaa kanssaihmiinsä. Kasvutarpeisiin luokitellaan ne tarpeet, jotka liittyvät ihmisen luovaan toimintaan. Näiden tarpeiden tyydyttyminen riippuu siitä, onko yksilöllä mahdollisuuksia toimia luovasti ja pystyykö hän kehittymään yksilönä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56.)

Alderferin tarvekategoriat eivät ole hierarkkisessa suhteessa vaan tarpeiden välillä vallitsee eräänlainen kiertokulku. Yksilö voi samanaikaisesti tyydyttää eri kategorian tarpeitaan, mutta tarpeiden suhteellinen voimakkuus voi vaihdella. Yksilön kokiessa tyydytyksen puutetta ylemmällä tasolla alemman tason tarpeet nousevat tärkeämmiksi, eli esim. kasvutarpeiden jäädessä tyydyttämättä yksilö keskittyy liittymistarpeidensa tyydyttämiseen. Yksilön tarpeiden voimakkuus vaihtelee, ja paluu alemmalle tasolle on vain väliaikaista. Heti mahdollisuuden tarjoutuessa ihminen pyrkii nimittäin uudelleen tyydyttämään korkeamman tason tarpeitaan. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56.)

Tarpeiden tyydyttyminen ja tavoitteiden saavuttaminen johtaa siihen, että yksilö asettaa seuraavat tavoitteensa yhä korkeammalle. Tätä kutsutaan tavoitetason nousuksi. Sen sijaan asetetusta tavoitetasosta jääminen johtaa tavoitetason laskuun. Täten voidaan väittää, että mitä enemmän ihmisen kasvutarpeet tyydyttyvät sitä enemmän hän pyrkii toteuttamaan ja kehittämään itseään. Alderferin mukaan myös tavoitteista jääminen eli epäonnistuminen tehtävässä voi kehittää yksilöä ja edistää yksilön henkistä kasvua, jos epäonnistumiseen osataan suhtautua oikein ja kriittisesti. (Peltonen & Ruohotie 1992, 57.)

Amerikkalainen teoreetikko McClelland esittää kolmen tärkeän motiivin ajavan ihmisiä eteenpäin. Motiiveiksi hän luettelee saavutuksen tarpeen, hallitsemisen tarpeen ja liittymisen tarpeen. Hänen mukaansa saavutuksen tarpeella voidaan selittää se, miksi jotkin yhteiskunnat ovat tuottavampia kuin toiset. Saavutuksen tarve saa ihmiset ponnistelemaan ja tuottamaan enemmän. Hallitsemisen tarve on vuorostaan tarve saada ihmiset käyttäytymään tietyllä tavalla. Viimeinen tarve, liittymisen tarve, sisältää ihmisten väliset kaverilliset ja läheiset suhteet. (Adler 1997, 160; Robbins 2009, 214.)

## 2.2 Kannuste-/yllyketeoriat

Kannuste tarkoittaa yksilön ulkopuolella esiintyvää ärsykettä, jonka tarkoituksena on saada henkilössä aikaan tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä. Yksilön tarpeet vaikuttavat siihen, kuinka hyvin kannusteet lopulta tehoavat. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58; Ruohotie & Honka 1999, 22.)

Kannuste ja palkkio nähdään usein toisensa korvaavina, mutta niiden välillä on myös selvä ero. Peltonen ja Ruohotie (1992, 58) erittelevät erot seuraavasti:

1. Kannuste on palkkion ennakkointia, ja siitä tulee palkkio, kun se annetaan yksilölle.
2. Kannuste ärsyttää ihmisiä toimintaan, palkkio tyydyttää tarpeen. Edellinen virittää toimintaa, jälkimmäinen vahvistaa sitä.
3. Kannusteiden tarkoitus on antaa vihjeitä siitä, että tietynlainen käyttäytyminen tuottaa tietyt seuraukset.

Kannusteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet. Motivaatiosta esitetty kolmijako – materiaallinen, sosiaalinen ja kasvumotivaatio – vastaa edellä mainittua jäsentelyä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

Peltosen ja Ruohotien (1992, 59) mukaan ihmiset tyydyttävät tarpeitaan kannusteiden avulla. Toimeentulotarpeita yksilöt tyydyttävät taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden avulla. Ihmisten välinen vuorovaikutus tyydyttää taas yksilöiden liittymistarpeita. Kasvutarpeita tyydytetään vuorostaan tekemällä mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä. Toimeentulotekijöiden katsotaan liittyvän läheisesti perustarpeiden tyydyttämiseen ja kannustetekijöiden taas korkeampien tarpeiden tyydyttämiseen. Kannustetekijät voivat voimistua miellyttävien kokemusten seurauksena.

### 2.3 Odotusarvoteoriat

Motivaatioon vaikuttavat tarpeiden ja kannusteiden lisäksi myös olennaisesti havainnot ja odotukset. Odotuksilla tarkoitetaan tiettyä palkkion saavutettavuuden tai tyydytetyvyyden astetta, joka perustuu yksilön aikaisempiin kokemuksiin ja havaintoihin. Ihmisten suorituksissa voi olla suuriakin eroja samaa tehtävää tehtäessä, koska jokainen yksilö tulkitsee tilanteen eri tavalla ja jokaiselle muodostuu erilaisia odotuksia näiden tulkintojen kautta. Ihmisen havaintomekanismi tulkitsee tehtävän asettamat vaatimukset eli kuinka vaativa tai haasteellinen tehtävä on. Tämä vaatimustaso muodostaa ns. odotusarvon. Motivaation kannalta on edullisinta, jos tehtävä on sopivan vaativa, ei liian vaikea eikä liian helppo. Havaintomekanismi arvioi myös, kuinka todennäköistä on, että tehtävästä saadaan palkkio eli palkkioiden saavutettavuuden. Tämä muodostaa välinearvon. Lisäksi mekanismi arvioi tehtävästä saatavan palkkion arvon, eli miten todennäköistä on, että kannuste vastaa tarpeita. Tehtävistä saatavien palkkioiden arvosta käytetään nimitystä yllykearvo. (Peltonen & Ruohotie 1992, 61; Ruohotie & Honka 1999, 23.)

Odotusarvoteorian mukaan yksilö motivoituu tehtäväänsä tai työnsä suorittamiseen, kun hän pitää kannusteita houkuttelevina, tehtävän tekoa palkkioiden saavuttamisen välineenä ja tehtävässä onnistumista haastavana. Ruohotien ja Hongan (1999, 24) mukaan odotusarvon ja työmotivaation välillä vallitsee riippuvuussuhde. Tämä tarkoittaa sitä, että työmotivaatio on korkeimmillaan, kun työ on sopivan haasteellinen tai kun siihen liittyy onnistumisen tai epäonnistumisen riski. Ylivoimaisen vaativa tehtävä vuorostaan laskee työmotivaatiota. Peltosen ja Ruohotien (1992, 61) mukaan työmotivaation taso kasvaa suhteessa todennäköisyyteen saada palkkio suoritettusta tehtävästä. Palkkion houkuttelevuus tai arvo taas määräytyy siitä, miten hyvin kannuste vastaa yksilön tarpeita.

Odotusarvoteoriaan liittyvää motivaatiomallia, ns. odotusvalenssi-mallia, on kutsuttu myös motivaation kognitiiviseksi teoriaksi. Vroomin (1964) mukaan teoria voisi selittää seuraavia työhön liittyviä tekijöitä: työmoraalia, ammatillista mieltymystä, ryhmän kiinteyttä, motivaatiota tehokkaaseen suoritukseen sekä suoritustarvetta. Vroomin odotusarvoteorian mukaan suoritus muodostuu kolmesta eri funktiosta (Peltonen & Ruohotie 1992, 62):

1. motivaatistasosta,
2. kyvyistä ja luonteenpiirteistä sekä
3. roolihavainnoista.

Useimpien töiden tekemisen perusedellytys on halu eli motivaatio suorittaa annetut tehtävät. Jos henkilöltä puuttuu halu tehtävän tekemiseen, voi henkilö toimia puolitehoisesti tai kieltäytyä kokonaan työtehtävän tekemisestä. Yksilöllä täytyy myös olla tarvittava kyky ja taito tehtävän tekemiseen. On tärkeää, että yksilön luonteenpiirteet ovat sopusoinnussa tehtävän vaatimusten kanssa. Lisäksi yksilön täytyy käsittää tehtävän sisäiset roolit eli se, mitä vaatimuksia hänelle asetetaan ja miten hänen odotetaan toimivan. Tehtävien jakoon liittyvät ongelmat voivat aiheuttaa työpanoksen tuhlautumista ja heikkoa työsuoritusta silloinkin, kun henkilöllä on tehtävään tarvittavat kyvyt ja hän on motivoitunut. (Peltonen & Ruohotie 1992, 62.)

### 3 Työmotivaatio

Työmotivaatio koostuu ainakin kolmesta keskeisestä työtilanteeseen vaikuttavasta tekijäryhmästä (Peltonen & Ruohotie 1987, 22-24):

1. työntekijän persoonallisuus,
2. työn ominaisuudet sekä
3. työympäristö.

Persoonallisuustekijäryhmään kuuluvat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Henkilön mielenkiinnon kohde viittaa yksilön tarkkaavaisuuden suuntautumiseen. Yksilön mielenkiinto määrit-

tää sen, miten ulkoinen ärsyke (esim. raha) vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen. Motivaatio määräytyy työntekijän asenteista. Työntekijöillä, jotka ovat tyytymättömiä työhönsä tai esimiehiinsä, saattaa olla alhainen työmotivaatiotaso. Työmotivaatioon ja suoritukseen vaikuttavat myös yksilön asenteet omasta itsestään. Motivaatioteorioiden määrittelyssä tarpeet ovat saaneet paljon huomiota. Tarve voidaan selittää sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka saa työntekijän toimimaan tietynlaisella tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22-24.)

Työmotivaatioon vaikuttavat paljon työn ominaisuudet. Työn sisältö viittaa siihen, mitä työ itsessään voi tarjota yksilölle. Onko työ mielekästä? Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat merkittävästi yksilön haluun suoriutua hyvin työtehtävästään. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

Organisaatiot perustuvat innovatiivisuuteen ja osaamiseen. Siksi työhön sitoutuminen ja omaehtoinen motivoitunut työskentely ovat merkittäviä tekijöitä. Jos yksilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen merkittäviksi, nostaa se työntekijän motivaatiota. Se, että kokee menestyvänsä ja kehittyvänsä työssään, vaikuttaa merkittävästi yksilön motivaatioon. (Juuti 2006, 66.)

Työmotivaation kannalta tärkeä tekijä on myös työympäristö. Työympäristö koostuu välittömästä työympäristöstä ja koko organisaation työympäristöstä. Välittömään työympäristöön kuuluu mm. esimiehen vaikutus yksityisen työntekijän työpanokseen. Koko organisaation työympäristöön kuuluvat ne tekijät, jotka ovat yhteisiä kaikkialla organisaatiossa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996) määrittelevät työmotivaatioon vaikuttavat motivaatiotekijät kolmeen ryhmään:

1. yksilölliset tekijät, esimerkiksi tarpeet, asenteet ja persoonallisuus,
2. työhön ja työtehtävään liittyvät tekijät, kuten vastuun määrä ja työtahti, ja
3. työympäristöön ja organisaatioon liittyvät asiat, joita ovat muun muassa työtovereiden käyttäytyminen, esimiehen johtamistyyli, palkitseminen jne.

Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen mukaan nämä edellä mainitut tekijät esiintyvät kaikissa työtilanteissa ja vaikuttavat siis jatkuvasti henkilön työmotivaatioon. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 99.)

Herzbergin (2008) mukaan ymmärtääkseen työntekijöidensä motivaatiota työnantajien on nähtävä monien työnteon kannustimien tehottomuus. Yksilön motivaatio ei synny työntekijälle suunnatuista lisäansioista, eduista tai edes palkankorotuksista ja ylennyksistä. Nämä ulkoiset kannustimet voivat innostaa yksilön tekemään työtään, mutta vain uuteen palkankorotukseen tai ylennykseen saakka. Herzbergin mukaan työnantajalla on vain rajoittunut mahdolli-

suus vaikuttaa työntekijän motivoitumiseen. Liian alaiset palkkiot alentavat työmotivaatiota, mutta edellä mainittu ei tarkoita sitä, että suuret palkkiot ja ylennykset itsestään lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja työtehokkuutta. Tämä johtuu siitä, että monet ihmiset motivoituvat sisäisistä palkkioista, joita ovat kiinnostava ja haasteellinen työ, mahdollisuus edetä ja kehittää itseään ja vastuun laajentuminen. Työnantajan on hyvä edistää yksilön motivaatiota joillakin ulkoisilla kannusteilla, mutta suurimmat kannusteet tulisi herättää henkiin yksilössä itsessään. (Herzberg 2008, 61-62.)

Työtyytyväisyyden määritellään olevan yksilön positiivista asennoitumista nykyiseen työrooliin, yksilö siis mieluummin pitää kuin on pitämättä työnsä ominaisuuksista. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan ei-tyytyväisyys. Ja tyytymättömyyden vastakohta taas ei ole tyytyväisyys vaan ei-tyytymättömyys. Herzberg ei hyväksy yleistä tyytyväisyys-tyytymättömyys -vastakohtaa vaan väittää, että ihminen, joka ei ole tyytyväinen, voi olla ei-tyytyväinen, mikä ei ole sama asia kuin olla tyytymätön. (Peltonen & Ruohotie 1992, 33, 59.)

Peltonen & Ruohotie mainitsevat, että useissa työmotivaatiotutkimuksissa nousee esiin kaksi faktoria, joita Herzberg nimittää toimeentulo- ja kannustefaktoriksi. Työssä koetut tyytymättömyystekijät liittyvät toimeentulofaktoriin, kun taas työssä koetut tyytyväisyystekijät kannustefaktoriin. Toisin sanoen toimeentulofaktorin tekijät aiheuttavat useammin tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Tärkeimpänä tyytymättömyystekijänä Herzberg pitää organisaatiossa harjoitettua huonoa henkilöstöpolitiikkaa ja hallintoa, joka edistää tehottomuutta. Toiseksi merkittävin tekijä on taas kykenemätön johto, joka ei pysty jakamaan vastuuta eikä ohjaamaan organisaation toimintaa. Myös suhteet johtajiin ja työtovereihin, työolot, palkka, status ja turvallisuus ovat tärkeitä tekijöitä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

Kannustefaktorin tekijät aiheuttavat vuorostaan taas useammin tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä. Nämä tekijät liittyvät itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Ne voivat olla työhön itseensä tai saatavaan palkkioon liittyviä. Tärkeimmät kannustavat tekijät ovat hyvin tehdystä työstä saatu tunnustus, menestymisen tunne, työn tarjoamat mahdollisuudet kehittää itseään ja työhön liittyvä vastuu. Tyytyväisyyttä voidaan lisätä puuttumalla kannustetekijöihin, mutta kannustetekijöiden puuttuminen ei välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

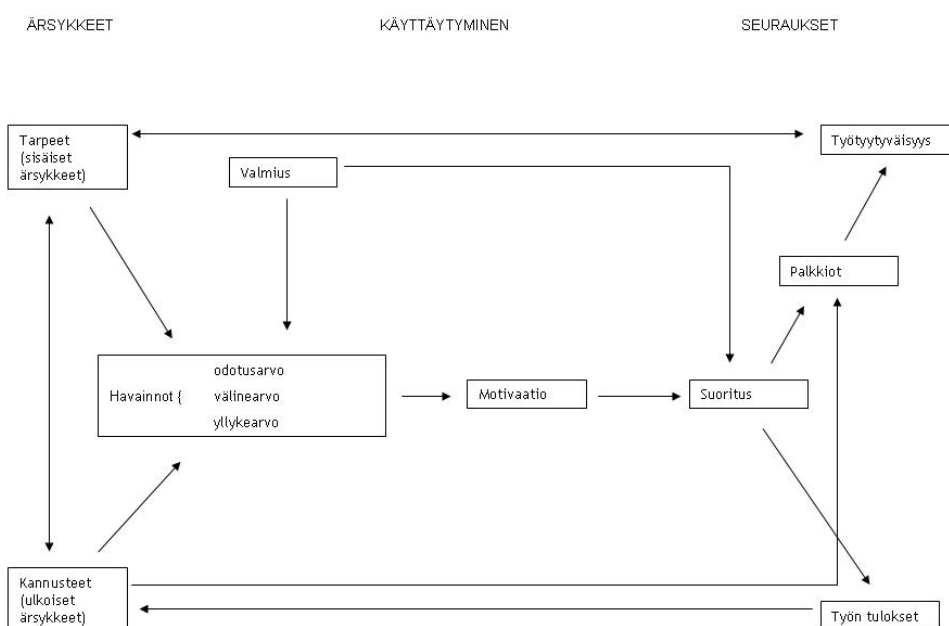
Joutsenkunnas ja Heikurainen väittävät, että työmotivaatiolla on suurempi merkitys palveluyrityksessä kuin tavanomaisessa tuotantolaitoksessa. Heidän mukaansa merkitys on suurempi, koska palveluyrityksessä työntekijät ja asiakkaat ovat koko ajan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Työntekijöiden työmotivaatio näkyy selkeämmin yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Huono työmotivaatio voi aiheuttaa muun muassa palvelun huonontumista, huonoa asennoi-



tumista asiakkaaseen ja sen, että työntekijöiden oma-aloitteinen lisäpalveluiden tarjoaminen ja sitä kautta lisääntynyt liikevaihto yritykselle jää saamatta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96.)

Peltonen ja Ruohotie esittelevät Chungin työmotivaatioprosessia kuvaavan mallin (Kuva 4). Malli yhdistää tarve-, yllyke- ja odotusarvoteorioissa esitetyt keskeiset tekijät. Chungin työmotivaatioprosessimalli perustuu ajatukseen, että motivaatiokäyttäytyminen kattaa kaikki edellä mainittujen teorioiden keskeiset tekijät: tarpeet, kannusteet, odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon. On perusteltua yhdistää edellä mainitut tekijät samaan malliin. Siitä on enemmän hyötyä kuin asettaa eri teoriat vastakkain. (Peltonen & Ruohotie 1987, 37.)

Henkilön motivaatio syntyy tarpeiden ja kannusteiden sekä tarpeita ja kannusteita koskevien havaintojen seurauksena. Tarpeet ohjaavat henkilön toimintaa tyydytyksen saavuttamiseksi. Kannusteet taas suuntaavat toimintaa siten, että käyttäytymistä voidaan palkita. Yksilön havaintomekanismi tulkitsee: a) miten vaativaa työ on, b) miten ilmeistä on, että työstä koituu palkkioita ja c) miten hyvin kannusteet vastaavat tarpeita. Alla on kuvattu työmotivaation prosessimalli (Kuva 4). (Peltonen & Ruohotie 1987, 37.)



Kuva 4: Työmotivaatioprosessi (Peltonen & Ruohotie 1987, 37).

Havaitsemiseen liittyy valikointi ja tulkinta. Havaintomme ovat kytkeytyneet aikaisemmin opittuihin asioihin. Havainnot siis tulkitaan aikaisempien kokemusten kautta. Tämä tuottaa

odotuksia. Ihminen motivoituu toimimaan, kun hän kokee odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon itselleen suotuisiksi. Ihmisen toimintaa ohjaa myös valmius.

Yksilön suoritus riippuu henkisten ominaisuuksien kehittyneisyydestä. Suoritus tehostuu, kun motivaatio ja valmius paranevat, mutta laskee, jos nämä tekijät heikkenevät. Suoritukseen liittyy palkkioita. Epäonnistuneessa tai heikossa suorituksessa palkkiot jäävät saavuttamatta. Palautteella voidaan antaa tietoa suorituksen onnistumisesta ja oikeanlaisesta käyttäytymisestä. Palkittu suoritus tuottaa tyydytystä, mikä saa ihmisen käyttäytymään jatkossa samansuuntaisesti. Käyttäytyminen, joka ei tuota palkkiota, johtaa suoritusten heikkenemiseen. Esimerkiksi turhautuminen jatkuvaan epäonnistumiseen voi aiheuttaa sen, että yksilö luopuu kokonaan tavoitteistaan. Yksilön saavuttama tyytyväisyyden tunne ja palkkioiden määrä muokkaavat yksilön tarpeita. Tuottavuuden taso muokkaa vuorostaan kannusteiden luonnetta ja tärkeyttä. Organisaation kannustejärjestelmä tulisi luoda niin, että organisaation tavoitteiden saavuttamisen ulkoiset edellytykset olisivat hyvät. (Peltonen & Ruohotie 1987, 38.)

Neljässä seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin, miten valitut näkökulmat – työn sisältö, työilmapiiri, esimiestyö ja palkitseminen – vaikuttavat työmotivaatioon.

### 3.1 Työn organisointi

Hyvän organisoinnin käytäntönä voidaan pitää sitä, että työntekijä itse osallistuu töiden suunnitteluun. Tärkeää on myös se, että jokaisella työntekijällä on riittävä vapaus oman työnsä tekemisessä. Moni työntekijä kokee töiden jakamisen ryhmässä positiiviseksi asiaksi. (Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund 2004, 97.)

Töiden organisoinnin haasteet koskevat monesti vastuualueiden jakamista. Huonosti organisoidulle työlle on tyypillistä epämääräinen tehtävien selvittäminen, epäselvät työnkuvat ja harmaat alueet, joissa vastuita ei ole määritelty. Monesti harmaat alueet johtavat siihen, että tunnollisimmat työntekijät ottavat tehtävistä vastuun, mikä aiheuttaa lisäkuormitusta näille työntekijöille. Huonosti organisoidulle työlle on usein tyypillistä myös epärealistinen aikataulu, jota ei ole mahdollista noudattaa. Prosesseja ei ole tarkkaan suunniteltu. Myös osaavan henkilökunnan puute tuo ongelmia työn organisoinnin kannalta. Riittämätön osaava työvoima aiheuttaa olemassa olevan henkilöstön ylikuormittumisen. Kehittämällä ja selkiyttämällä prosesseja, lisäämällä suunnitelmallisuutta ja terävöittämällä vastuualueita johto voi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työmotivaatioon. (Luoma ym. 2004, 97.)

Työn laajentaminen lähti liikkeelle, kun huomattiin, että työtehtävien yksinkertaistaminen ei välttämättä tuota yritykselle parhaita mahdollisia lopputuloksia. 1940-luvulta lähtien työnkuvan laajentaminen on ollut läsnä työn organisoinnissa. Työnkuvan laajentamisessa henkilön

työhön liitetään vaativuusasteeltaan samantasoisia mutta sisällöltään erilaisia tehtäviä. Työntekijä on tämän jälkeen vastuussa omien työtulostensa tarkastamisesta, työmenetelmien valinnasta ja työtahdistista. (Juuti 2006, 68.)

Juuti mainitsee Herzbergin kehittäneen työmotivaatiomallinsa avulla ensimmäisen työnrikastamismallin. Työn rikastamisessa on kyse työn laajentamisesta pystytasossa vaakatason sijaan. Tämä antaa työntekijälle paremmat kehittymismahdollisuudet. Työtä voidaan rikastaa mm. vastuun laajentamisella ja uusia haasteita tarjoamalla. Työt tulisi muotoilla niin, että ne olisivat monipuolisia ja että työntekijällä olisi paremmat valtuudet päättää työnkulusta ja valvonnasta. Työn rikastamisessa on olennaista ottaa huomioon yksittäisten henkilöiden ominaisuudet, koska kaikki reagoivat eri lailla vastuun laajentumiseen ja töiden monipuolistumiseen. (Juuti 2006, 68.)

Juuti kirjoittaa, että Hackman ja Oldham ovat kehittäneet työnmuotoilumallin, jossa mitataan sekä työn ominaisuuksia että henkilön kasvutarpeiden määrää. Malli perustuu oletukselle, että tietyt työn ominaisuudet johtavat tietynlaisiin omakohtaisiin kokemuksiin työstä. Työntekijä kokee saavansa sisäisiä palkkioita huomattessaan tällaisten subjektiivisten kokemusten esiintyvän työssään. Nämä sisäiset palkkiot parantavat yksilön työmotivaatiota, jolloin yksilö pyrkii parantamaan työtulostaan. Mallissa käytetyt ominaisuudet vaikuttavat siis olennaisesti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Näitä ominaisuuksia ovat:

1. työn vaihtelevuus,
2. tehtävän eheys,
3. tehtävän merkitys,
4. työn itsenäisyys ja
5. palaute työstä.

Työhön liittyviä subjektiivisia kokemuksia ovat taas:

1. työn merkityksellisyys,
2. vastuu kokeminen ja
3. tieto työn tuloksista. (Juuti 2006, 70–71.)

### 3.2 Työilmapiirin parantaminen

Miten ihminen toimii, kun kuulee jonkun toisen moittivan hänen yritystään? Miten työntekijä suhtautuu siihen, että joku toinen valitaan hänen sijastaan esimiesasemaan? Mikä saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla työpaikalla? Työilmapiirillä on vaikutusta edellä mainittuihin asioihin. (Ruohotie & Honka 1999, 119-121.)

Yrityksen ilmapiiri erottaa yrityksen muista yrityksistä. Ilmapiiri syntyy yrityksen henkilöstön ja johdon käyttäytymisestä ja menettelytavoista. Työilmapiiri tarjoaa pohjan yrityksen tilan

tulkinnalle ja on yrityksen toimintaa ohjaava voimanlähde. Työilmapiirin ollessa kannustava ja turvallinen työntekijä sitoutuu yritykseen. Tällöin hän voi kokea yritykseen kohdistuvan arvostelun henkilökohtaisena loukkauksena. Johdon tulisikin välttää negatiivisen ilmapiirin syntymistä, koska sitä on vaikea myöhemmin korjata. Esimiehen huono esiintyminen voi antaa työntekijöille kuvan epärehellisyydestä. Samalla tavalla haitallisia ovat johdon epämääräiset lupaukset ja liiallinen imartelu, koska ne synnyttävät työntekijässä epärealistisia odotuksia omasta urakehityksestä. (Ruohotie & Honka 1999, 119-121.)

Forssin & Karisalmen mukaan hyvään työilmapiiriin kuuluu ”toverihenki”. Työntekijät luottavat toisiinsa, ja yrityksessä vallitsee avoin ilmapiiri, mikä tuottaa keskinäistä avuliaisuutta. Hyvässä työilmapiirissä kaikkia ihmisiä kohdellaan samanarvoisesti, mikä estää työpaikan sisäisten porukoiden syntymistä. Hyvään työilmapiiriin liittyy hyvä johtajuuskäytäntö (Forss & Karisalmi 1996, 18). Johtajan esiintyminen vaikuttaa monien tutkijoiden mukaan merkittävästi positiivisen työilmapiirin syntymiseen. Tärkeää on se, että esimiehen sanat ja teot ovat sopusoinnussa.

Ruohotien ja Hongan mukaan yrityksen ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Tämä johtuu siitä, että ilmapiiri voi tyydyttää mm. yksilön liittymistarpeita ja vaikuttaa siihen, kuinka palkitsevaksi työ koetaan. Ilmapiirillä on vaikutusta myös siihen, miten todennäköisenä yksilö pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ukkonen toteaa, että hyvä ilmapiiri luo työntekijöille jatkuvan oppimisen, saavuttamisen ja elämysten iloa. On tärkeää muistaa, että vastuuta ilmapiiristä ei voi säilyttää ainoastaan esimiehille, vaan ilmapiirin luomiseen osallistuvat kaikki. (Ruohotie & Honka 1999, 119-121; Ukkonen 1994, 91.)

### 3.3 Esimiestyö

Hyvään esimiestyöhön kuuluu johtamisen osaaminen. Mitä johtamisella sitten tarkoitetaan? Juuti (2006, 160-161) katsoo johtamisen olevan suunnittelua, organisointia, toimintastrategioiden toimeenpanoa ja valvontaa. Johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän ja yksilöiden toimintaan, siten että ryhmän ja yksilöiden päämäärät saavutettaisiin. Johtaminen voidaan nähdä roolina, joka edesauttaa päämäärähakuista toimintaa ja jossa vaikutetaan muiden toimintaan ja mm. yhteisön organisoitumiseen ja viestintään.

Työntekijät haluavat tietää, mitä heidän odotetaan tekevän ja miksi he työtä tekevät. Työntekijät haluavat tietää, mitä heidän omaan työhönsä liittyvää on tekeillä yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Johdon tehtävä on varmistaa tiedon vapaa kulku organisaation sisällä. Esimiehen toiminta on aina esimerkkinä alaisille. Tästä syystä on tärkeää, että esimiehen teot ja sanat

eivät ole ristiriidassa keskenään. Esimiehen asenteet ja käyttäytyminen osoittavat henkilöstölle, voiko häneen suhtautua avoimesti. (Hagemann 1991, 51.)

Epävarmuus aiheuttaa henkilöstössä pelkoa. Epävarmuus lisää työpaikalla liikkuvia huhuja ja alentaa tuottavuutta. Riittämätön, liian myöhäinen tai väärä tieto aiheuttaa huhuja. Tällöin henkilöstö käyttää paljon aikaa saadakseen selville, mitä on tekeillä, ja työ jää toissijaiseksi. Kun henkilökuntaa tiedotetaan, lisää se varmuutta ja luottamusta. Yrityksen on tärkeää tiedottaa asioistaan ensi tilassa säilyttääkseen työntekijöidensä luottamuksen. Johdon tulisi aina tiedottaa asioista ensin omalle henkilöstölleen, ennen kuin uutiset jaetaan lehdistölle. Henkilöstön pitäminen ajan tasalla ei tapahdu kuitenkaan kertaheitolla. Yrityksen on jatkuvasti pidettävä käynnissä tiedottamistaan ja rohkaistava työntekijöitään ajattelemaan johdon tavoin. Työntekijät on otettava mukaan sisäisiin keskusteluihin ja päätöksentekoprosesseihin. (Hagemann 1991, 51.)

Yhä useammassa organisaatiossa huomattava osa työntekijöistä on määräaikaisissa työsuhteissa tai tekee osa-aikatyötä. Myös etätöiden määrä on lisääntynyt. Kauhanen painottaa viestinnän merkitystä työntekijöiden motivaatioon juuri etätöissä sekä määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa. Hän pitää keskeisenä kysymyksenä sitä, miten nämä määräaikaiset, osa-aikaiset ja etätyöntekijät motivoidaan hankkimaan ja hyödyntämään organisaation tarjoamaa tietoa. Osa työntekijöistä suhtautuu työhönsä välinpitämättömästi, ja yritysjohton tulisi miettiä, miten tällaista suhtautumista voitaisiin välttää esimerkiksi esimiestyöskentelyn ja viestinnän avulla. (Kauhanen 2006, 170.)

Palautteella tarkoitetaan työntekijän saamaan tietoa käyttäytymisestään. Työntekijät haluavat saada paljon palautetta työstään, ja palaute ohjaa toimintaa. Esimies voi vaikuttaa alaisensa toimintaan antamalla säännöllistä palautetta työntekijöilleen heidän suorituksistaan. Palautteen tulee olla selkeää ja faktoihin perustuvaa. Palautetta tulisi saada niin esimiehiltä kuin myös asiakkailta ja työtovereilta sekä itseltä. Esimiehen on hyvä saada palautetta alaisiltaan pystyäkseen kehittämään johtamistaitojaan. (Ruohotie & Honka 1999, 88; Ukkonen 1994, 72.)

Esimiehen palaute on tärkeä päivittäisessä viestinnässä. Työntekijöille on annettava sekä myönteistä että negatiivista palautetta. Myönteisen palautteen antamisen ongelmana on valittavan usein se, että palaute nohdataan antaa. Negatiivisen palautteen antaminen vaatii vuorostaan enemmän taitoa. Myönteistä palautetta antaessa on varottava jatkuvaa työntekijöiden kiittämistä, sillä se aiheuttaa palautteen merkityksen laskun. Liian harvoin annettu myönteinen palaute ei myöskään ole tehokasta. Negatiivisessa palautteessa esimiehen on tarkasti määriteltävä työntekijän vääränlainen toiminta. Negatiivisen palautteen tulisi aina

liittyä itse työsuoritukseen eikä henkilön persoonallisuuteen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 170-171; Liukkonen ym. 2006, 78; Ukkonen 1994, 72-73.)

Palautetta on hyvä antaa, koska sen puuttuminen saa työntekijät epäluuloisiksi ja arvaileviksi. Palautteen avulla vastaanottajalle voidaan kertoa palkkiosta ja rangaistuksista sekä minkälaista toimintaa työntekijältä odotetaan. (Ruohotie & Honka 1999, 88; Ukkonen 1994, 73.)

### 3.4 Palkitseminen

Yritysten palkitsemisjärjestelmiin on etsitty parhaita mahdollisia ratkaisuja jo kauan. Ihmisen motivoitumiseen vaikuttavat tekijät ovat nousseet tärkeimmiksi. Vastauksia on pyritty löytämään mm. seuraavaan kysymykseen: mikä saa ihmisen tekemään sitoutuneesti ja aktiivisesti työtään? Palkitsemiskulttuurin tulisi olla mahdollisimman selkeä ja läpinäkyvä. Tämä edellyttää yritykseltä avointa keskustelua johdon ja henkilöstön välillä mm. seuraavista asioista: mitä työntekijöiltä odotetaan ja mistä asioista palkitaan. Palkitsemiskulttuurilla on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. (Strömmer 1999, 269.)

Kannusteilla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka innokkaasti yksilö pyrkii tavoitteisiinsa. Kannuste on yllyttävä tekijä, kun taas palkkio on tyydyttävä. Toisin sanoen edellinen virittää toimintaa ja jälkimmäinen vahvistaa sitä. Kannusteiden vaikutukset jaetaan motivaatiotutkimuksissa usein sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Seuraavalla sivulla on kuvattu sisäisille ja ulkoisille palkkioille tunnusomaisia piirteitä (Taulukko 1). (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Tutkija	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Saleh ja Grygier	- liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys jne.)	- ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, kannustus ja ulkopuolinen tuki, kiitos, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci	- ovat yksilön itsensä välittämiä	- ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	- tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemissen tarve, itsensä toteuttamisen tarve jne.)	- tyydyttävät alemman asteen tarpeita (yhteensuuluvuuden tarve, ravinnon tarve jne.)
Wernimont	- ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys, työn ilo jne.)	- ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (raha, kannustava tilanne jne.)

Taulukko 1: Sisäisille ja ulkoisille palkkioille tunnusomaiset piirteet (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Sisäiset ja ulkoiset palkkiot esiintyvät yhtäaikaista. Yksilön motiiveista riippuen toiset palkkiot ovat hallitsevampia kuin toiset. Ulkoiset palkkiot ovat kestoltaan yleensä lyhytaikaisia, ja tarve niiden toistamiseen syntyy usein. Sisäiset palkkiot ovat kestoltaan pitkäaikaisia, ja niistä voi tulla yksilölle pysyvän motivaation lähde. Samat kannusteet voivat palkita sekä ulkoisesti että sisäisesti riippuen siitä, miten eri henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat ne. Esim. jos palkka sidotaan työsuoritukseen, siitä tulee pätemisen mitta, ja se voi silloin palkita ihmistä myös sisäisesti. Työtä tehdään siis joko työn itsensä vuoksi tai siksi, että se on väline palkkioiden saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 45-46.)

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia palkitsemisen muotoja, joita yritys käyttää työntekijöidensä työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi. Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyy siis aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkitsemisen muotoja. Jokaisella palkitsemismuodolla on tietty tarkoitus työntekijöiden motivoimiseksi. Ulkoiseen motivaati-

oon liittyviä palkitsemistapoja ovat palkka, tulosperusteiset palkkiot sekä erikoispalkkiot. Sisäisen motivaation parantamiseen voidaan käyttää puolestaan työntekijän mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan ja mahdollisuutta hyvään vuorovaikutukseen yrityksessä. (Luoma ym. 2004, 36.)

Palkitseminen voidaan jakaa nopeisiin ja hitaisiin palkitsemismuotoihin. Nopeita palkitsemismuotoja ovat yksittäiset erikoispalkkiot ja tulospalkkiot. Näillä pyritään saavuttamaan lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka ovat usein alle vuoden kestäviä. Hitaita palkitsemismuotoja ovat puolestaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyvät koulutus- ja valmennusohjelmat. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, jonka tuloksia on vaikea edes mitata lyhyellä aikavälillä. (Luoma ym. 2004, 37.)

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu aineellisia ja aineettomia palkitsemisen muotoja. Jako aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisen muotoihin ei ole yksiselitteinen tai selkeä, koska monet aineettomat palkitsemisen tavat ovat välillisesti aineellisia. Näitä ovat muun muassa koulutus- ja valmennusohjelmat. Välillisesti aineelliset palkitsemisen tavat eivät sisällä aineellisia palkintoja, mutta ne johtavat aineelliseen palkitsemiseen. Esimerkiksi työntekijän urakehitys johtaa palkkauksen muutoksiin ja tehtävien laajentumiseen. Palkitsemisen kokemus muodostuu näiden eri palkitsemismuotojen kokonaisuudesta, ja yrityksen johto saavuttaa parhaat tulokset käyttämällä eri palkitsemismuotoja samanaikaisesti. (Luoma ym. 2004, 38.)

Palkitsemiskeskustelut liittyvät yleensä aineelliseen palkitsemiseen. Tähän kuuluvat rahalliset palkitsemisen muodot ja rahassa selkeästi mitattavat edut. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi:

- kiinteä palkka, erilaiset palkan lisät,
- tulosperusteiset palkkiot (tulospalkkio, kannustinpalkkio, voittopalkkio ja optiot),
- yksittäiset erikoispalkkiot (tavaralahjat),
- kilpailupalkinnot,
- keksijäpalkinnot ja
- edut (autoedut, puhelin- ja lounasedut ja terveydenhuoltoon liittyvät edut).

(Luoma ym. 2004, 39.)

Kauhasen (2006, 111) mukaan aineellinen palkitseminen palvelee monia eri tarkoituksia. Sen avulla voidaan

- houkutella työnhakijoita,
- pitää hyvät työntekijät organisaatiossa,
- saada kilpailuetua,
- lisätä tuottavuutta ja
- tukea organisaation tavoitteita.



Työntekijöiden ollessa motivoituneita organisaation on helppo toteuttaa strategisia tavoitteitaan. Kun palkkaus perustuu työn vaativuuteen ja työn arvoon, organisaation on helppo houkutella uusia työntekijöitä, motivoida nykyistä henkilöstöä ja pitää nykyinen henkilöstö tyytyväisenä. (Kauhanen 2006, 111.)

Kauhanen jakaa aineelliset palkitsemiskeinot suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suorana palkitsemiskeinona hän mainitsee rahan ja epäsuorana erilaiset edut, jotka ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Näillä eduilla on luonnollisesti jokin taloudellinen arvo. Suomessa lakisääteisiä etuja ovat sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan maksamat lisävakuutukset, kuten eläke-, sairauskulu- ja muut vakuutukset. (Kauhanen 2006, 109.)

Palkalla tarkoitetaan tehdystä työstä maksettavaa korvausta. Palkka voidaan maksaa rahana tai luontoisetuna tai jonain muuna vastikkeena, jolla on selvää taloudellista arvoa (Kauhanen 2006, 111). Stömmer jakaa palkkatyöstä annettavat palkkiot kahteen ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Näkyvin taloudellisista palkkioista on raha, ja muina rahallisina palkkioina Stömmer listaa muun muassa eläketurvan ja terveydenhoidon. Muilla palkkioilla tarkoitetaan mm. merkityksellisyyden tunnetta, mahdollisuutta kehittyä työssä ja työyhteisön jäsenyyttä. (Stömmer 1999, 270.)

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Motivaatioteorioiden mukaan aineeton palkitseminen kasvaa sitä suuremaksi mitä suurempi yksilön palkka on. Tulojen kasvaessa itse palkan merkitys yleensä siis pienenee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. (Kauhanen 2006, 131.)

Aineeton palkitseminen esiintyy organisaatiossa yleensä palautteen, kannustuksen ja kiitoksen muodossa. Aineeton palkitseminen (esimerkiksi se, miten yrityksessä annetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin) vaihtelee yrityksittäin. Aineeton palkitseminen liittyy tiiviisti tunnekokemuksiin ja vaikuttaa siten merkittävästi työntekijän sisäiseen motivaatiotilaan. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi:

- työstä saatu kiitos ja palaute esimieheltä
- luottamuksen osoitus
- koetut mahdollisuudet oman osaamisen käyttämiseen
- koettu työn kiinnostavuus
- yrityksen hyvä työilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne työtovereiden kanssa
- onnistumisen tunne
- tyytyväisyys työaikojen ja vapaa-ajan sovittamisesta yhteen
- vaikuttamisen tunne. (Luoma ym. 2004, 43.)

#### 4 Työmotivaatiotutkimus: Yritys X

Kohdeyritykseni on suomalainen sosiaali- ja terveydenhoitoalan yritys, joka toimii mm. suun terveydenhuollon alueella, terveysasemilla, sairaalaosastoilla, päivystyksissä, palvelutaloissa ja hammashoitoloissa sekä lääkäri- ja hoitajavälityksessä.

##### 4.1 Sosiaali- ja terveydenhoitoalan tulevaisuuden näkymät

Suomen väestön rakenteessa on tapahtumassa lähivuosina suuria muutoksia. Terveysterveystarpeiden palveluiden tarve kasvaa tasaisesti koko maassa. Väestörakenne kehittyy siihen suuntaan, että ihmiset elävät entistä pitempään ja ikääntyvistä huolehtivia on yhä vähemmän. Maan sisäisen muuttoliikkeen ja maahanmuuton odotetaan lisääntyvän. Väestö muuttaa maaseudulta pääkaupunkiseudulle ja asutuskeskuksiin. Maahanmuuton seurauksena monikulttuurisuus ja erilaiset uskonnot lisääntyvät. (Yritys X. Vuosikertomus 2007; Rinnekoti-säätiö. Vuosikertomus 2008.)

Sosiaali- ja terveydenhoitoalalla tämä tarkoittaa sitä, että myös jatkossa väestön on saatava laadukasta ja kustannustehokasta palvelua, silloin kun sitä tarvitaan. Julkisen järjestelmän on entistä vaikeampi toimia rahoittajana yksin, ja tästä syystä alalla tapahtuu tällä hetkellä suuria rakennemuutoksia. (Yritys X. Vuosikertomus 2007; Rinnekoti-säätiö. Vuosikertomus 2008.)

##### 4.2 Työllistyminen sosiaali- ja terveydenhoitoalalla

Sosiaali- ja terveydenhoitoalan henkilöstön määrä on kasvanut tasaisesti 1990-luvun laman jälkeen. Koulutetusta sosiaali- ja terveydenhoitoalan henkilöstöstä 74,7 % on työssä ja 3,3 % työttömänä. Eläkkeellä on 16 % ja työvoiman ulkopuolella 6 %. Koulutettua henkilöstöä koko alalla on 361 000. Alalla on jonkin verran ongelmia alueellisessa kohtaamisessa: avoimet työpaikat ja työttömät työnhakijat ovat sijoittuneet eri alueille. Rekrytointivaikeuksia esiintyy eniten Etelä-Suomessa. Työttömien määrä on kuitenkin laskenut tasaisesti koko 2000-luvun ajan ja avointen työpaikkojen määrä on kasvanut. (Pentikäinen, Tuomaala, Mursu & Forsström 2009, 13.)

Väestön ikääntyminen ja palveluntarve vaikuttaa alan tulevaisuuteen huomattavasti. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhoitoalan palvelutuotanto kasvaa ja samoin työllisten määrä. Väestön palvelutarpeen pysyessä ennallaan tarvitaan alalle 200 000 työllistä lisää vuonna 2040. Mikäli alan tuottavuutta pystytään parantamaan ja ikääntyvän väestön palvelun tarvetta myöhennettyä viidellä vuodella, säilyisi henkilöstön tarve nykyisellään vuonna 2040. Alan koulutuspaikkoja on lisätty tasaisesti koko tämän vuosikymmenen ajan, ja koulutustarpeen

ennakoidaan kasvavan myös tulevaisuudessa, koska vuoteen 2020 mennessä puolet alan henkilöstöstä tulee jäämään eläkkeelle. (Pentikäinen ym. 2009, 13.)

Sosiaali- ja terveydenhoitoalan koulutuksen hakijoita on moninkertainen määrä aloituspaikkoihin nähden, ja ala on erittäin vetovoimainen varsinkin nuorten keskuudessa. Alan suosio on pysynyt korkealla vuosia eikä ja merkkejä suosion hiipumisesta ole. Taloudellisen taantuman odotetaan vielä lisäävän alan vetovoimaisuutta. (Pentikäinen ym. 2009, 13.)

#### 4.3 Yritys X

Ennen kyselylomakkeen laatimista tehtiin haastattelu kohdeorganisaation henkilöstöpäällikölle (2.11.2009). Haastattelun avulla selvitettiin yrityksen taustatietoja ja oliko yritys tietoinen työntekijöidensä työmotivaation tasosta ja mitkä seikat saattoivat vaikuttaa työmotivaatioon kyseisessä yrityksessä. Haastattelu tehtiin lähdekirjallisuuteen tutustumisen jälkeen. Haastattelu löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Yrityksen tulevaisuus näyttää hyvältä, vaikkakin taloudellinen tilanne on uhkaava tällä hetkellä. Kuntien huono taloudellinen tilanne heijastuu yrityksen toimintaan ja aiheuttaa entistä enemmän haasteita. Hallinnon näkökulmasta on tärkeää, että hallinto pystyy tukemaan liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen on kehitettävä prosessejaan ja järjestelmiään tehostaakseen toimintaansa. (N. N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

Yritys pitää johtamisen osaamista yhtenä tärkeimpänä strategianaan. Yritys panostaa esimiestyöskentelyyn muun muassa käynnistämällä lähiaikoina kaikkia esimiehiä koskevan koulutuksen. Yrityksen ydinosamisalue on hoitajien ja lääkäreiden rekrytointi. Hallinnon osalta rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota siihen, että palkataan oikeat henkilöt tehtäviin, niin että tehtäviin palkatut henkilöt eivät ole yli- tai alikoulutettuja. (N. N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

Yrityksessä pidetään kehityskeskusteluita kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa pyritään kiinnittämään työntekijän tavoitteet koko yrityksen tavoitteisiin, kuitenkin niin, että henkilöllä on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti ja vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Taustalla on toki yrityksen menestyminen. Kehityskeskustelut ovat yrityksessä hyvä tilaisuus keskittyä yksilön tarpeisiin ja mahdollisuuksiin. (N. N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

Yrityksellä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä hallinnon työntekijöille. Se perustuu osaluheen yhteisten tavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Koko yrityksen tulos kuitenkin määrää vuosittain sen, maksetaanko tulospalkkiota. Palkkioiden lisäksi

yritys tarjoaa henkilöstölleen liikuntaseteleitä ja tehtävästä riippuen matkapuhelin- ja autoetuja. (N. N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

Yrityksen vuosittainen vaihtuvuus on alhainen lukuun ottamatta määräaikaisten työsuhteiden päättymistä ja normaaleja työpaikan vaihtumisia, jolloin on tarjottu parempaa työpaikkaa organisaation ulkopuolelta. Suurimpana syynä vaihtuvuuteen yrityksen henkilöstöpäällikön mukaan lienee kova työtahti. Yritys aikoo ottaa tulevaisuudessa käyttöön työntekijöiden jälkihaastattelun, jolla selvitetään syitä vaihtuvuuteen. (N. N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

Yritys pyrkii kartoittamaan hallinnon henkilöstön työssä jaksamista kehityskeskusteluissa ja henkilöstötyytyväisyyskyselyissä. Yrityksen henkilöstöpäällikön mukaan viimeisimmän työtyytyväisyyskyselyn tuloksista voidaan päätellä, että työssä jaksamisen taso on yrityksessä hyvä. Yritys pitää tärkeänä työntekijöidensä työssä jaksamista ja painottaa normaalin työpäivän pituuden merkitystä työssä jaksamiseen. Liiallista henkistä rasitusta yritys pyrkii välttämään erilaisilla kehitysprojekteilla niin, että käytetään oikeanlaisia resursseja, jotka on mitoitettu oikein annettuihin työtehtäviin. (N. N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

Kohdeyrityksen henkilöstöresurssit on mitoitettu tällä hetkellä hyvin, eikä hallinnossa kärsitä resurssipulasta. Yrityksen kasvaessa hallinnon on kehitettävä prosessejaan ja tehostettava toimintaansa, jotta johdon asettamiin tavoitteisiin voidaan vastata. (N. N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

Yrityksen hallinnon henkilöstön työmotivaatiosta ei ole yrityksen historiassa aiemmin tehty tutkimusta. Työmotivaatioon liittyviä asioita, kuten työtyytyväisyyttä, tutkitaan yrityksessä kuitenkin vuosittain. (N. N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olivat Yritys X:n hallinnon työntekijät. Kohdejoukko on kooltaan 151 henkilöä. Kohdejoukko kattaa Yritys X:n kaikki hallinnon työntekijät. Yritys X jakaa hallinnon henkilöstön kolmeen eri ryhmään: tukipalveluissa, lääkärinvälityksessä ja muilla toimialoilla työskenteleviin. Tukipalveluilla tarkoitetaan tieto-, talous-, henkilöstö- ja palkkahallintoa. Lääkärinvälityksellä tarkoitetaan yrityksen harjoittamaa lääkärinvälitystä eri toimipaikkoihin. Kolmas ryhmä eli muut toimialat sisältää suun terveydenhuollon, ulkoiset terveysasemat ja päivystykset, palvelutalot, sairaalaosastot, hammashuollon ja hoitajanvälityksen. Yrityksen sisäisessä viestinnässä organisaation eri osia nimitetään toimialoiksi. Jatkoissa toimialoilla viitataan siis yrityksen tukipalveluihin, lääkärinvälitykseen ja muihin toimialoi-

hin. Samaa edellä mainittua jakoa käytettiin tässä hallinnon henkilöstöä koskevassa tutkimuksessa Yritys X:n pyynnöstä.

#### 4.5 Kyselylomake

Kyselylomaketta testattiin ennen varsinaisten tutkimuskysymysten lähettämistä. Testikysely lähetettiin 20 henkilölle Yritys X:ssä. Kyselyn testaaminen onnistui hyvin, vaikkakin vastausprosentti jäi 50 %:iin (10 kpl). Testiryhmään kuuluneet onnistuivat vastaamaan kyselyyn ongelmitta. Kyselyn teko sähköisesti onnistui hyvin, eikä Digium-ohjelmassa esiintynyt ongelmia. Testauksessa varmistettiin, että vastaajien henkilöllisyys pysyy salassa. Vastaukset tallennettiin Digium-ohjelmalla siten, että vastaajia ei pystynyt tunnistamaan. Testauksessa selvisi suullisen palautteen perusteella, että kyselyyn vastaaminen onnistuu hyvin.

Tiedonhankintavälineenä tutkimuksessa käytettiin siten Digium-ohjelmalla tehtyä kyselylomaketta. Saatekirje ja lomake lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse (Liite 2). Kyselylomake sisälsi monivalintaväittämiä sekä kaksi monivalintakysymystä. Kyselyn väittämät liittyivät työn luonteeseen, työilmapiiriin, esimiestyöhön ja palkitsemiseen. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan myös, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät kutakin väittämää eli tekijää. Tärkeyttä kysymällä pyrittiin havaitsemaan ne seikat, joita kohdeyrityksen tulisi kehittää. Monivalintakysymyksissä vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tekijää, jotka lisäävät työmotivaatiota ja kolme tekijää, jotka heikentävät sitä.

Sähköiset kyselylomakkeet lähetettiin saatteen (Liite 2) kanssa kohdeorganisaatiolle 9.12.2009, ja vastaajilla oli aikaa vastata kyselyyn viikko, 16.12.2009 kello 23.59 saakka. Kyselyyn vastasi 79 henkilöä 151:stä, jolloin tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 52 %.

#### 4.6 Aineiston käsittely ja analysointi

Kyselylomakkeen tiedot tallennettiin havaintomatriisiksi Digium-ohjelmalla, minkä jälkeen tietoja oli mahdollista käsitellä tarkemmin. Haastattelun tulokset (Liite 1) ja Internet-kyselylomakkeen avoimet vastaukset (Liite 5) koottiin omiksi dokumenteikseen Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Aineistoa analysointiin niin Digium-ohjelman kuin myös SPSS-ohjelman avulla. Digium-ohjelmalla tehtiin frekvenssien avulla vastausten analyysi ja tekstiä havainnollistavia kuvia. SPSS-ohjelmalla luotiin ristiintaulukoinnit kysymyksistä ja niihin annetuista vastauksista.

#### 4.7 Luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen *reliabelius* eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat toistettavissa. Se tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuus voidaan todeta monella eri tavalla. Esimerkiksi jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tulosta voidaan pitää luotettavana. Myös jos esimerkiksi tutkitaan samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan todeta, että tulokset ovat luotettavia. (Hirsijärvi ym. 2004, 216.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta saattaa kyseenalaistaa se, että kyselyn vastausprosentti oli 52 %. Vastausprosenttia voidaan kuitenkin pitää hyvänä, koska kohdeyrityksessä suoritettujen työtyytyväisyyskyselyiden vastausprosentit ovat olleet alhaisempia (N.N., henkilökohtainen tiedonanto 17.2.2010). Toinen asia, mikä saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta, on se, että tutkitut asiat ovat herkästi muuttuvia.

Pätevyydellä eli *validiudella* tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina mittaa oikein sitä, mitä tutkija haluaa tutkia. Vastaajat saattavat esimerkiksi tulkita kyselylomakkeen kysymykset eri lailla kuin tutkija on tarkoittanut, ja jos tutkija tulkitsee saamiaan tuloksia edelleen oman ajattelunsa mukaisesti, tutkimustuloksia ei voida pitää pätevinä. (Hirsijärvi ym. 2004, 216-217.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen väittämät ja kysymykset laadittiin lähdekirjallisuuden perusteella ja kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Kyselylomakkeen ulkoasua ja kysymyksiä arvioitiin ennen lomakkeen lähettämistä opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Lomaketta testattiin lähettämällä sen satunnaisotannalla valitulle kymmenelle henkilölle, joilta saadun suullisen palautteen mukaan kysymykset oli ymmärretty hyvin.

#### 4.8 Eettisyys

Tutkimusaineistoa kerätessä on kohdejoukolle annettava riittävästi tietoa tutkimusaineiston käytöstä. Tutkimuksen kyselylomakkeeseen kirjoitettiin saatekirje, jossa esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja kerrottiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Saatekirjeessä oli yhteystietoni mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Tässä opinnäytetyössä kunnioitettiin kyselyyn vastaavien oikeutta päättää, vastaavatko he kyselyyn. Tutkimuksessa noudatettiin tietosuojalainsäädäntöä, johon sisältyy huolellisuusvelvoite siitä, ettei yksityisyyden suojaa rikota. Tutkijalla on suojaamisvelvoite, joka tarkoittaa, että hänen tulee suojata tutkimuksessa olleiden henkilö-

tiedot, jotta ne eivät joudu väriin käsiin. Yksityisyydensuojasta huolehdittiin laatimalla kysely niin, että siihen vastattiin anonyymisti. (Kuula 2006, 61-64.)

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja selvittää, miten nämä tekijät toteutuvat työssä, ja arvioida tämän perusteella, ovatko työntekijät motivoituneita työhönsä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka tärkeinä Yritys X:n työntekijät pitävät kyseisiä työmotivaatiotekijöitä, ja näiden tulosten perusteella laatia kehitysehdotuksia kohdeorganisaation johdolle.

Tutkimustulokset käsitellään seuraavassa järjestyksessä: haastattelun tulokset, taustatiedot, työ itsessään, työilmapiiri, esimiestyö, palkitseminen, työmotivaatiota parantavat tekijät ja työmotivaatiota heikentävät tekijät.

Vastaustuloksia analysoitaessa huomattiin, että osa vastaajista oli jättänyt systemaattisesti vastaamatta joihinkin kysymyksiin. Esimerkiksi kolme oli kokonaan jättänyt vastaamatta kohtiin, joissa kysyttiin väittämien tärkeydestä työmotivaatioon. Vastaajajoukosta (n=79) kuusi vastasi vain neljäsosaan väittämistä tai vain muutamaiin väittämiin, joissa kysyttiin väittämien tärkeydestä työmotivaatioon. Kyselylomakkeen tiettyihin kohtiin jätti siis vastaamatta yhteensä 12 henkilöä vastaajajoukosta. Tämä aiheutti tietysti sen, että kaikkiin kysymyksiin ei tullut vastausmääräksi 79:ää. Eniten vastauksia puuttui kohdista, joissa kysyttiin väittämien tärkeydestä työmotivaatioon. Vastauskeskiarvo kysymyksiin, joissa kysyttiin väittämien tärkeydestä työntekijän työmotivaatioon, oli 71 kpl (n=79). Vastauskeskiarvo muiden väittämien osalta sen sijaan oli melkein 100 % eli 78 kpl (n=79).

Puuttuvista vastauksista huolimatta tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, koska samat henkilöt jättivät vastaamatta systemaattisesti kysymyksiin. Nämä henkilöt eivät jostain syystä ole ymmärtäneet kysymyksiä ja ovat tästä syystä jättäneet kokonaan vastaamatta. On mahdollista, että vastaajat ovat pitäneet kyselylomaketta liian pitkänä, eivätkä siis ole yksinkertaisesti jaksaneet vastata kaikkiin kohtiin. Puuttuvista vastauksista huolimatta ei ollut syytä hylätä kyselylomaketta. Tutkimusta ei kuitenkaan voida pitää täysin luotettavana, koska osa vastauksista puuttui.

Tässä työssä käsitellään tarkemmin väittämiä, joiden tulosten jakaumissa esiintyi poikkeamia. Näiden väittämien osalta selvitettiin tarkemmin eri taustamuuttujien vaikutuksia tuloksiin, eli oliko väittämien tulosten kannalta merkitystä sillä, millä toimialalla tai toimipisteessä työntekijät työskentelivät. Tuloksia ristiintaulukoitiin pääosin toimialojen välillä. Koska frekvenssit eri toimialojen kohdalla olivat suuria, tulosten luotettavuutta voi pitää hyvänä. Eri toimialo-

jen ristiintaulukointi tuotti suurimmat hajonnat väittämien kesken, joten kehittämiskohteiden erottaminen oli helppoa. Tuloksia ristiintaulukoitiin eri toimistojen ja palvelusvuosien mukaan, ja tuloksista raportoitiin, jos niissä huomattiin suurta hajontaa eri vastausvaihtoehtojen kesken.

Ristiintaulukointia varten luotiin SPSS-ohjelman havaintomatriisiin uusi sarake. Sarakkeessa yhdistettiin kysymyksen ”Millä toimistolla pääasiallisesti työskentelet” vastaukset, koska vastauksissa Helsinki oli saanut suurimman osan vastauksista ja muut toimistot (Oulu, Kuopio, Tampere-Turku) saivat vain vähän mainintoja. Ristiintaulukoinnissa ainoastaan Helsingin tuloksia voidaan pitää luotettavina, ja tästä syystä muut toimistot yhdistettiin yhdeksi muuttujaksi nimeltä ”Muu Suomi”.

Tässä työssä käsitellään myös sitä, kuinka tärkeänä työntekijät pitivät kyseisiä väittämiä eli tekijöitä. Tärkeyden perusteella pystyttiin määrittelemään kohdeorganisaatiolle ne asiat, joita yrityksen kannattaa pyrkiä parantamaan.

#### 5.1 Haastattelun tulokset

Henkilöstöpäällikön mukaan yrityksen työmotivaation tasoa on tällä hetkellä vaikea arvioida, mutta viimeisimmän työtyytyväisyyskyselyn perusteella voidaan sanoa, että ainakin työtyytyväisyys on todella hyvä. Kysely tehtiin yrityksessä viimeksi vuoden 2008 lokakuussa. Työtyytyväisyyskyselyn keskiarvo oli kolme, asteikolla 1-5 (1= huono ja 5= hyvä). Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön mukaan tämä johtuu hallinnossa siitä, että yrityksen ikärakenne on nuori ja monille työntekijöille yritys on ensimmäinen työpaikka. Yrityksen ilmapiiriin kuuluu vahva tekemisen meininki ja yrittäjähenkisyys, ja tämä vaikuttaa osaltaan työtyytyväisyyden korkeaan tasoon. Yrityksen ollessa nuori monet työntekijät uskovat pystyvänsä paremmin vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen. (N.N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.) (Liite 1.)

Yritys pyrkii parantamaan työntekijöiden työmotivaatiota hyvällä perehdytyksellä, kehityskeskusteluilla ja esimiestyöllä. Yritys pitää perehdytystä tärkeänä, koska työtahti, työmäärät ja vastualueet voivat olla suuria jo heti työsuhteen alussa. Kehityskeskusteluilla yritys pyrkii kartoittamaan, mitkä ovat henkilön kehittymismahdollisuudet ja pystyykö henkilö käyttämään kompetenssiaan työtehtävissään. Yritys pyrkii kehittämään työntekijöiden työmotivaatiota myös parantamalla esimiesten osaamista. Yritys pitää tärkeänä, että esimiesten kanssa mietitään, miten työntekijöiden omaa osaamista voisi kehittää ja miten työntekijät pystyvät käyttämään omaa osaamistaan työssään. Työmotivaatiota pyritään parantamaan työnkierrolla eli yrityksen sisäisellä rekrytoinnilla. Ulkoisen, esimieheltä saatavan, kiitoksen merkittävyyttä yritetään painottaa. (N.N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)



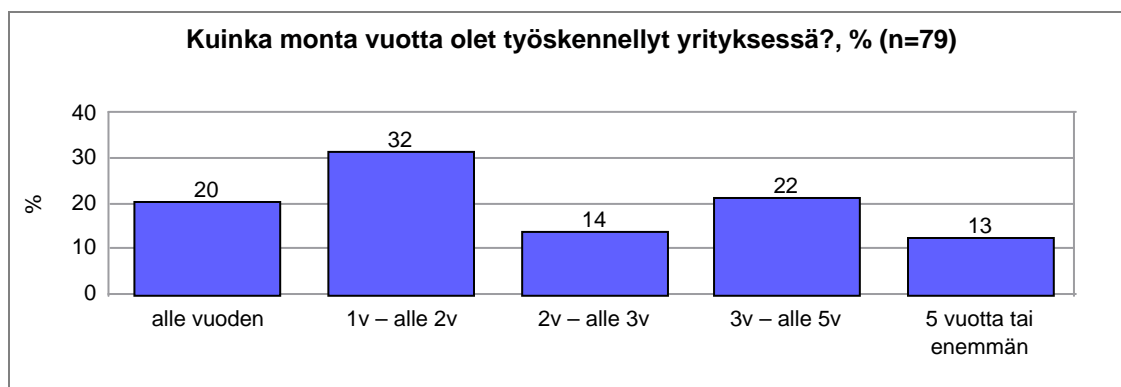
Yrityksen henkilöstöpäällikön mukaan työilmapiiri, työn monipuolisuus ja mielenkiintoisuus ovat suurimpia hallinnon henkilöstöä motivoivia tekijöitä. Palkitsemisella on vaikutus työmotivaatioon, mutta sillä on vähäisempi merkitys kuin edellä mainituilla tekijöillä. Sisäisen viestinnän vähäisyyttä ja organisoimattomuutta pidetään vuorostaan hallinnon henkilöstön suurimpana työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. (N.N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

## 5.2 Taustatiedot

Tuloksia havainnollistavat kuvat on luotu tutkimustulosten frekvenssijakaumien perusteella (Liite 3). Liitteessä 3 ilmenee vastausten kappalemäärä, niiden suhteellinen prosenttiluku ja puuttuvat havainnot. Kuvien pylvästaulukot on luotu tutkimustulosten todellisista prosenttilukemista, pois lukien puuttuvat havainnot.

Tutkimukseen vastasi yhteensä 79 henkilöä. Määrä on 52 % kohdejoukosta (151). Tutkimukseen vastanneista 63 % oli naisia ja 37 % miehiä. Tutkimukseen vastanneiden keski-ikä oli 34 vuotta. Keski-ikää voidaan pitää melko nuorena. Tulos vastaa henkilöstöpäällikön näkemystä yrityksen hallinnon henkilöstön ikärakenteesta.

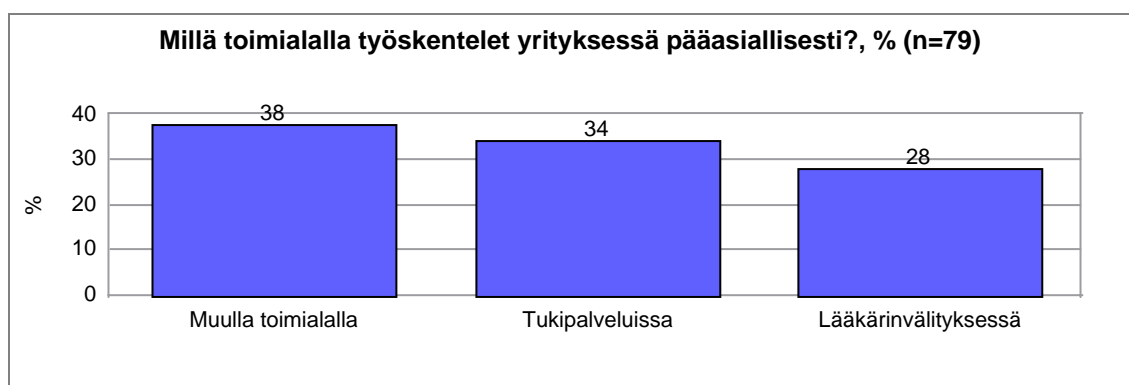
Alla olevasta kuvasta (Kuva 5) selviää vastaajien työkokemusvuodet kohdeyrityksessä.



Kuva 5: Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä, %.

Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti viiteen eri vastausluokkaan. Suurin osa (32 %) vastanneista oli työskennellyt kohdeyrityksessä 1–2 vuotta. Seuraavaksi suurin ryhmä on 3–5 vuotta. Tämä selittyy pääosin sillä, että kohdeyritys on perustettu vasta vuonna 2000.

Alla olevasta kuvasta (Kuva 6) selviää tutkimukseen vastanneiden jakautuminen Yritys X:n eri toimialoille.



Kuva 6: Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti, %.

Vastaajista suurin osa (38 %) työskentelee yrityksen muilla toimialoilla, joihin kuuluu suun terveydenhoito, ulkoiset terveysasemat ja päivystykset, palvelutalot, sairaalaosastot ja hoitajanvälitys. 34 % vastaajista työskentelee yrityksen tukipalveluissa (talous-, tieto-, laatu- ja palkkahallinto) ja 28 % lääkärinvälityksessä.

Helsingin päätoimisto on suurin kaikista kohdeyrityksen toimistoista. Vastanneista 73 % työskentelee pääasiallisesti Helsingin toimistolla, 11 % Tampereen-Turun toimistolla, 10 % Oulun toimistolla ja Kuopion toimistolla työskentelee 5 %. Helsingin päätoimisto on suurin kohdeyrityksen kaikista Suomen toimistoista.

Toimistojen tarkempi tarkastelu osoittaa, että tukipalveluissa työskentelevistä vastaajista 93 % työskentelee Helsingin päätoimistolla ja 7 % Oulun toimistolla. Lääkärinvälityksessä työskentelevistä vastaajista suurin osa (41 %) työskentelee Helsingin toimistolla ja 32 % Tampereen-Turun toimistolla ja loput 27 % Kuopion ja Oulun toimistoilla. Muilla toimialoilla työskentelevien maantieteellinen jakauma on samankaltainen; 80 % työskentelee Helsingin toimistolla ja loput 20 % ovat jakautuneet tasaisesti muihin toimistoihin.

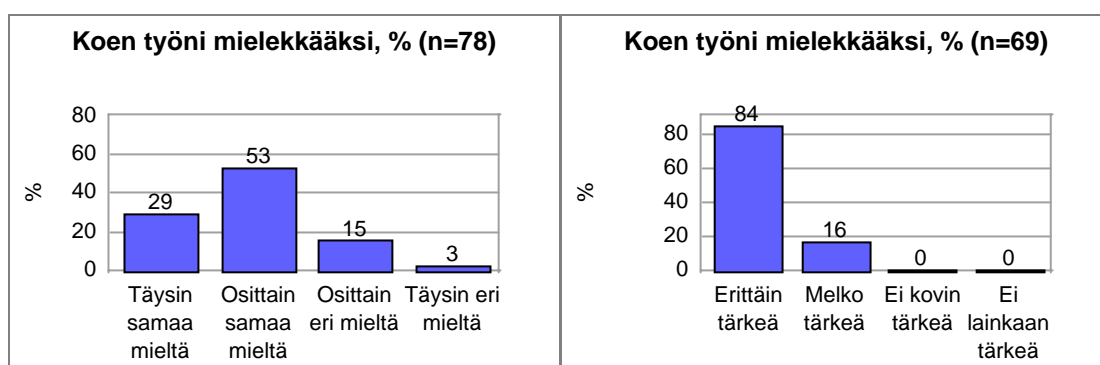
### 5.3 Työ itsessään

Väittämistä on luotu kuvat havainnollistamaan tutkimustuloksia. Kuvapareista vasemmanpuoleisessa esitetään tulokset väittämistä, joilla kerättiin tietoa vallitsevasta nykytilanteesta. Mitä korkeampia vasemmanpuoleiset kaksi pylvästä kuvassa ovat, sitä suurempi osa vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Vastausvaihtoehdot väittämiin olivat vasemmalta oikealle 1) Täysin samaa mieltä, 2) Osittain samaa mieltä, 3) Osittain eri mieltä ja 4) Täysin eri

mieltä. ”En osaa sanoa” vastausvaihtoehto on tarkoituksellisesti jätetty pois, jotta tulosten analysointi olisi helpompaa.

Oikeanpuoleinen kuva sen sijaan havainnollistaa, kuinka tärkeänä vastaajat pitivät kyseistä väittämää, eli tekijää, oman työmotivaationsa kannalta. Mitä korkeampi pylväs tärkeyttä havainnollistavan kuvan vasemmalla puolella on, sitä useampi pitää asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta. Vastausvaihtoehdot tärkeyden mittaamiseen olivat vasemmalta oikealle 1) Erittäin tärkeä, 2) Melko tärkeä, 3) Ei kovin tärkeä ja 4) Ei lainkaan tärkeä. Kuvan otsikossa mainitaan, että tulokset ovat prosenttilukuja. Otsikossa on myös kunkin väittämän vastausmäärä.

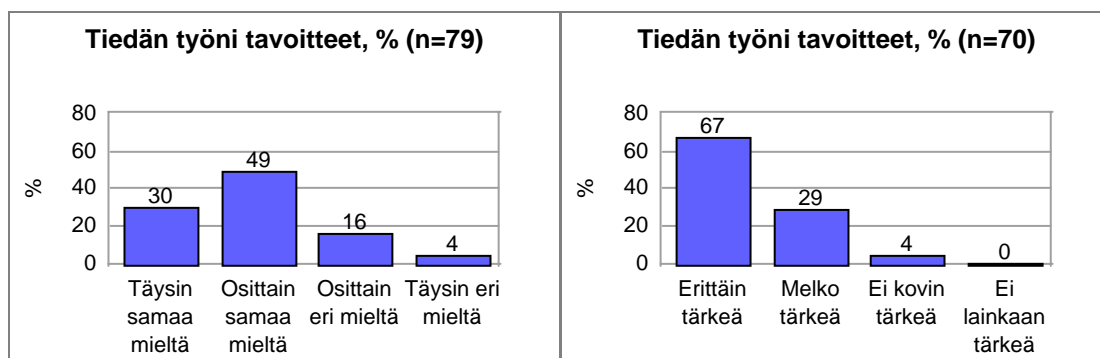
Alla olevassa kuvassa on esitetty tulokset väittämään ”Koen työni mielekkääksi” ja siihen, kuinka tärkeänä vastaajat ovat pitäneet työn mielekkyyttä työmotivaation kannalta. Suurin osa vastaajista pitää työtänsä Yritys X:ssä mielekkäänä. Väittämän ”Koen työni mielekkääksi” kanssa oli samaa mieltä 82 % vastaajista ja 18 % oli eri mieltä (Kuva 7).



Kuva 7: Koen työni mielekkääksi, %.

Oman työmotivaationsa kannalta kaikki vastaajat (100 %) pitivät tärkeänä sitä, että kokisivat työnsä mielekkääksi. Koska vastaajista 82 % koki työnsä mielekkääksi, voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä kyseinen asia on kunnossa. Yrityksen on vain jatkossa varmistettava, että tilanne säilyy ennallaan.

Väittämän ”Tiedän työni tavoitteet” kanssa samaa mieltä oli 80 % vastaajista ja eri mieltä 20 % (Kuva 8). Suurin osa tutkimukseen vastanneista oli siis tietoisia oman työnsä tavoitteista. Melkein kaikki vastanneista (96 %) pitivät väittämän sisältöä tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta.



Kuva 8: Tiedän työni tavoitteet, %.

Joka viides vastaajista ei tiedä työnsä tavoitteita. Alla olevassa taulukossa on asiaa analysoitu tarkemmin toimialoittain (Taulukko 2). Ristiintaulukoinnissa on vaakatasossa esitetty eri muuttujat, tässä tapauksessa eri toimialat. Pystyrivillä on esitetty väittämä ja vastausvaihtoehdot. Mitä suurempi prosenttiluku kahdella ylimmällä vaakarivillä on, sitä suurempi osa vastaajista on väittämän kanssa eri mieltä. Luvun ollessa suurempi taulukon alariveillä tarkoittaa se sitä, että sitä suurempi osa vastaajista on samaa mieltä väittämän kanssa. Taulukon alin rivi ja oikeanpuoleisin rivi kertovat prosenttien yhteislukumäärän. Taulukoiden oikealla puolella olevat yhteenlasketut prosentit ovat aina verrannollisia väittämästä luodun kuvan kanssa.

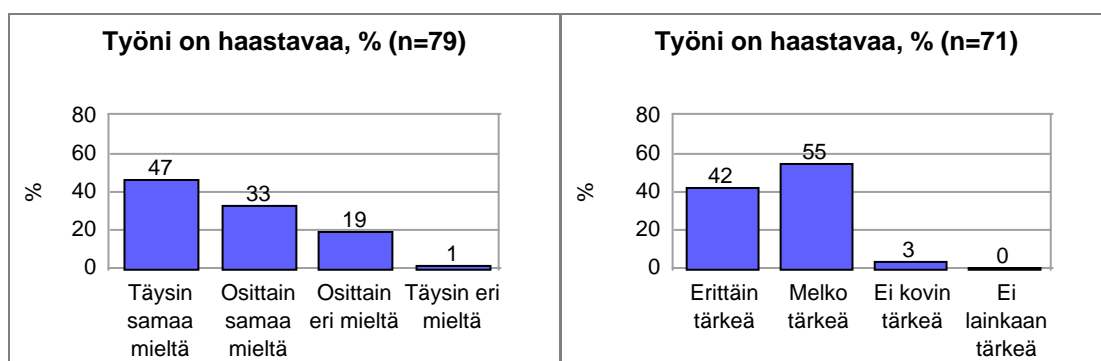
		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimialalla	yht.
Tiedän työni tavoitteet	Täysin eri mieltä	7,4 %		3,3 %	3,8 %
	Osittain eri mieltä	18,5 %	13,6 %	16,7 %	16,5 %
	Osittain samaa mieltä	48,1 %	59,1 %	43,3 %	49,4 %
	Täysin samaa mieltä	25,9 %	27,3 %	36,7 %	30,4 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 2: Tiedän työni tavoitteet (tulokset toimialoittain), %.

Yrityksen tukipalveluissa työskentelevistä 26 % on väittämän ”Tiedän työni tavoitteet” kanssa eri mieltä (Taulukko 2). Yrityksen toimialoista lääkärinvälityksessä työskentelevät tietävät työnsä tavoitteet parhaiten, ja vain 14 % on eri mieltä väittämän kanssa. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan havaita, että yrityksen tukipalveluissa työskentelevät eivät tiedä työnsä tavoitteita yhtä hyvin kuin lääkärinvälityksessä työskentelevät.

Kohdeyrityksen tulisi lisätä viestintää työn tavoitteista niille, jotka työskentelevät yrityksen tukipalveluissa ja muilla toimialoilla. Lääkärintalutyksessä työskenteleville tavoitteet ovat selviä, ja esimiesten tulisi ylläpitää tätä tilannetta.

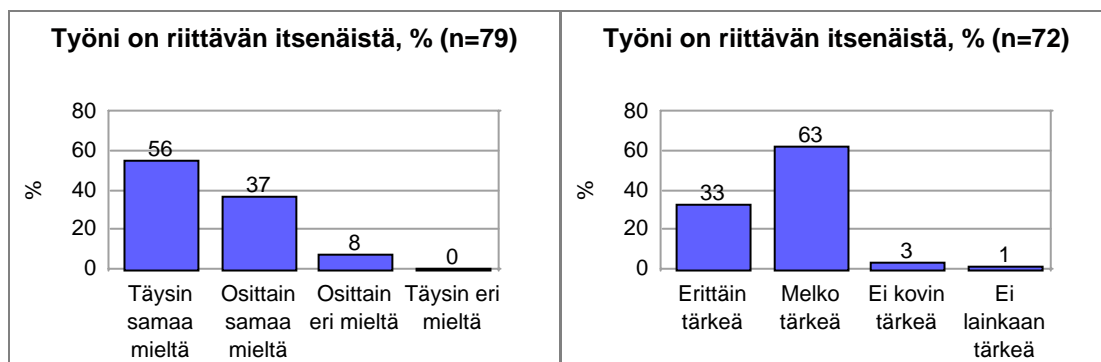
Alla olevassa kuvassa (Kuva 9) on esitetty tulokset väittämään ”Työni on haastavaa” ja siihen, kuinka tärkeänä vastaajat ovat pitäneet työn haastavuutta työmotivaationsa kannalta.



Kuva 9: Työni on haastavaa, %.

80 % vastanneista pitää työtänsä haastavana (Kuva 9). Eri mieltä väittämän kanssa on 20 % vastaajista. Tästä voidaan päätellä, että työ Yritys X:n palveluksessa on suurimman osan mielestä haastavaa. Työn haastavuutta pidetään myös erittäin merkittävänä tekijänä työmotivaation kannalta. Vastanneista 97 % pitää työn haastavuutta joko erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä tekijänä työmotivaationsa kannalta. Kuitenkaan joka viides vastanneista ei pidä työtänsä haastavana. Tulosten ristiintaulukointi osoittaa, että joka kolmas tukipalveluissa työskentelevistä on väittämän ”Työni on haastavaa” kanssa eri mieltä. Luku on selvästi korkeampi kuin kahdella muulla toimialalla; lääkärintalutyksessä eri mieltä oli 23 % ja muulla toimialalla 10 % (Liite 4). Kohdeyrityksen tulisi lisätä haasteellisten töiden määrää yrityksen tukipalveluissa. Yrityksen muilla toimialoilla tilanne on hyvä, joten yrityksen tulisi vain pitää työtehtävät haastavana jatkossakin.

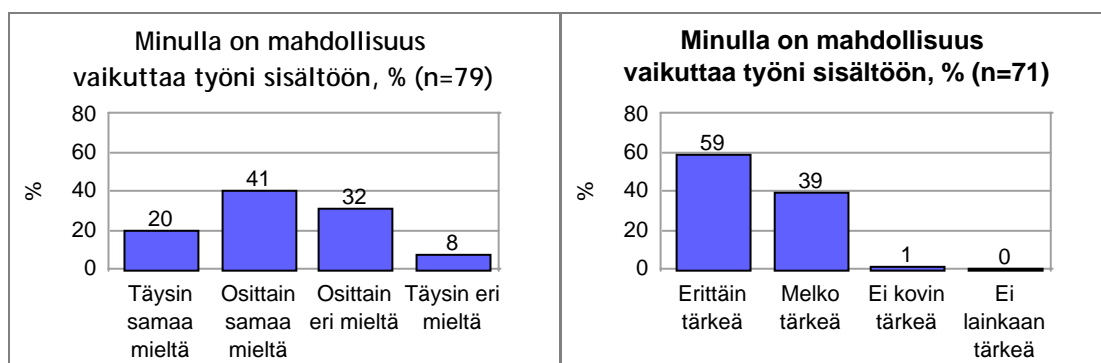
Väittämän ”Työni on riittävän itsenäistä” kanssa samaa mieltä oli 92 % (Kuva 10).



Kuva 10: Työni on riittävän itsenäistä, %.

96 % vastanneista pitää työn itsenäisyyttä joko erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä asiana oman työmotivaationsa kannalta. Tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa pitää omaa työtään riittävän itsenäisenä, koska 56 % vastanneista on väittämän ”Työni on riittävän itsenäistä” kanssa täysin samaa mieltä ja 37 % osittain samaa mieltä. Työskentely Yritys X:n palveluksessa on onnistuttu pitämään riittävän itsenäisenä, ja yrityksen tulisi jatkossakin kiinnittää tähän huomiota, koska sitä pidetään myös todella tärkeänä työmotivaation kannalta.

Väittämän ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön” kanssa samaa mieltä oli 61 % (Kuva 11). Vastaaajista melkein kaikki (99 %) pitävät työmotivaationsa kannalta tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöön.



Kuva 11: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön, %.

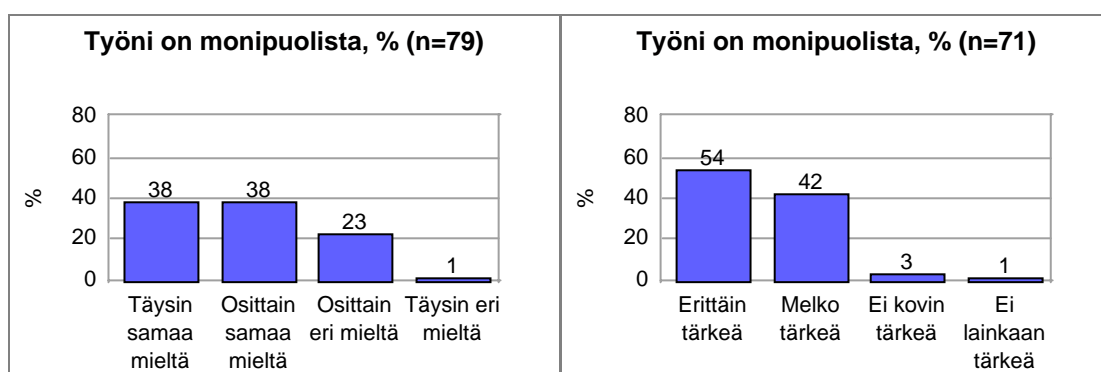
Noin 60 % Yritys X:n työntekijöistä (Kuva 11) pystyy mielestään vaikuttamaan työnsä sisältöön. Asian tarkempi analysointi osoittaa kuitenkin, että vastauksissa on eroja toimialakohtaisesti (Taulukko 3).

		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tukipalveluissa	Lääkärinväilyksessä	Muulla toimialalla	yht.
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön	Täysin eri mieltä	14,8 %	4,5 %	3,3 %	7,6 %
	Osittain eri mieltä	44,4 %	31,8 %	20,0 %	31,6 %
	Osittain samaa mieltä	33,3 %	45,5 %	43,3 %	40,5 %
	Täysin samaa mieltä	7,4 %	18,2 %	33,3 %	20,3 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 3: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön (tulokset toimialoittain), %.

Ristiintaulukoinnin avulla voidaan havaita, että yrityksen tukipalveluissa työskentelevät asennoituvat väittämään ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön” eri lailla kuin lääkärinväilyksessä tai muilla toimialoilla työskentelevät. Tukipalveluissa väittämän kanssa on eri mieltä 59 % vastaajista. Muilla toimialoilla työskentelevistä 23 % ja lääkärinväilyksessä 35 % on eri mieltä väittämän kanssa. Tästä voidaan päätellä, että henkilöt, jotka työskentelevät yrityksen tukipalveluissa, pystyvät vaikuttamaan melko vähän oman työnsä sisältöön. Yrityksen tulisivikin kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden mahdollisuuteen vaikuttaa oman työnsä sisältöön etenkin yrityksen tukipalveluissa.

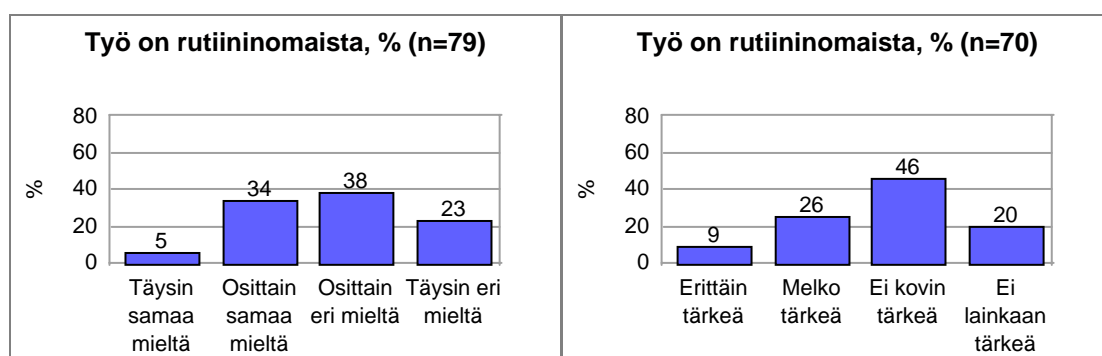
Samaa mieltä väittämän ”Työni on monipuolista” kanssa oli 76 % vastaajista (Kuva 12). Suurin osa vastaajista pitää oman työmotivaationsa kannalta tärkeänä sitä, että työ olisi monipuolista.



Kuva 12: Työni on monipuolista, %.

Kuitenkin noin joka viides vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Tuloksia lähempää tarkasteltaessa tuli esille, että alle kolme vuotta yrityksessä työskennelleistä viidennes ei pitänyt työtään monipuolisena (Liite 4). Yrityksessä taas yli kolme vuotta työskennelleistä ainoastaan kymmenesosa ei pidä työtään monipuolisena. Kohdeyrityksen tulisikin monipuolistaa alle kolme vuotta yrityksessä työskennelleiden työtehtäviä.

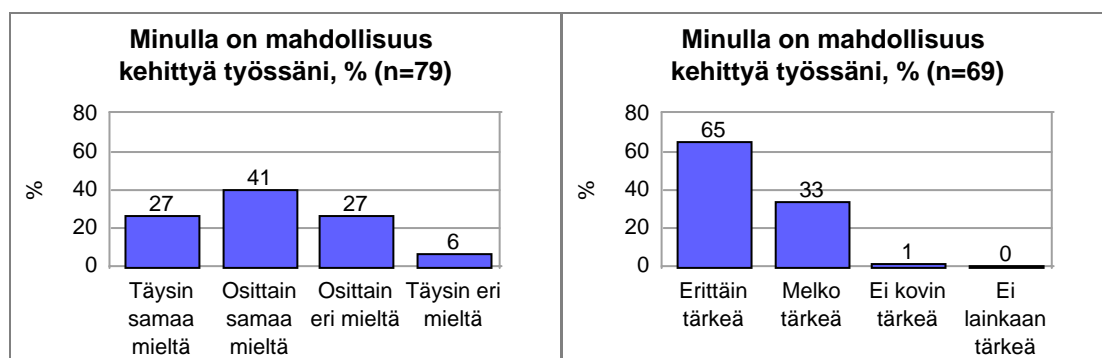
Väittämän ”Työ on rutiininomaista” tuloksista on vaikea tehdä johtopäätöksiä, koska vastaukset jakautuivat tasaisesti eri vastausvaihtoehdoille (Kuva 13).



Kuva 13: Työ on rutiininomaista, %.

Noin puolet vastanneista on samaa mieltä väittämän kanssa ja noin puolet eri mieltä. Myöskään väittämän tärkeydestä työntekijöiden työmotivaatioon on vaikea tehdä tulkintoja. Vastanneista noin 1/3 pitää asiaa tärkeänä ja 2/3:n mielestä työn rutiininomaisuus ei vaikuta työmotivaatioon.

Noin 2/3 vastaajista on samaa mieltä väittämän ”Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni” kanssa (Kuva 14). Vastaajat pitävät tätä tekijää myös tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta, ja 99 % vastaajista sanoi sen olevan erittäin tai melko tärkeää.



Kuva 14: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni, %.



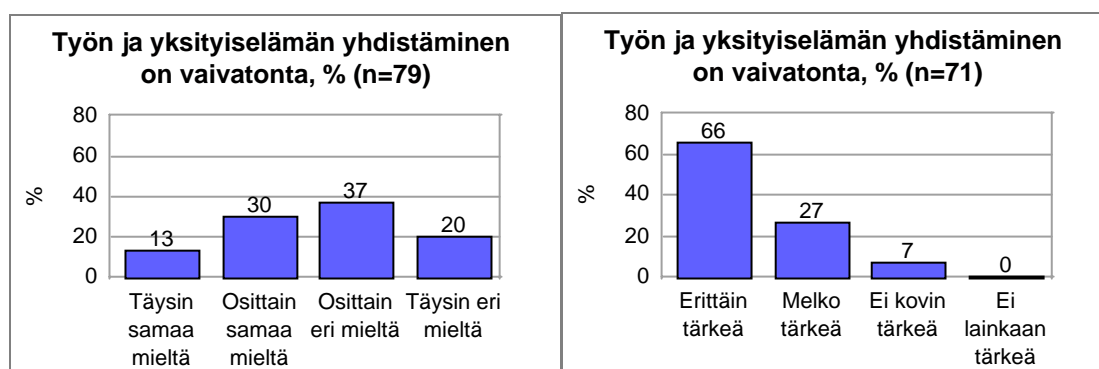
Kuitenkin 1/3 oli eri mieltä väittämän kanssa, ja asian yksityiskohtaisempi analysointi paljasti eroja vastauksissa riippuen siitä, millä toimialalla vastaaja työskenteli. Alla olevassa taulukossa on esitetty väittämän tulokset toimialoittain.

		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimi- alalla	yht.
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	Täysin eri mieltä	11,1 %	4,5 %	3,3 %	6,3 %
	Osittain eri mieltä	40,7 %	13,6 %	23,3 %	26,6 %
	Osittain samaa mieltä	29,6 %	50,0 %	43,3 %	40,5 %
	Täysin samaa mieltä	18,5 %	31,8 %	30,0 %	26,6 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 4: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni (tulokset toimialoittain), %.

Ristiintaulukointi paljastaa, että puolet yrityksen tukipalveluissa työskentelevistä ei näe mahdollisuutta kehittyä nykyisessä työssä. Lääkärinvälityksessä ja muilla toimialoilla tilanne on parempi, koska vain viidennes on sitä mieltä, ettei kyseisessä työssä ole mahdollisuutta kehittyä. Kohdeyrityksen tulisi kiinnittää huomiota henkilöihin, jotka työskentelevät tukipalveluissa, koska se on selvästi suurin ryhmä, joka on tämän väittämän kanssa eri mieltä.

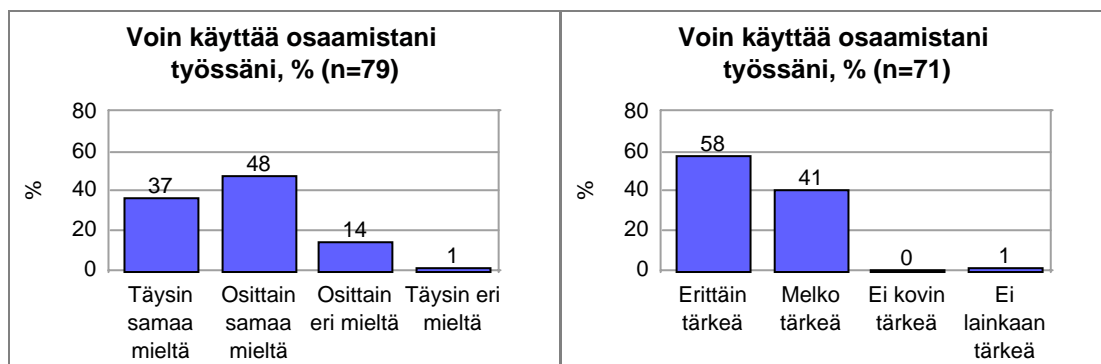
Väittämän ”Työn ja yksityiselämän yhdistäminen on vaivatonta” kanssa samaa mieltä oli 43 % (Kuva 15).



Kuva 15: Työn ja yksityiselämän yhdistäminen on vaivatonta, %.

Melkein kaikki (93 %) pitivät asiaa tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Eri mieltä väittämän kanssa oli 57 %.

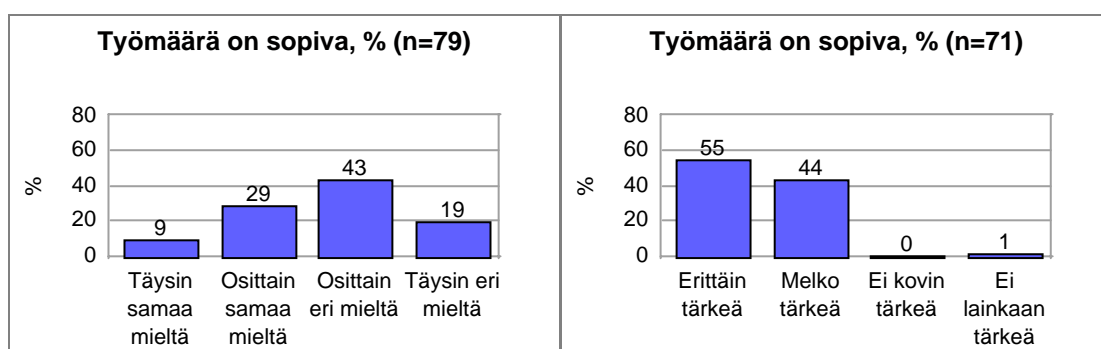
Väittämän ”Voin käyttää osaamistani työssäni” kanssa samaa mieltä oli 85 % (Kuva 16).



Kuva 16: Voin käyttää osaamistani työssäni, %.

Vastaajat kokevat, että pystyvät käyttämään osaamistaan omissa työssään. 99 % vastaajista piti asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta. Kohdeyrityksen kannalta tämä tulos on positiivinen. Osaamisen käyttäminen liittyy yksilön sisäisiin motivaatiotekijöihin, joita mm. Herzberg (2008) pitää tärkeimpinä tekijöinä työmotivaation kannalta. Tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa siis käyttää omaa osaamistaan työssään. Yrityksen tulee vain pitää huolta siitä, että työntekijät voivat jatkossakin käyttää osaamistaan työssään.

Melkein 2/3 on väittämän ”Työmäärä on sopiva” kanssa eri mieltä (Kuva 17).

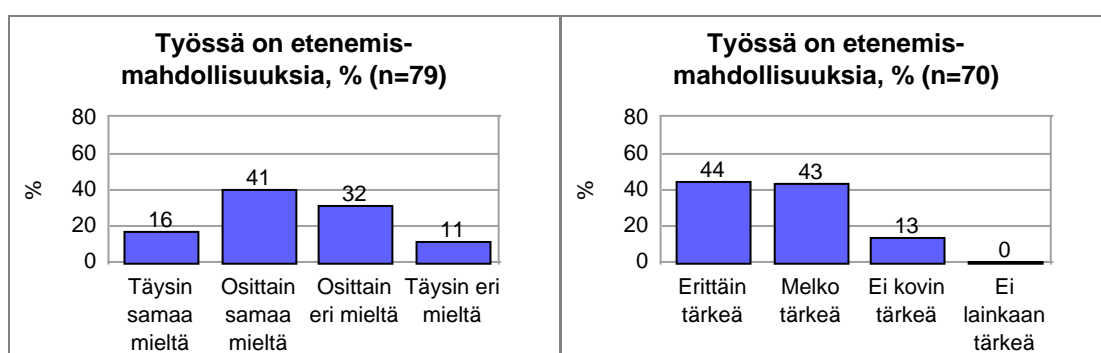


Kuva 17: Työmäärä on sopiva, %.

Työmäärää vastaajat pitävät yrityksessä tällä hetkellä liian suurena. Työmäärän sopivaa tasoa pidetään kuitenkin hyvin tärkeänä, koska 99 % vastanneista pitää sitä joko erittäin tai melko tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta. Kohdeyrityksen tulisi kiinnittää suurta huomiota

työntekijöidensä työmäärään, jotta työmotivaatiota saataisiin parannettua. Asiaa voidaan pitää kiireellisenä, koska melkein kaikki pitivät asiaa tärkeänä ja olivat sitä mieltä, että työmäärä on liian suuri. Tätä väittämää tukee myös se, että kysymyksessä ”Mainitse kolme asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiotasi” liian suuri työmäärä oli yleisin mainittu syy. Se mainittiin yhteensä 36 kertaa (N=237).

Hieman yli puolet (57 %) vastanneista on sitä mieltä, että työssä on etenemismahdollisuuksia, ja noin puolet on väittämän ”Työssä on etenemismahdollisuuksia” kanssa eri mieltä (Kuva 18). Vastanneista 87 % pitää oman työmotivaationsa kannalta tärkeänä sitä, että työssä on etenemismahdollisuuksia.



Kuva 18: Työssä on etenemismahdollisuuksia, %.

Alla olevassa taulukossa on vastaukset eritelty toimialoittain.

		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimialalla	yht.
Työssä on etenemis- mahdolli- suuksia	Täysin eri mieltä	18,5 %		13,3 %	11,4 %
	Osittain eri mieltä	48,1 %	31,8 %	16,7 %	31,6 %
	Osittain samaa mieltä	29,6 %	45,5 %	46,7 %	40,5 %
	Täysin samaa mieltä	3,7 %	22,7 %	23,3 %	16,5 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 5: Työssä on etenemismahdollisuuksia (tulokset toimialoittain), %.

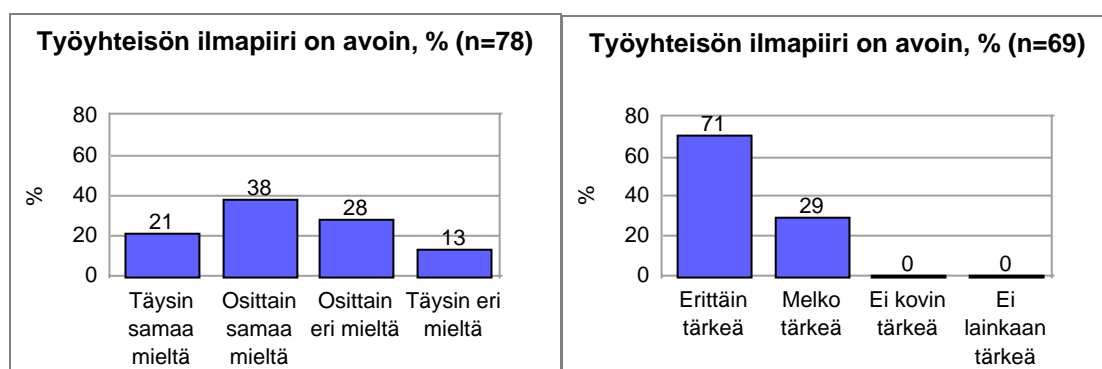
Taulukosta 5 selviää, että tukipalveluissa työskentelevistä 67 % on eri mieltä väittämän ”Työssä on etenemismahdollisuuksia” kanssa. Lääkärinvälityksessä ja muilla toimialoilla työskentelevistä väittämän kanssa on eri mieltä 1/3. Kohdeyrityksen tulisi lisätä viestintää avoimista

työpaikoista tukipalveluissa työskenteleville, koska se on selvästi suurin ryhmä, joka on tämän väittämän kanssa eri mieltä.

Työn sisältöä pidetään kokonaisuudessaan hyvänä, ja vastaajien oman työnsä sisällölle antamien kouluarvosanojen keskiarvo oli 7,9. Kouluarvosanoissa ei esiintynyt eroja toimialakohtaisesti eikä palvelusvuosienkaan perusteella.

#### 5.4 Työilmapiiri

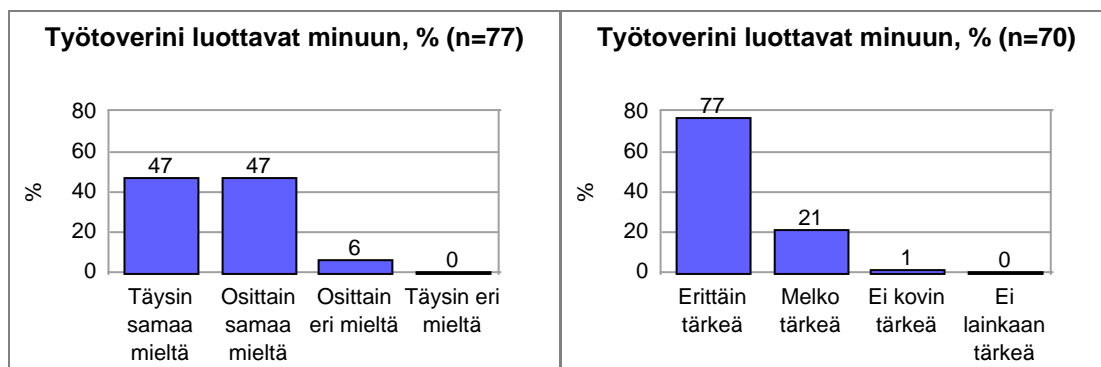
59 % vastaajista on sitä mieltä, että kohdeyrityksen työyhteisön ilmapiiri on avoin (Kuva 19). Hieman yli 40 % vastaajista on kuitenkin eri mieltä väittämän ”Työyhteisön ilmapiiri on avoin” kanssa.



Kuva 19: Työyhteisön ilmapiiri on avoin, %.

Tuloksista on siten vaikea tehdä tulkintaa, että ilmapiiri olisi todella avoin, koska suuri osa vastaajista on eri mieltä asiasta. Kaikki vastaajat kuitenkin pitävät työyhteisön ilmapiirin avoimuutta tärkeänä tekijänä oman työmotivaationsa kannalta. Kohdeyrityksen tulisi pyrkiä lisäämään työyhteisön avoimuutta varsinkin niillä alueilla, missä avoimuuden koetaan puuttuvan.

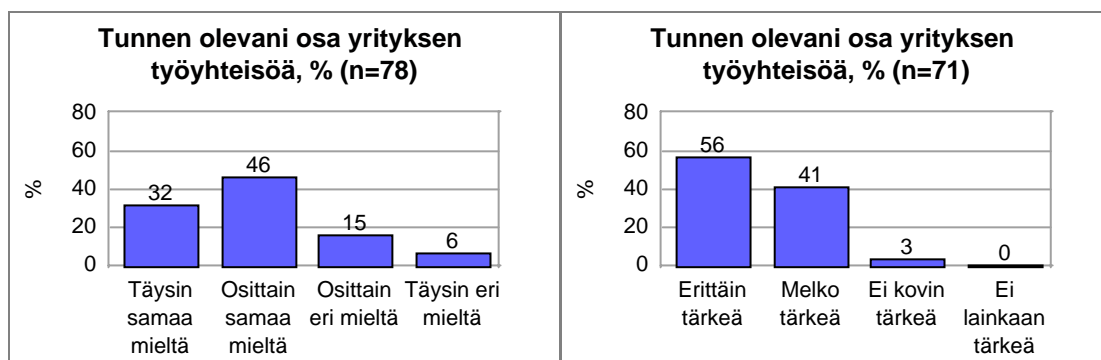
Lähes kaikki vastaajista (94 %) ovat samaa mieltä väittämän ”Työtoverini luottavat minuun” kanssa (Kuva 20).



Kuva 20: Työtoverini luottavat minuun, %.

Vastaajista 99 % pitää asiaa tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Tuloksista voidaan päätellä, että kohdeyrityksen työtoverit luottavat toisiinsa. Yrityksen tulisi jatkossa painottaa keskinäisen luottamuksen säilymisen tärkeyttä ja pitää huolta siitä, että tilanne ei muutu.

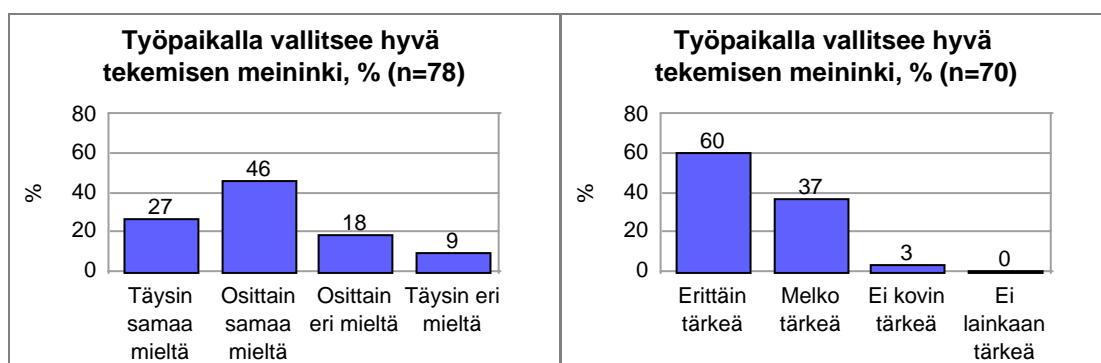
Väittämän ”Tunnen olevani osa yrityksen työyhteisöä” kanssa samaa mieltä vastaajista oli 78 % (Kuva 21).



Kuva 21: Tunnen olevani osa yrityksen työyhteisöä, %.

Vastaajat pitävät oman työmotivaationsa kannalta tärkeänä myös sitä, että kokevat olevansa osa yrityksen yhteisöä. 97 % vastaajista pitää asiaa joko erittäin tai melko tärkeänä. Tuloksista voidaan sanoa, että kohdeyrityksen työilmapiiri on tältä osin hyvällä tasolla ja yrityksen täytyy jatkossa vain ylläpitää tätä tilannetta.

97 % vastaajista pitää väittämää ”Työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki” joko erittäin tai melko tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta (Kuva 22).



Kuva 22: Työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki, %.

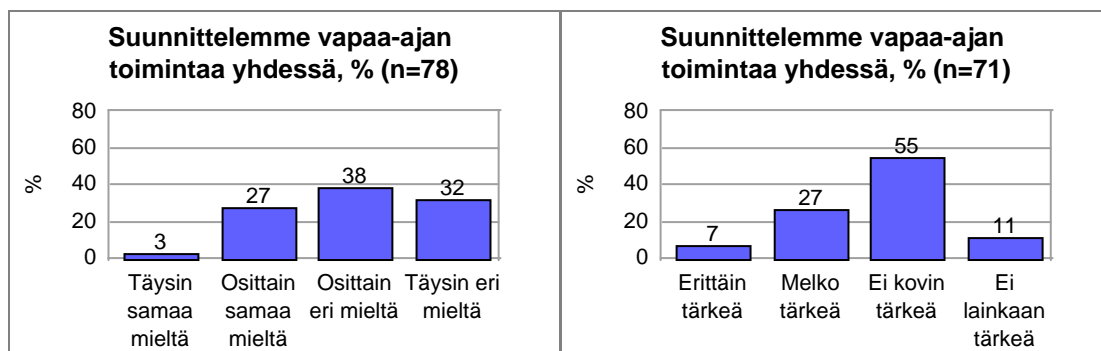
Vastaajista hieman yli 2/3 on sitä mieltä, että työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki. Kohdeyrityksen tulisi jatkossa keskittyä myös tämän aihealan kehittämiseen, koska niin moni pitää sitä tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta. Vastaajista 27 % on nimittäin eri mieltä väittämän ”Työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki” (Kuva 22) kanssa. Asian tarkempi analysointi osoittaa kuitenkin, että vastauksissa on eroja toimistokohtaisesti (Taulukko 6).

		Toimistojako		
		Helsinki	Muu Suomi	yht.
Työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki	Täysin eri mieltä	8,8%	9,5%	9,0%
	Osittain eri mieltä	21,1%	9,5%	17,9%
	Osittain samaa mieltä	45,6%	47,6%	46,2%
	Täysin samaa mieltä	24,6%	33,3%	26,9%
	yht.	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 6: Työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki (tulokset toimistoittain), %.

Ristiintaulukointi osoittaa, että väittämän kanssa ollaan eri mieltä eniten Helsingin toimistossa. Helsingissä työskentelevistä 30 % on eri mieltä väittämän kanssa, kun taas muissa toimistoissa eri mieltä on 19 %. Tuloksia ristiintaulukoitiin myös toimialoittain, ja tuloksista voidaan sanoa, että tukipalveluissa eri mieltä väittämän kanssa on suurempi osa kuin lääkärinvälityksessä tai yrityksen muilla toimialoilla (Liite 4). Tukipalveluissa eri mieltä väittämän kanssa oli 33 %, lääkärinvälityksessä 26 % ja muilla toimialoilla 19 %.

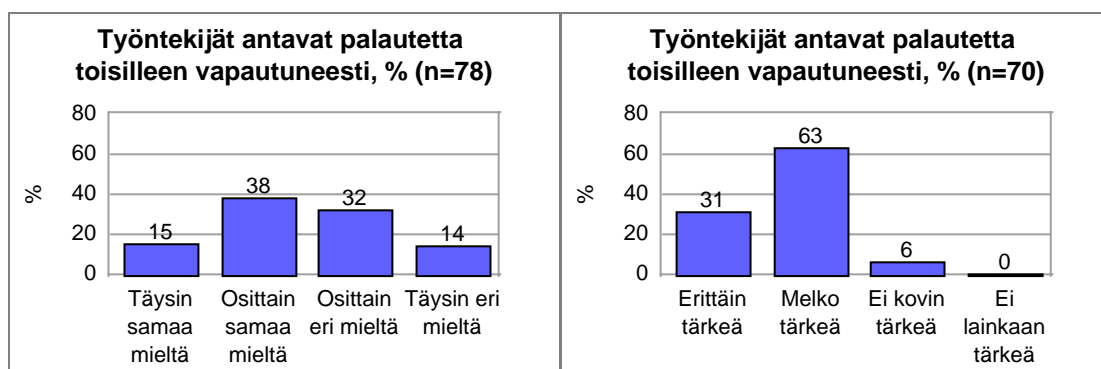
Väittämän ”Suunnittelemme vapaa-ajan toimintaa yhdessä” kanssa samaa mieltä on 30 % vastaajista ja eri mieltä 70 % (Kuva 23).



Kuva 23: Suunnittelemme vapaa-ajan toimintaa yhdessä, %.

Vaikka kohdeyrityksen työntekijät eivät juuri suunnittele vapaa-ajan toimintaansa yhdessä, ei sitä myöskään pidetä kovin tärkeänä työmotivaation kannalta. Vastaajista 66 % on sitä mieltä, että vapaa-ajan toiminnan suunnittelu yhdessä ei ole kovin tai lainkaan tärkeää. Tämä osa-alue ei siis ole kiireellisten kehittämiskohteiden joukossa. Pitkällä aikavälillä asiaa voidaan pyrkiä parantamaan.

Väittämän ”Työntekijät antavat palautetta toisilleen vapautuneesti” vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen kesken (Kuva 24).



Kuva 24: Työntekijät antavat palautetta toisilleen vapautuneesti, %.

53 % vastaajista on samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa ja 46 % eri mieltä. Tärkeänä asiaa pitävät kuitenkin melkein kaikki (94 %) vastaajista. Ristiintaulukoinnin avulla vastauksia on tarkasteltu toimialoittain (Taulukko 7).

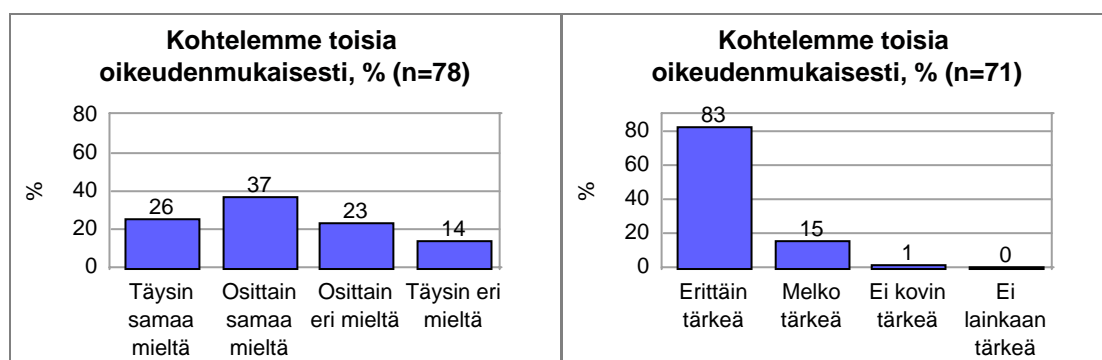
		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimialalla	yht.
Työntekijät antavat pa- lautetta tosil- leen vapau- tuneesti	Täysin eri mieltä	15,4%	13,6%	13,3%	14,1%
	Osittain eri mieltä	42,3%	27,3%	26,7%	32,1%
	Osittain samaa mieltä	38,5%	31,8%	43,3%	38,5%
	Täysin samaa mieltä	3,8%	27,3%	16,7%	15,4%
	yht.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 7: Työntekijät antavat palautetta toisilleen vapautuneesti (tulokset toimialoittain), %.

Ristiintaulukointi osoittaa, että tulokset ovat jakautuneet tasaisesti eri toimialojen välillä. Tukipalveluissa eri mieltä väittämän kanssa on 57 %. Luku on hieman korkeampi kuin lääkärinvälityksessä ja muilla toimialoilla, joissa eri mieltä väittämän kanssa on n. 40 %.

Ristiintaulukoinnin tuloksista ei voida erottaa selvästi toimialaa, johon kohdeyrityksen tulisi keskittyä kyseisen väittämän sisällön kannalta. Kohdeyrityksen tulisi sen sijaan kehittää työntekijöiden palautteen antamista toisilleen kaikilla toimialoilla, koska 94 % pitää asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta.

63 % vastaajista on joko täysin tai osittain samaa mieltä väittämän ”Kohtelemme toisia oikeudenmukaisesti” kanssa (Kuva 25). Eri mieltä väittämän kanssa on 37 %.



Kuva 25: Kohtelemme toisia oikeudenmukaisesti, %.

Vastaajista 99 % pitää asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta. Tulosten yksityiskohtaisempi tarkastelu osoittaa, että tilanne on huonompi yrityksen tukipalveluissa ja lääkärinvälityksessä kuin yrityksen muilla toimialoilla (Taulukko 8).

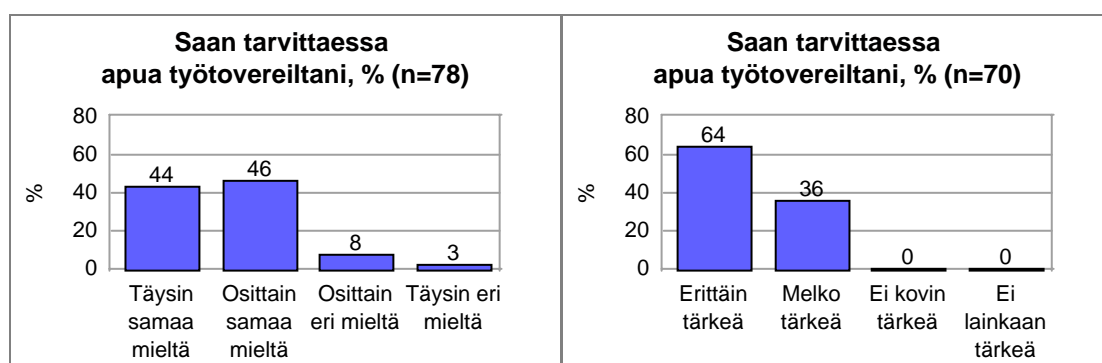


		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimialalla	yht.
Kohtelemme toisia oikeudenmukaisesti	Täysin eri mieltä	15,4 %	18,2 %	10,0 %	14,1 %
	Osittain eri mieltä	30,8 %	22,7 %	16,7 %	23,1 %
	Osittain samaa mieltä	34,6 %	36,4 %	40,0 %	37,2 %
	Täysin samaa mieltä	19,2 %	22,7 %	33,3 %	25,6 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 8: Kohtelemme toisia oikeudenmukaisesti (tulokset toimialoittain), %.

Tukipalveluissa ja lääkärinvälityksessä edellä mainitun väittämän kanssa on eri mieltä yli 40 % vastaajista, kun taas yrityksen muilla toimialoilla eri mieltä on vain 26 % vastaajista. Tulokset osoittavat, että kohdeyrityksen tulisi edistää työntekijöiden keskinäistä oikeudenmukaista kohtelua etenkin tukipalveluissa ja lääkärinvälityksessä. Melkein kaikki vastaajista (99 %) pitävät asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta (Kuva 25).

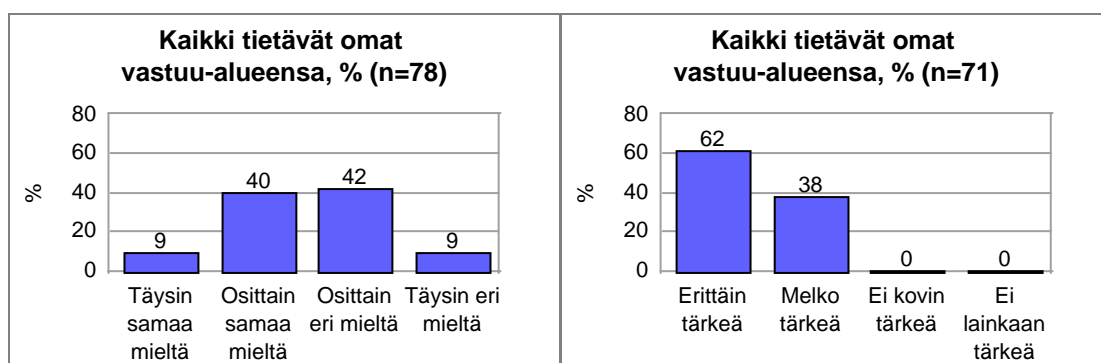
Yritys X:n työntekijät saavat tarvittaessa apua työtovereiltaan (Kuva 26). Vastaajista 90 % on väittämän ”Saan tarvittaessa apua työtovereiltani” kanssa samaa mieltä.



Kuva 26: Saan tarvittaessa apua työtovereiltani, %.

Kaikki (100 %) vastaajista pitävät asiaa tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Asian voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla, ja kohdeyrityksen tulisi jatkossa vain ylläpitää tilannetta.

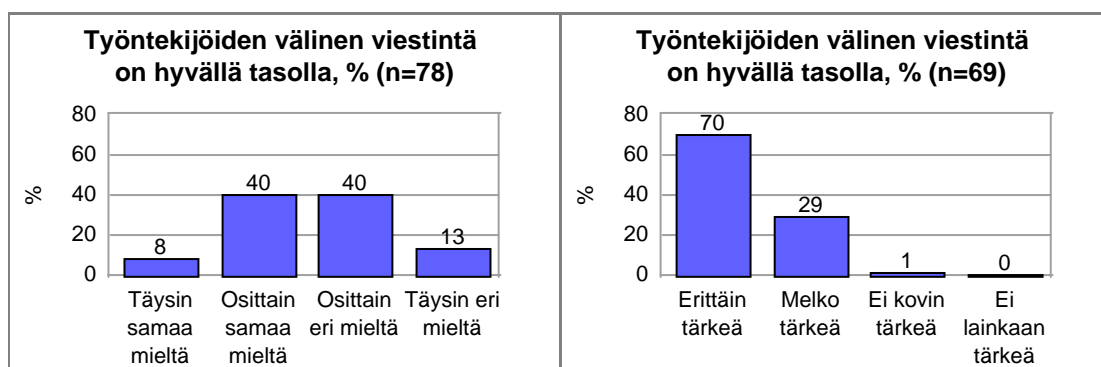
Noin puolet (51 %) vastaajista on eri mieltä väittämän ”Kaikki tietävät omat vastualueensa” kanssa (Kuva 27). 49 % vastaajista on väittämän kanssa samaa mieltä.



Kuva 27: Kaikki tietävät omat vastualueensa, %.

Vastaajista kaikki (100 %) pitävät asiaa joko erittäin tai melko tärkeänä oman työmotivaation kannalta. Vastauksista on vaikea tehdä johtopäätöksiä, koska valitettavasti väittämä oli huonosti muotoiltu. Väittämän muotoilun takia on vaikea sanoa, ovatko vastaajat vastanneet väittämään omalta osaltaan vai koko yrityksen osalta. Vastausten ristiintaulukointikin on vaikeaa, koska vastausten perusteella ei pystytä sanomaan, millä toimistolla tai toimialalla työntekijät eivät tiedä vastualueitaan. Väittämä olisi pitänyt muotoilla esimerkiksi näin: ”Tiedän omat vastualueeni”. Silloin vastauksista olisi ristiintaulukoinnin avulla pystytty erottamaan ne toimistot ja toimialat, joissa työntekijät eivät tiedä vastualueitaan. Tulokset kuitenkin osoittavat, että noin puolet yrityksessä on sitä mieltä, että työntekijät eivät tiedä omia vastualueitaan. Kohdeyrityksen tulisi jatkossa pyrkiä parantamaan vastualueiden selkeyttämistä työntekijöilleen.

Väittämän ”Työntekijöiden välinen viestintä on hyvällä tasolla” kanssa samaa mieltä vastaajista on 48 % (Kuva 28). Kuitenkin noin puolet (52 %) on väittämän kanssa eri mieltä.



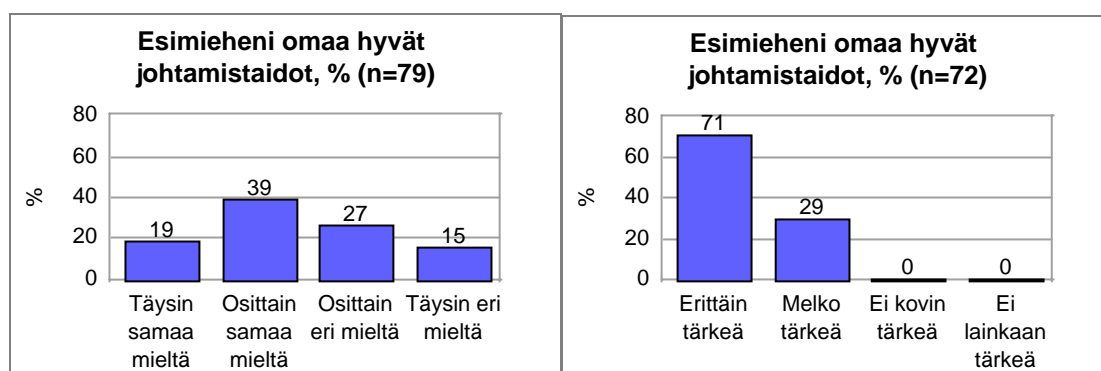
Kuva 28: Työntekijöiden välinen viestintä on hyvällä tasolla, %.

Väittämän tulosten ristiintaulukointi osoittaa, että vastaukset ovat kaikkien vertailuryhmien kesken jakautuneet melko tasan eri vastausvaihtoehdoille, joten tärkeitä kehittämiskohteita on vaikea löytää. Ristiintaulukointi osoittaa, että yrityksen tukipalveluissa väittämän kanssa on eri mieltä 61 %, lääkärinvälityksessä 51 % ja muilla toimialoilla 43 %. Yritys X:n tulisi keskittyä työntekijöiden välisen viestinnän parantamiseen, koska 99 % vastaajista pitää asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta.

Työilmapiiriä pidetään kokonaisuudessaan hyvänä, ja vastaajien työilmapiirille antamien kouluarvosanojen keskiarvo oli 7,6. Kouluarvosanoissa ei esiintynyt eroja toimialakohtaisesti eikä palvelusvuosienkaan perusteella.

### 5.5 Esimiestyö

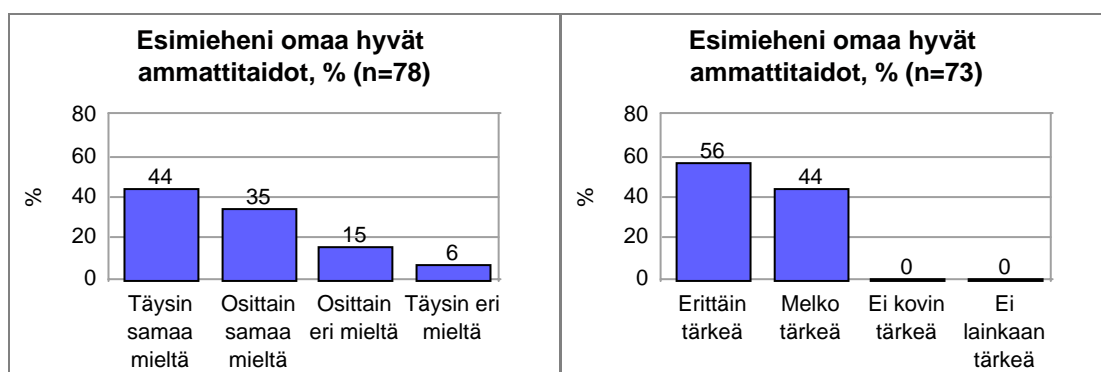
58 % vastaajista on sitä mieltä, että Yritys X:n esimiehet omaavat hyvät johtamistaidot (Kuva 29). Eri mieltä väittämän kanssa on 42 %.



Kuva 29: Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot, %.

100 % vastaajista pitää asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta, ja tästä syystä Yritys X:n tulisi kiinnittää erityistä huomiota juuri esimiesten johtamistaitoihin. Ristiintaulukoinnin avulla huomattiin, että lääkärinvälityksessä suhtaudutaan kielteisemmin väittämään ”Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot” kuin tukipalveluissa ja muilla toimialoilla (Liite 4). 59 % lääkärinvälityksessä työskentelevistä on eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa, kun taas tukipalveluissa eri mieltä on 44 % ja muilla toimialoilla 27 %. Yritys X:n tulisi kiinnittää erityistä huomiota lääkärinvälityksen esimiesten johtamistaitoihin.

Väittämän ”Esimieheni omaa hyvät ammattitaidot” kanssa samaa mieltä vastaajista on 78 % (Kuva 30).



Kuva 30: Esimieheni omaa hyvät ammattitaidot, %.

Hieman yli viidesosa vastaajista on eri mieltä väittämän kanssa. Väittämän tuloksia on tarkasteltu alla ristiintaulukoinnin avulla.

		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimialalla	yht.
Esimieheni omaa hyvät ammattitaidot	Täysin eri mieltä	3,7 %	4,8 %	10,0 %	6,4 %
	Osittain eri mieltä	14,8 %	28,6 %	6,7 %	15,4 %
	Osittain samaa mieltä	44,4 %	33,3 %	26,7 %	34,6 %
	Täysin samaa mieltä	37,0 %	33,3 %	56,7 %	43,6 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

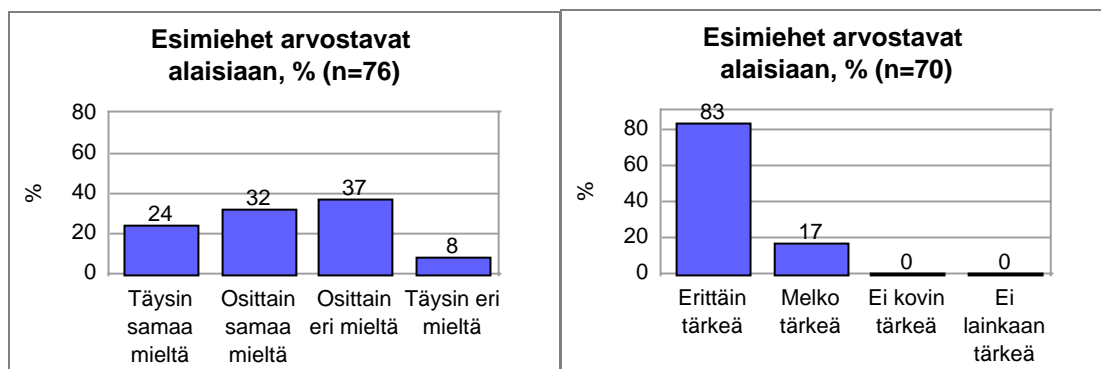
Taulukko 9: Esimieheni omaa hyvät ammattitaidot (tulokset toimialoittain), %.

Ristiintaulukoinnin tuloksista voidaan todeta, että lääkärinvälityksessä työskentelevät ovat väittämän kanssa enemmän eri mieltä kuin tukipalveluissa ja muilla toimialoilla työskentelevät. 33 % lääkärinvälityksessä työskentelevistä on eri mieltä väittämän kanssa, kun taas tukipalveluissa ja muilla toimialoilla eri mieltä on alle 20 % vastaajista.

Kaikki vastaajista (100 %) pitävät esimiehen hyviä ammattitaitoja tärkeinä oman työmotivaationsa kannalta (Kuva 30). 4/5 vastaajista on sitä mieltä, että esimies omaa hyvät ammattitaidot. Kohdeyrityksen tulisi jatkossakin painottaa asian tärkeyttä (Kuva 30). Pääosin tilanne

on hyvällä tasolla, ja yrityksen tulee vain jatkossa ylläpitää tilannetta. Lääkärinvälityksen esimiestoimintaa tulisi kuitenkin seurata ja mahdollisesti pyrkiä jatkossa parantamaan.

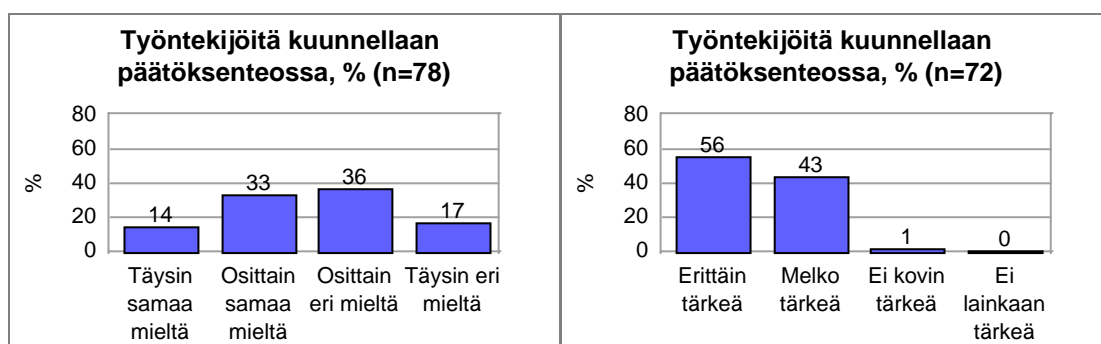
Väittämän ”Esimieheni arvostavat alaisiaan” kanssa samaa mieltä on 56 % vastaajista (Kuva 31).



Kuva 31: Esimiehet arvostavat alaisiaan, %.

Kuitenkin myös melkein puolet (44 %) vastaajista on eri mieltä väittämän kanssa. Kaikki (100 %) vastaajista kokevat asian joko melko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi oman työmotivaationsa kannalta. Kohdeyrityksen tulisi panostaa esimiesten toimintaan, jotta työntekijöiden työmotivaatiota voidaan parantaa.

53 % vastaajista on väittämän ”Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa” kanssa eri mieltä (Kuva 32).



Kuva 32: Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa, %.

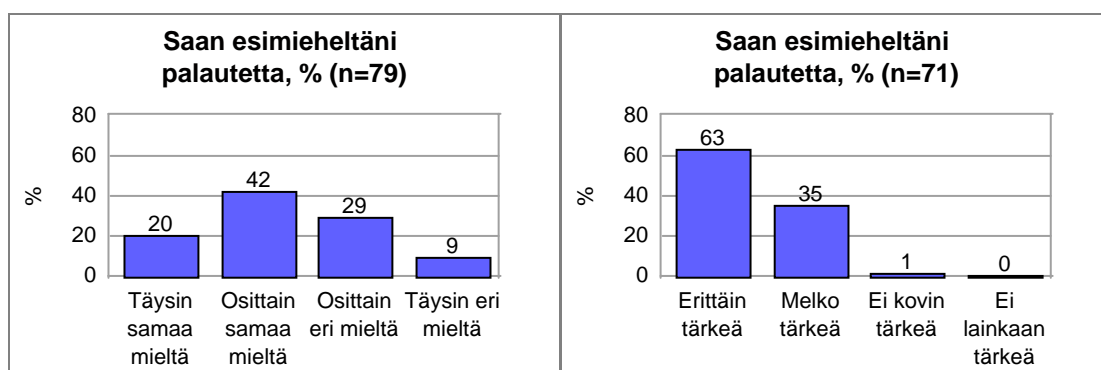
Tutkimustuloksista päätellen noin puolet Yritys X:n työntekijöistä kokee, ettei heitä kuunnella päätöksenteossa. Tulosten ristiintaulukointi osoittaa, että yrityksen tukipalveluissa väittämän kanssa on eri mieltä jopa 77 % vastaajista (Taulukko 10).

		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimialalla	yht.
Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa	Täysin eri mieltä	30,8 %	4,5 %	13,3 %	16,7 %
	Osittain eri mieltä	46,2 %	45,5 %	20,0 %	35,9 %
	Osittain samaa mieltä	19,2 %	31,8 %	46,7 %	33,3 %
	Täysin samaa mieltä	3,8 %	18,2 %	20,0 %	14,1 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 10: Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa (tulokset toimialoittain), %.

Ristiintaulukointi osoittaa, että lääkärinvälityksessä väittämän kanssa on eri mieltä n. 50 % ja muilla toimialoilla n. 33 %, joka on selvästi vähemmän kuin yrityksen tukipalveluissa. Vastajista 99 % pitää oman työmotivaationsa kannalta tärkeänä sitä, että työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa. Kohdeyrityksen tulisi painottaa esimiehilleen alaistensa kuuntelemista päätöksenteossa juuri yrityksen tukipalveluissa ja lääkärinvälityksessä. Muilla toimialoilla tilanne on parempi, ja yrityksen tulisi ylläpitää tätä tilannetta.

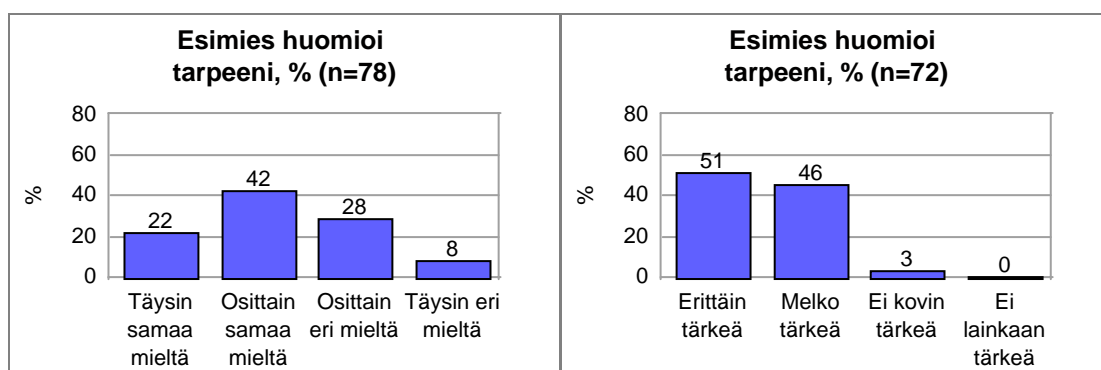
62 % vastaajista on samaa mieltä väittämän ”Saan esimiehlteni palautetta” kanssa (Kuva 33). Väittämän kanssa on eri mieltä noin kolmasosa.



Kuva 33: Saun esimiehlteni palautetta, %.

Ristiintaulukointi osoittaa, että väittämän kanssa ollaan eri mieltä eri toimialoilla ja eri toimistoissa (Liite 4). Kohdeyrityksen tulisi lisätä esimiesten antaman palautteen määrää yrityksen sisällä, koska 63 % vastaajista sanoo sen olevan erittäin tärkeää ja 35 % melko tärkeää oman työmotivaationsa kannalta (Kuva 33).

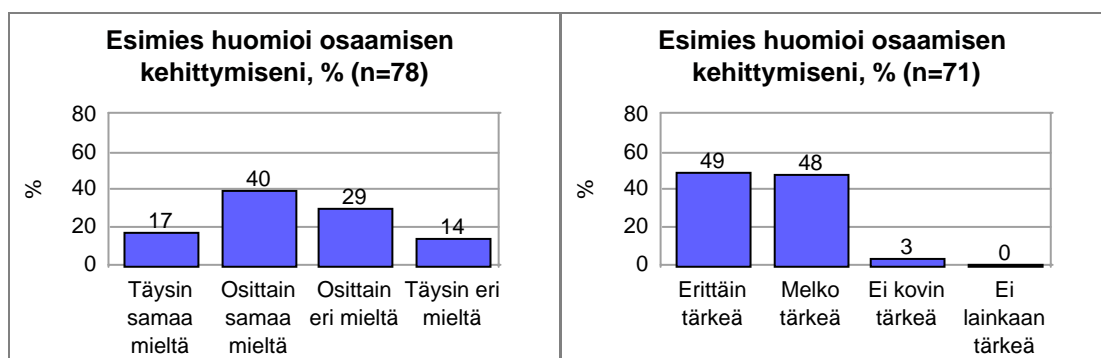
Väittämän ”Esimies huomioi tarpeeni” kanssa on samaa mieltä 64 % vastaajista (Kuva 34). Eri mieltä on hieman yli kolmasosa (36 %).



Kuva 34: Esimies huomioi tarpeeni, %.

51 % vastaajista kokee asian olevan erittäin tärkeä ja 46 % melko tärkeä oman työmotivaation kannalta. Tilanne on yrityksessä tyydyttävällä tasolla, ja yrityksen tulisi keskittyä kehittämään esimiesosaamista tarpeiden huomioimisen osalta. Noin 2/3 vastaajista kuitenkin kokee, että esimies huomioi heidän tarpeensa, ja yrityksen tulisi ylläpitää tätä tilannetta.

Hieman yli puolet vastaajista on väittämän ”Esimies huomioi osaamisen kehittymisen” kanssa samaa mieltä (Kuva 35). Väittämän kanssa on eri mieltä 43 % vastaajista.



Kuva 35: Esimies huomioi osaamisen kehittymisen, %.

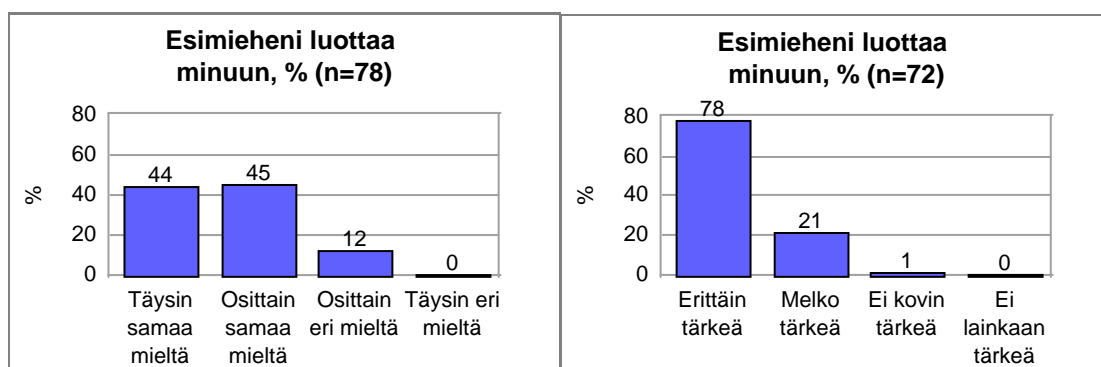
Vastaajista 97 % sanoo asian olevan erittäin tärkeä tai melko tärkeä oman työmotivaationsa kannalta. Tilannetta voidaan pitää kohtuullisena, koska hieman yli puolet on sitä mieltä, että esimiehet huomioivat osaamisen kehittymisen. Kehitettävää löytyy, ja asiaa voidaan pitää kiireellisenä, koska 97 % vastaajista on sanonut asian olevan tärkeä. Ristiintaulukointi osoittaa, että tilanne on paras yrityksen lääkärintäilyksessä (Taulukko 11).

		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimialalla	yht.
Esimies huomi- oi osaamiseni kehittymisen	Täysin eri mieltä	18,5 %	14,3 %	10,0 %	14,1 %
	Osittain eri mieltä	33,3 %	19,0 %	33,3 %	29,5 %
	Osittain samaa mieltä	37,0 %	47,6 %	36,7 %	39,7 %
	Täysin samaa mieltä	11,1 %	19,0 %	20,0 %	16,7 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 11: Esimies huomio osaamiseni kehittymisen (tulokset toimialoittain), %.

Lääkärinvälityksessä väittämän kanssa oli eri mieltä 33 %, kun taas tukipalveluissa eri mieltä oli 52 % ja muilla toimialoilla 43 %. Osaamisen kehittymisen huomiointi on yksi kehittämiskoh- teista yrityksen tukipalveluissa ja muilla toimialoilla.

88 % vastaajista on väittämän ”Esimieheni luottaa minuun” kanssa samaa mieltä (Kuva 36).

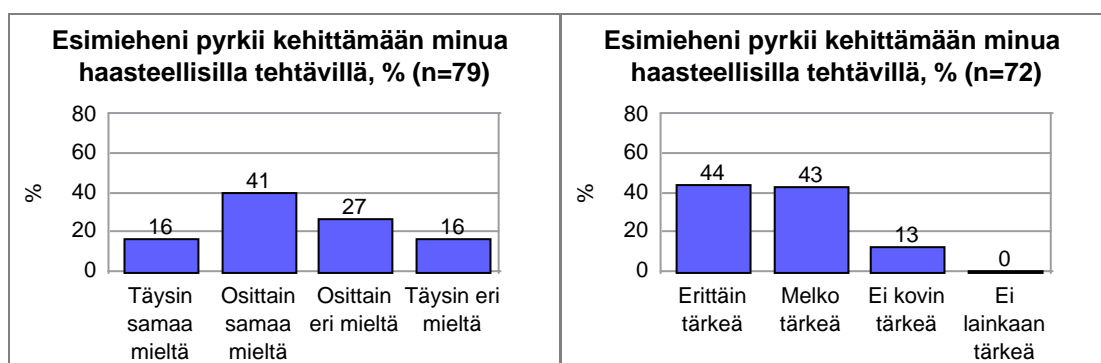


Kuva 36: Esimieheni luottaa minuun, %.

Yritys X:n työntekijät kokevat, että heidän esimiehensä luottavat alaisiinsa. Vastaajista 78 % pitää asiaa erittäin tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta. Tilanne on kohdeyrityksessä hyvä, ja tilannetta tulisi ylläpitää myös jatkossa, koska esimiesten luottamuksella on suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon.



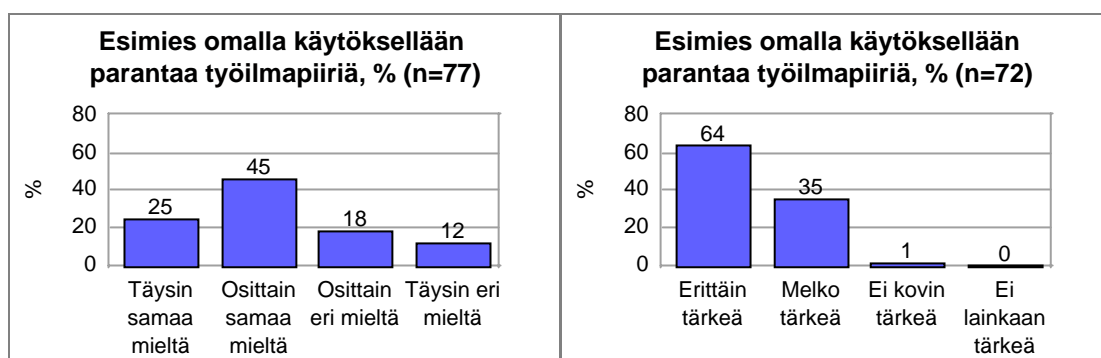
57 % vastaajista on väittämän ”Esimieheni pyrkii kehittämään minua haasteellisilla tehtävillä” kanssa samaa mieltä (Kuva 37). 43 % vastaajista on väittämän kanssa eri mieltä.



Kuva 37: Esimieheni pyrkii kehittämään minua haasteellisilla tehtävillä, %.

Ristiintaulukointi osoittaa, että tukipalveluissa 51 % vastaajista on väittämän kanssa eri mieltä (Liite 4). Lääkärintalouksessa eri mieltä on 41 % ja muilla toimialoilla 37 %. Tilanne on tyydyttävällä tasolla, ja yrityksen tulisi pyrkiä parantamaan työntekijöiden työmotivaatiota asettamalla heille haastavia tehtäviä, koska 87 % vastaajista pitää asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta.

Hieman yli 2/3 vastaajista on samaa mieltä väittämän ”Esimies omalla käytöksellään parantaa työilmapiiriä” (Kuva 38).

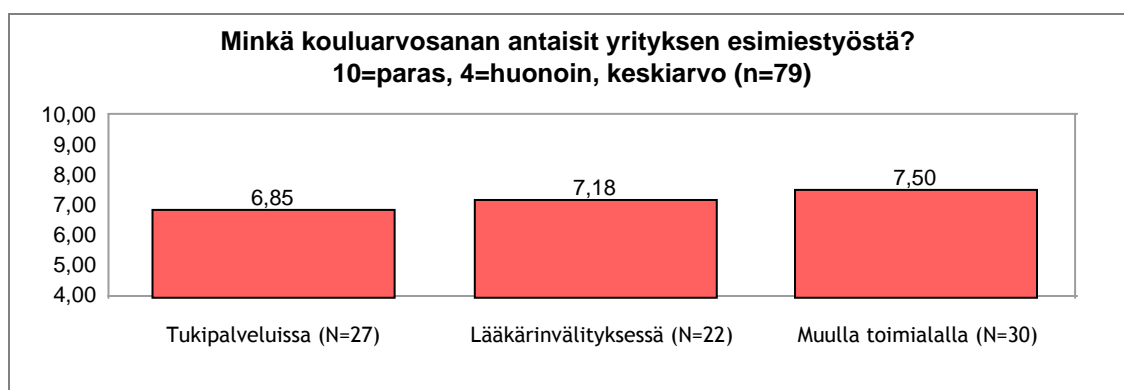


Kuva 38: Esimies omalla käytöksellään parantaa työilmapiiriä, %.

Väittämän ”Esimies omalla käytöksellään parantaa työilmapiiriä” kanssa on eri mieltä 30 % vastaajista. 64 % vastaajista katsoo asian olevan erittäin tärkeä oman työmotivaationsa kannalta. Tilanne on tällä hetkellä hyvä, mutta asiaan on kiinnitettävä huomiota, koska noin kolmasosa kokee, että esimiesten toiminta heikentää työilmapiiriä. Ristiintaulukointi osoit-

taa, että väittämän kanssa on tukipalveluissa eri mieltä 32 %, lääkärinvälityksessä 31 % ja muilla toimialoilla 17 % vastaajista (Liite 4).

Esimiestyötä pidetään kokonaisuudessaan hyvänä, ja vastaajien esimiestyölle antamien kouluarvosanojen keskiarvo oli 7,2. Kouluarvosanoissa esiintyi eroja riippuen siitä, millä toimialalla vastaajat työskentelevät (kuva 39).

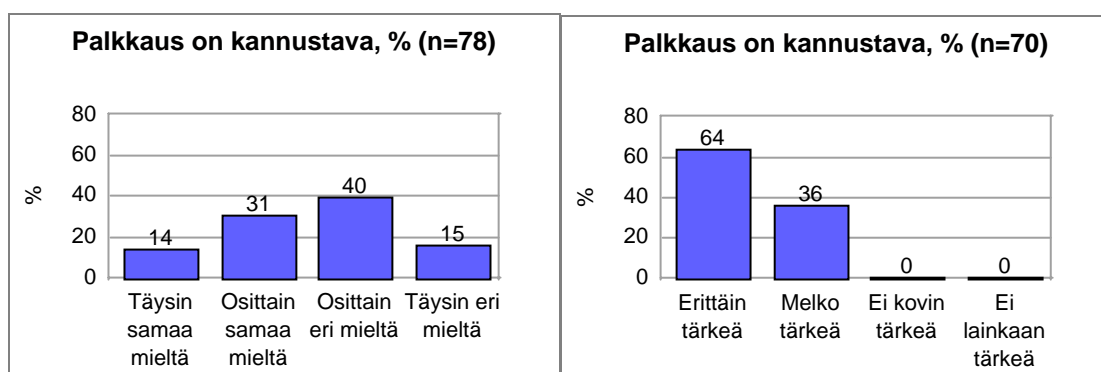


Kuva 39: Minkä kouluarvosanan antaisit yrityksen esimiestyöstä? (Tulokset toimialoittain.)

Tukipalveluissa työskentelevien vastauksista keskiarvoksi tulee 6,9, kun taas muilla toimialoilla työskentelevien vastauksista keskiarvoksi tulee 7,5. Tuloksista voidaan päätellä, että yleis- tasolla tukipalveluiden esimiestyötä pidetään hieman taitamattomampana kuin lääkärinvälityksen tai muiden toimialojen esimiestyötä.

## 5.6 Palkitseminen

55 % vastaajista on väittämän ”Palkkaus on kannustava” kanssa eri mieltä (Kuva 40). Samaa mieltä väittämän kanssa on 45 % vastaajista.



Kuva 40: Palkkaus on kannustava, %.

Asian tarkempi analysointi osoittaa, että 66 % tukipalveluissa työskentelevistä ei pidä palkkaustaan kannustavana (Taulukko 12).

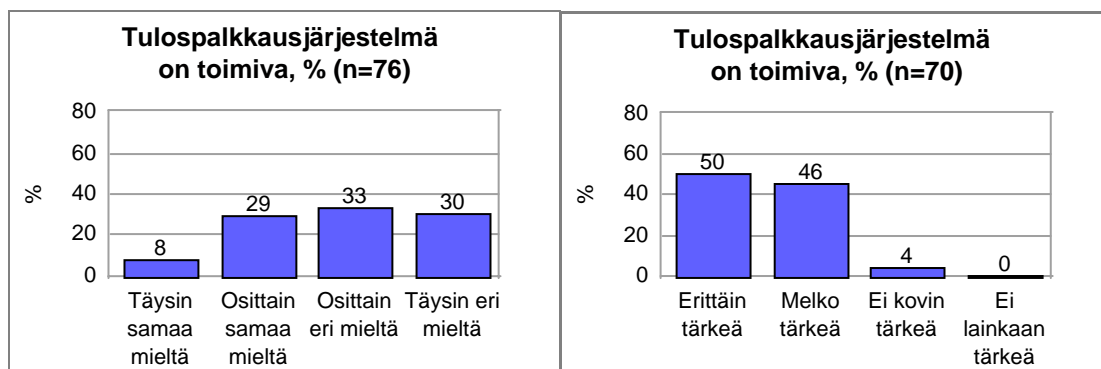
		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimi- alalla	yht.
Palkkaus on kannustava	Täysin eri mieltä	11,5 %	18,2 %	16,7 %	15,4 %
	Osittain eri mieltä	53,8 %	22,7 %	40,0 %	39,7 %
	Osittain samaa mieltä	30,8 %	31,8 %	30,0 %	30,8 %
	Täysin samaa mieltä	3,8 %	27,3 %	13,3 %	14,1 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 12: Palkkaus on kannustava (tulokset toimialoittain), %.

Lääkärinvälityksessä palkkausta pidetään kannustavampana kuin yrityksen kahdella muulla toimialalla (Taulukko 12). Lääkärinvälityksessä 27 % vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas tukipalveluissa vain 4 % on täysin samaa mieltä. Lääkärinvälityksessä hieman yli puolet (59 %) pitää palkkaustaan kannustavana.

Kaikki (100 %) vastaajista pitävät väittämää ”Palkkaus on kannustava” joko erittäin tai melko tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta (Kuva 40). Kohdeyrityksen tulisi panostaa palkkaukseen, jotta työntekijöiden työmotivaatiota pystyttäisiin parantamaan. Tätä tukee myös se, että tutkimuslomakkeen vastauksissa kohtaan ”Mainitse kolme asiaa, jotka parantavat työmotivaatiasi” rahallinen korvaus oli yleisin mainittu syy. Se mainittiin yhteensä 41 kertaa (n=237).

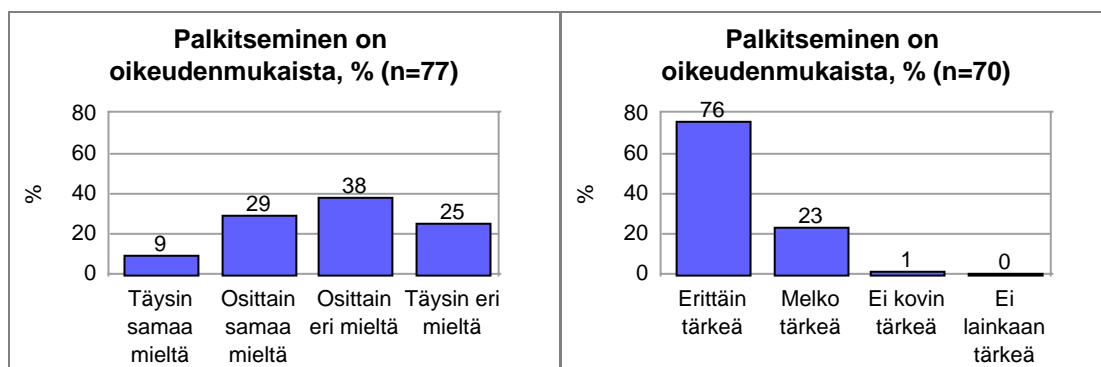
63 % vastaajista on väittämän ”Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva” kanssa eri mieltä (Kuva 41).



Kuva 41: Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva, %.

Samaa mieltä väittämän kanssa on 37 % vastaajista. Asiaa pidetään kuitenkin tärkeänä, koska 50 % on sitä mieltä, että se on erittäin tärkeä, ja 46 % sanoo sen olevan melko tärkeä. Yksi syy siihen, miksi tulospalkkausta ei pidetä toimivana, voi olla se, että tulospalkkaus on otettu kohdeyrityksessä käyttöön vasta vuoden 2009 lopulla (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009). Yrityksen tulisi jatkossa pyrkiä selkeyttämään tulospalkkausta ja kehittää sen toimivuutta parantaakseen työntekijöiden työmotivaatiota.

63 % vastaajista on väittämän ”Palkitseminen on oikeudenmukaista” kanssa eri mieltä (Kuva 42).

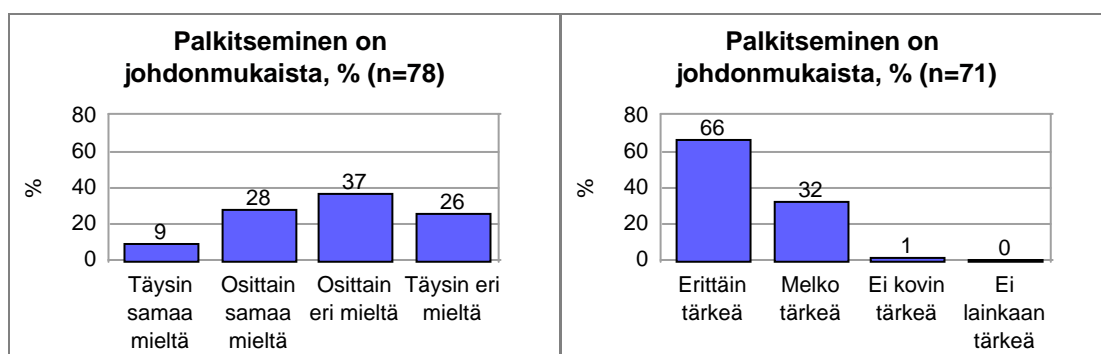


Kuva 42: Palkitseminen on oikeudenmukaista, %.

Tutkimustulosten mukaan palkitsemista ei koeta oikeudenmukaiseksi. Väittämän tulosten ristiintaulukointi osoittaa, että tukipalveluissa väittämän kanssa on eri mieltä 73 % vastaajista ja ainoastaan noin viidesosa pitää palkkausta oikeudenmukaisena (Liite 4). Lääkärinväilyksessä tilanne on taas parempi, ja vastaajista 55 % pitää palkitsemista oikeudenmukaisena, ja

45 % on eri mieltä asiasta. 76 % vastaajista kokee palkitsemisen oikeudenmukaisuuden erittäin tärkeäksi oman työmotivaationsa kannalta. Kohdeyrityksen tulisi keskittyä palkitsemisen oikeudenmukaisuuden parantamiseen yrityksen sisällä, etenkin tukipalveluissa.

Väittämän ”Palkitseminen on johdonmukaista” kanssa on samaa mieltä 37 % vastaajista (Kuva 43).



Kuva 43: Palkitseminen on johdonmukaista, %.

63 % vastaajista ei pidä Yritys X:n noudattamaa palkitsemistapaa johdonmukaisena. Tulosten ristiintaulukointi osoittaa, että tukipalveluissa työskentelevät ovat väittämän kanssa selvästi enemmän eri mieltä kuin lääkärinväilyksessä tai muilla toimialoilla työskentelevät (Taulukko 13).

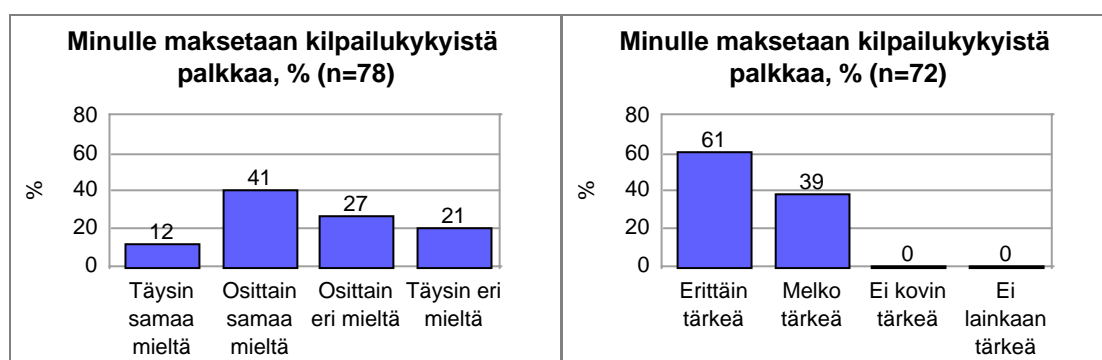
		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- väilyksessä	Muulla toimialalla	yht.
Palkitse- minen on johdon- mukaista	Täysin eri mieltä	38,5 %	9,1 %	26,7 %	25,6 %
	Osittain eri mieltä	34,6 %	50,0 %	30,0 %	37,2 %
	Osittain samaa mieltä	23,1 %	22,7 %	36,7 %	28,2 %
	Täysin samaa mieltä	3,8 %	18,2 %	6,7 %	9,0 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 13: Palkitseminen on johdonmukaista (tulokset toimialoittain), %.

73 % tukipalveluissa pääsääntöisesti työskentelevistä on väittämän kanssa eri mieltä. Tilanne on hieman parempi lääkärinväilyksessä ja muilla toimialoilla, vaikka väittämän kanssa eri mieltä näissä ryhmissä on yli 50 %.

99 % vastaajista pitää palkitsemisen johdonmukaisuutta tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta (Kuva 43). Kohdeyrityksen tulisi kehittää palkitsemisen johdonmukaisuutta parantaakseen työntekijöidensä työmotivaatiota, etenkin tukipalveluissa.

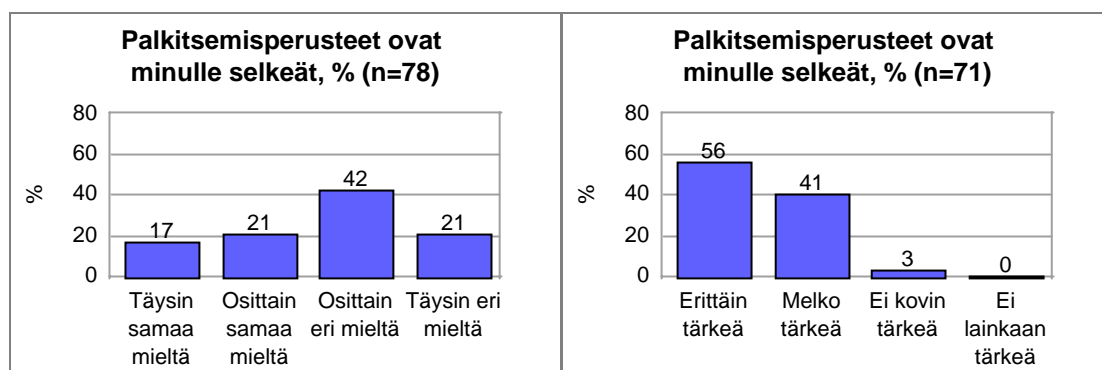
Väittämän ”Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa” tulosten analysointi on vaikeaa, koska ei voida olla varmoja siitä, ovatko kyselyyn vastanneet olleet tietoisia työnsä palkkatasosta (Kuva 44). Työntekijät voivat pitää palkkaustaan yleistä palkkatasoa alempana, ja tästä syystä ovat vastanneet väittämään olevansa eri mieltä. Väittämä on muotoiltu väärin. Väärän muotoilun vuoksi ei ole varmaa, mittaako väittämä todellisuudessa palkkojen kilpailukykyä.



Kuva 44: Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa, %.

Tuloksista voidaan sanoa, että 53 % vastanneista pitää palkkaansa kilpailukykyisenä ja 47 % on väittämän kanssa eri mieltä. Kaikki (100 %) vastanneista pitävät asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta.

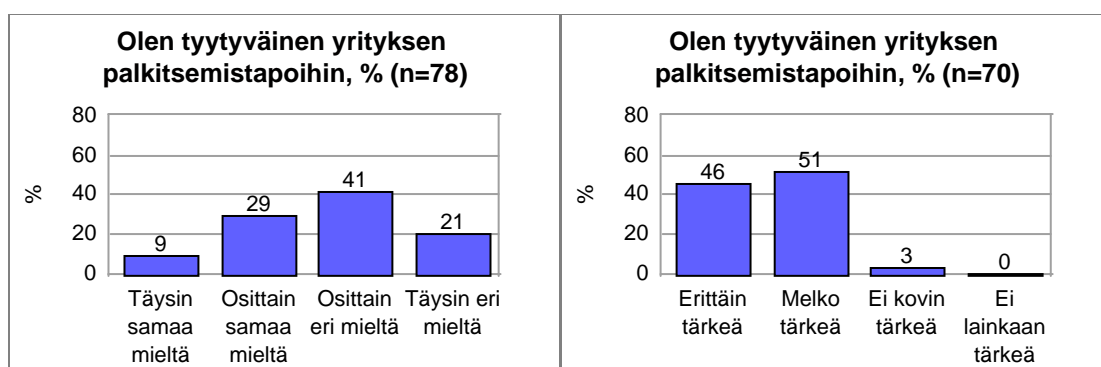
63 % vastaajista on väittämän ”Palkitsemisperusteet ovat minulle selkeät” kanssa eri mieltä (Kuva 45). Samaa mieltä väittämän kanssa on 37 % vastaajista.



Kuva 45: Palkitsemisperusteet ovat minulle selkeät, %.

Erittäin tai melko tärkeäksi asian kokee 97 % vastaajista. Palkitsemisperusteiden selkeyttä pidetään siis hyvin tärkeänä tekijänä työmotivaation kannalta, ja kohdeyrityksen tulisi selkeyttää palkitsemistaan parantaakseen työntekijöiden työmotivaatiota.

62 % vastaajista on eri mieltä väittämän ”Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin” kanssa (Kuva 46).



Kuva 46: Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin, %.

Yrityksen palkitsemistapoihin ei olla kovin tyytyväisiä. Ainoastaan 38 % vastaajista on tyytyväisiä yrityksen palkitsemistapoihin. Alla on tarkasteltu tuloksia tarkemmin ristiintaulukoinnin avulla (Taulukko 14).

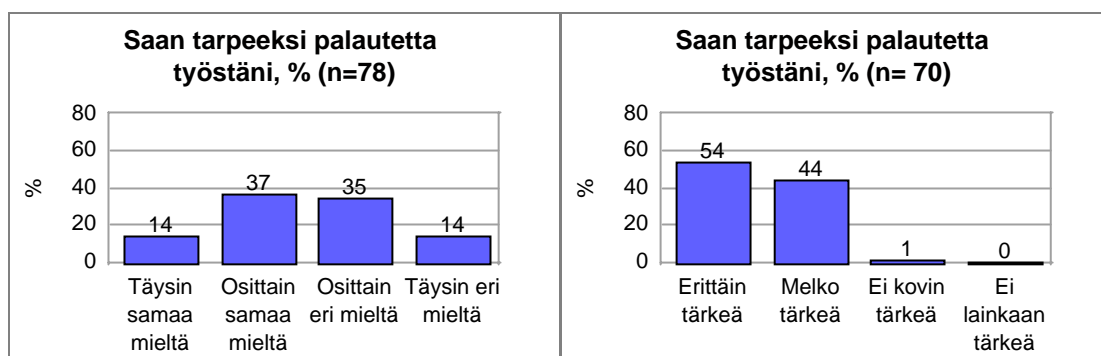
		Millä yrityksen toimialalla työskentelet pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkärin- välityksessä	Muulla toimialalla	yht.
Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin	Täysin eri mieltä	19,2 %	13,6 %	26,7 %	20,5 %
	Osittain eri mieltä	50,0 %	31,8 %	40,0 %	41,0 %
	Osittain samaa mieltä	26,9 %	31,8 %	30,0 %	29,5 %
	Täysin samaa mieltä	3,8 %	22,7 %	3,3 %	9,0 %
	yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 14: Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin (tulokset toimialoittain), %.

Tutkimustulosten ristiintaulukointi osoittaa, että tilanne on lääkärinvälityksessä tällä hetkellä parempi kuin tukipalveluissa ja muilla toimialoilla, koska 55 % lääkärinvälityksessä työskentelevistä on samaa mieltä väittämän kanssa. Tukipalveluissa väittämän ”Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin” kanssa on eri mieltä 69 % ja muilla toimialoilla 68 %. Yritys X:n

tulisi pyrkiä kehittämään palkitsemistapoja erityisesti tukipalveluissa ja muilla toimialoilla, missä noin 70 % vastaajista kokee olevansa tyytymättömiä palkitsemistapoihin.

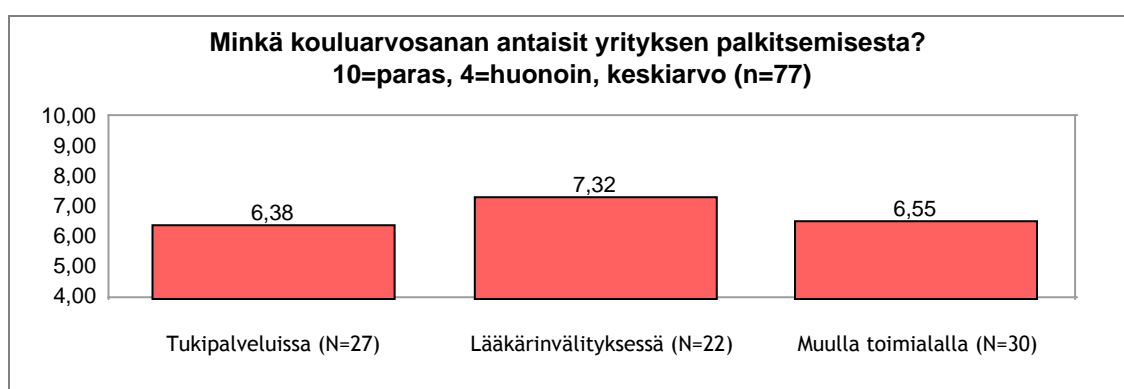
Noin puolet (51 %) vastaajista on väittämän ”Saan tarpeeksi palautetta työstäni” kanssa samaa mieltä (Kuva 47). Eri mieltä väittämän kanssa on 49 %.



Kuva 47: Saun tarpeeksi palautetta työstäni, %.

Lähes kaikki (99 %) vastaajista kokevat tärkeäksi sen, että työstä saadaan tarpeeksi palautetta. Kohdeyrityksen tulisi lisätä palautteen antamista parantaakseen työntekijöiden työmotivaatiota.

Palkitsemista pidetään kokonaisuudessaan tyydyttävänä, ja vastaajien esimiestyölle antamien kouluarvosanojen keskiarvo oli 6,7. Kouluarvosanoissa esiintyi eroja riippuen siitä, millä toimialalla vastaajat työskentelevät (Kuva 48).



Kuva 48: Minkä kouluarvosanan antaisit yrityksen palkitsemisesta? (Tulokset toimialoittain.)

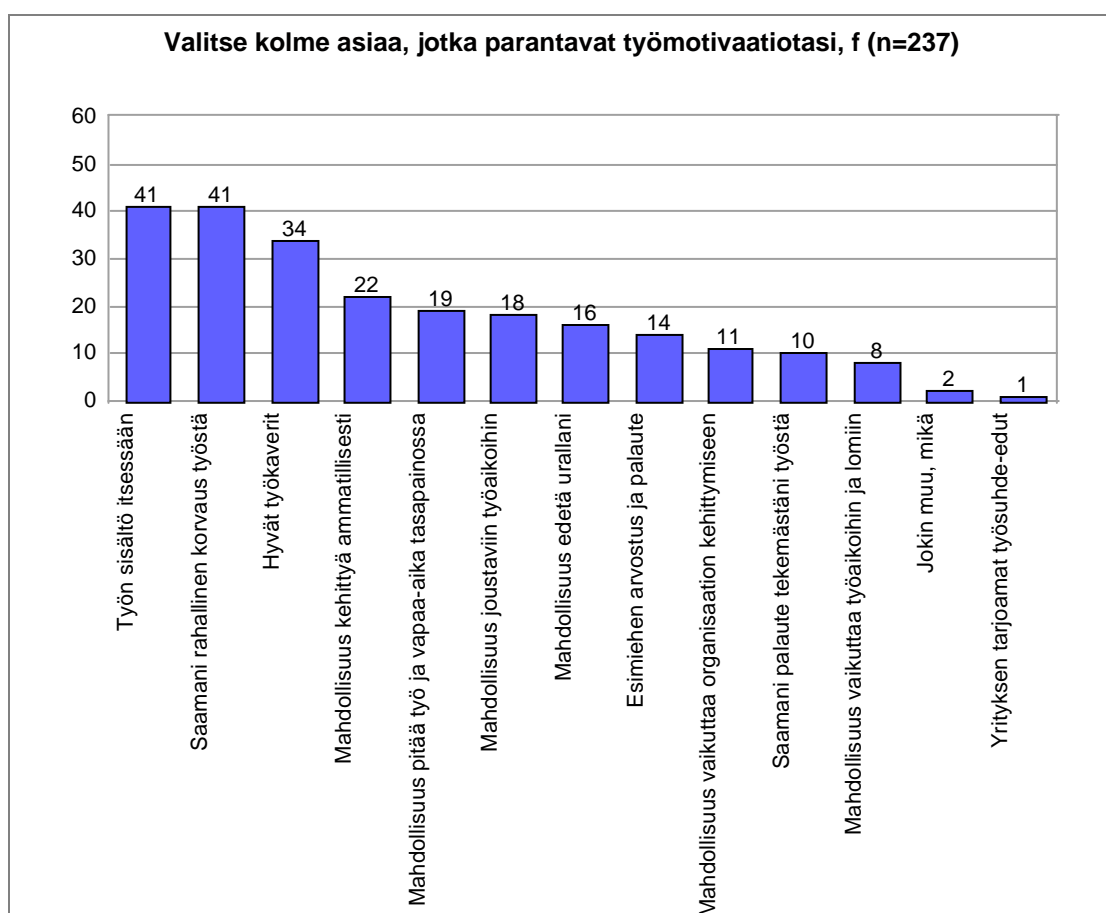
Ristiintaulukoinnin (Kuva 48) tuloksista voidaan päätellä, että lääkäriinvälityksessä palkitsemista pidetään yleisesti parempana kuin tukipalveluissa ja muilla toimialoilla. Tukipalveluissa



kouluarvosanojen keskiarvo oli huonoin (6,4), kun taas lääkärinvälityksessä keskiarvo oli korkein (7,3).

### 5.7 Työmotivaatiota lisäävät tekijät

Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tekijää, jotka lisäävät työmotivaatiota. Alla olevassa kuvassa on esitetty pylväsdigrammeihin valittujen tekijöiden frekvenssit (Kuva 49).



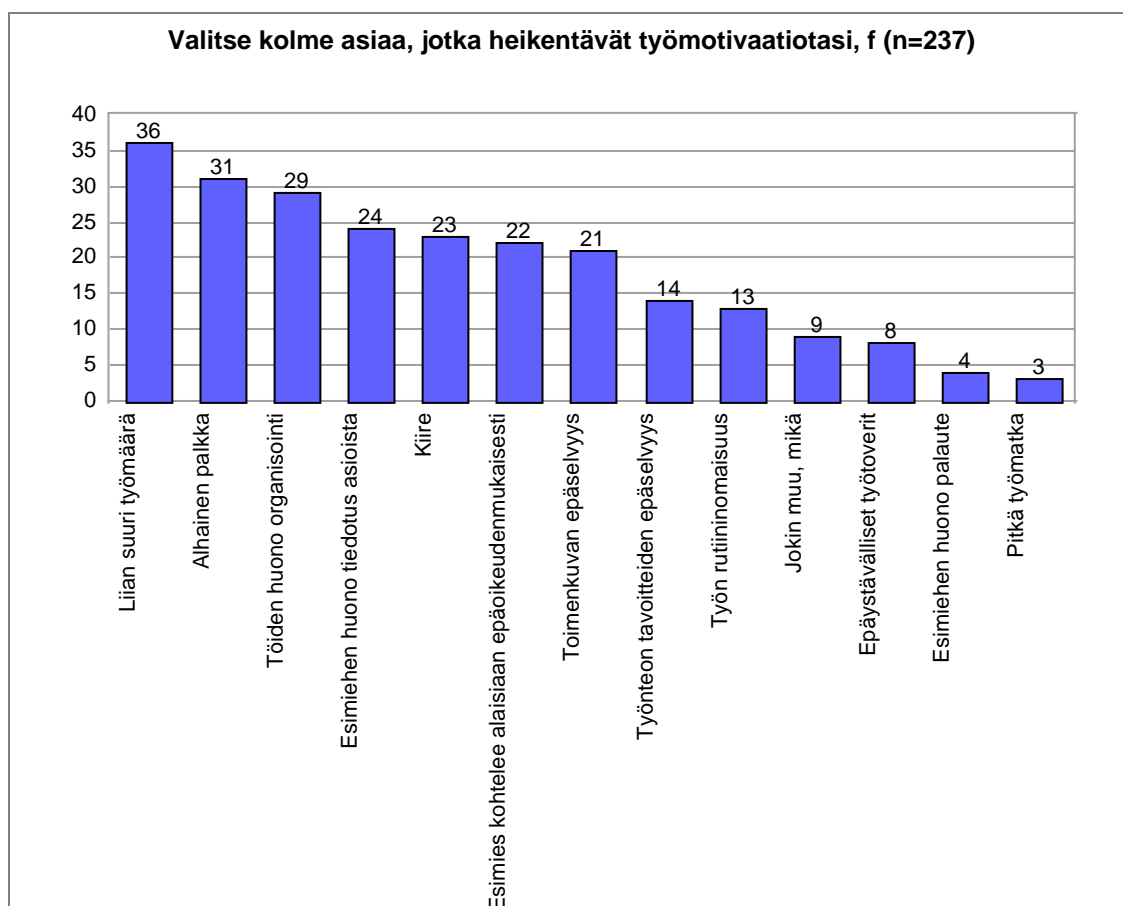
Kuva 49: Valitse kolme asiaa, jotka parantavat työmotivaatiotasi, kpl (N=237).

Tuloksista voidaan päätellä, että Yritys X:n työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat eniten työn sisältö, työstä saatu rahallinen korvaus ja hyvät työkaverit. ”Työn sisältö” ja ”Saatu rahallinen korvaus työstä” valittiin molemmat 41 kertaa, ja kolmanneksi eniten valittiin kohta ”Hyvät työkaverit” (34 kpl). Kohdeyrityksen kannalta on positiivista, että työntekijät pitävät työn sisältöä yhtenä eniten motivoivana tekijänä. Kuten Herzberg (2008) toteaa, työnantajalla on vain rajalliset mahdollisuudet parantaa työntekijöidensä työmotivaatiota. Työnantajan pitäisikin luoda juuri työstä itsestään mielenkiintoinen ja sisäisesti työntekijöitä motivoiva.

Kohdat ”Mahdollisuus joustaviin työaikoihin” ja ”Mahdollisuus pitää työ ja vapaa-aika tasapainossa” valittiin yhteensä 37 kertaa, joten voidaan olettaa, että vastaajat arvostavat työaikojen ja työn joustavuutta. Monet Yritys X:n työntekijöistä katsoivat myös ammatillisen kehittymisen mahdollisuuden lisäävän työmotivaatiotaan. Esillä olleiden vaihtoehtojen lisäksi työmotivaatiota parantaviksi asioiksi mainittiin kysymyksen avoimessa osassa oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus työpaikalla, mutta nämä seikat mainittiin ainoastaan kerran (Liite 5).

## 5.8 Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tekijää, jotka heikentävät työmotivaatiota. Alla olevassa kuvassa on esitetty pylväsdiagrammeihin valittujen mainintojen frekvenssit (Kuva 50).



Kuva 50: Valitse kolme asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiotasi, kpl (N=237).

Liian suuri työmäärä on suurin työmotivaatiota heikentävä tekijä Yritys X:ssä. Liian suuri työmäärä on mainittu 36 kertaa tekijäksi, joka heikentää työmotivaatiota. Myös väittämän

”Työmäärä on sopiva” tulokset tukevat tätä tulkintaa, koska eri mieltä väittämän kanssa oli 62 % vastaajista. Kohdeorganisaation toiminnan kannalta tulos on negatiivinen. Työmäärä liittyy työn sisältöön. Työn sisällöllä on suuri vaikutus työmotivaatioon, ja myös Herzberg (2008) mainitsee työn sisällön olevan tärkeimpiä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kohdeorganisaatiossa liian suuri työmäärä heikentää työmotivaatiota.

Toiseksi suurimmaksi työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi Yritys X:n työntekijät mainitsivat alhaisen palkan. ”Alhainen palkka” valittiin 31 kertaa (n=237). Myös väittämän ”Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa” kanssa oli eri mieltä 48 % vastaajista, joten alhainen palkka on selvästi yksi suurimmista työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä.

Töiden huono organisointi, esimiehen huono tiedotus, kiire, toimenkuvan epäselvyys ja esimiehen epäoikeudenmukainen toiminta saivat kaikki yli 20 mainintaa (n=237). Vastaajien mielipiteet työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä jakoutuivat erilleen laajasti. Vastaajien valinnat haarautuivat eri vastausvaihtoehtoihin, ja yli 20 merkintää sai yhteensä seitsemän vastausvaihtoehtoa.

Kysymyksen avoimeen kohtaan ”Jokin muu, mikä?” vastattiin yhdeksän kertaa (Liite 5). Avoimissa vastauksissa mainittiin muun muassa epäystävälliset työkaverit, suunniteltu muutos, joka ei toteudukaan, takapäivystys, matkustelu, epäselvä ja peitelty tulospalkkaus, epämiellyttävä työnkuva, epäoikeudenmukaisuus ja jatkuva varallaolo. Kukin näistä on mainittu avoimissa vastauksissa ainoastaan kerran, joten niiden vaikutus on pieni työmotivaatiota heikentävien tekijöiden kokonaisuuden kannalta.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulosten perusteella tehtyjä havaintoja. Havainnot käsitellään seuraavassa järjestyksessä: työn sisältö, työilmapiiri, esimiestyö ja palkitseminen.

### 6.1 Itse työhön liittyvät johtopäätökset

Suurin osa vastaajista pitää työtänsä Yritys X:ssä mielekkäänä. Kohdeyrityksessä kyseinen asia on kunnossa. Yrityksen on vain jatkossa varmistettava, että tilanne säilyy ennallaan.

Kohdeyrityksen työntekijät ovat yleisesti tietoisia oman työnsä tavoitteista. Henkilöt, jotka työskentelevät yrityksen tukipalveluissa, eivät tiedä työnsä tavoitteita yhtä hyvin kuin yrityksen muilla toimialoilla työskentelevät. 26 % tukipalveluissa työskentelevistä ei tiedä työnsä tavoitteita. Kohdeyrityksen tulisi lisätä viestintää työn tavoitteista henkilöille, jotka työskentelevät yrityksen tukipalveluissa. Lääkärinvälityksessä työn tavoitteet tiedetään paremmin.

Työ Yritys X:n palveluksessa on suurimman osan mielestä haastavaa. Työn haastavuutta pidetään erittäin merkittävänä tekijänä työmotivaation kannalta. Joka kolmas tukipalveluissa työskentelevistä ei pidä työtään haastavana. Luku on selvästi korkeampi kuin kahdella muulla toimialalla. Yrityksen muilla toimialoilla tilanne on hyvä.

Työskentely Yritys X:n palveluksessa on onnistuttu pitämään riittävän itsenäisenä, ja yrityksen tulisi jatkossakin kiinnittää työskentelyn itsenäisyyteen huomiota, koska sitä pidetään todella tärkeänä työmotivaation kannalta.

Noin 60 % Yritys X:n työntekijöistä pystyy mielestään vaikuttamaan työnsä sisältöön. Henkilöt, jotka työskentelevät yrityksen tukipalveluissa, pystyvät vaikuttamaan oman työnsä sisältöön muita vähemmän. Yrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä sisältöön erityisesti yrityksen tukipalveluissa.

Yritys X:n henkilöstöpäällikön mukaan työn monipuolisuus on yksi suurimmista työntekijöitä motivoivista tekijöistä (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009). Yrityksessä yli kolme vuotta työskennelleistä 9/10 pitää työtään monipuolisena. Alle kolme vuotta yrityksessä työskennelleistä viidennes oli sitä mieltä, ettei heidän työnsä ole monipuolista. Suurin osa kohdeyrityksen työntekijöistä pitää oman työmotivaationsa kannalta tärkeänä sitä, että työ olisi monipuolista. Kohdeyrityksen tulisi monipuolistaa uusien työntekijöiden työtehtäviä. Yli kolme vuotta työskennelleiden tilanne on hyvä.

Vastaajat kokevat, että pystyvät käyttämään osaamistaan omassa työssään. Kohdeyrityksen kannalta tämä tulos on positiivinen. Osaamisen käyttäminen liittyy yksilön sisäisiin motivaatiotekijöihin, jotka mm. Herzberg (2008) mainitsee tärkeimmiksi tekijöiksi työmotivaation kannalta. Oman kompetenssin käytön tärkeys tiedostetaan yrityksessä, ja sen merkitystä painotetaan mm. työtehtävien jaossa (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009).

Työmäärää vastaajat pitävät yrityksessä tällä hetkellä liian suurena. Työmäärän sopivaa tasoa pidetään kuitenkin hyvin tärkeänä. Kohdeyrityksen tulisi kiinnittää suurta huomiota työntekijöidensä työmäärään, jotta työmotivaatiota saataisiin parannettua. Asiaa voidaan pitää kiireellisenä, koska melkein kaikki pitivät asiaa tärkeänä ja olivat sitä mieltä, että työmäärä on liian suuri.

Yritys X pyrkii parantamaan työntekijöiden työmotivaatiota mm. työnkierrolla eli yrityksen sisäisellä rekrytoinnilla (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009). 2/3 kohdeyrityksen työntekijöistä kokeekin, että heillä on mahdollisuuksia kehittyä työssään. Kuitenkin noin puo-

let henkilöistä, jotka työskentelevät yrityksen tukipalveluissa, ei näe mahdollisuuksia kehittyä nykyisessä työssään. Lääkärinvälityksessä ja muilla toimialoilla tilanne on parempi.

Hieman yli puolet kohdeyrityksen työntekijöistä on sitä mieltä, että heillä on työssään etenemismahdollisuuksia. Tukipalveluissa kuitenkin 2/3 kokee, ettei työssä ole etenemismahdollisuuksia. Kohdeyrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöihin, jotka työskentelevät yrityksen tukipalveluissa. Yrityksen kahdella muulla toimialalla asia näyttää olevan hyvällä tasolla.

Työn sisältöä pidetään kouluarvosanojen perusteella kokonaisuudessaan hyvänä. Kohdeyrityksessä työn sisältö on pystytty pitämään hyvällä tasolla.

## 6.2 Työilmapiiriin liittyvät johtopäätökset

Noin puolet kohdeyrityksen työntekijöistä pitää työilmapiiriä avoimena. Kohdeyrityksen tulisi pyrkiä lisäämään työyhteisön avoimuutta. Asiaa voidaan pitää kiireellisenä, koska 71 % vastaajista pitää asiaa erittäin tärkeänä ja 29 % melko tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta.

Kohdeyrityksen työntekijät luottavat toisiinsa, ja yrityksen tulisi jatkossa painottaa kyseisen seikan tärkeyttä, koska työntekijät pitävät keskinäistä luottamusta erittäin tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta. Työntekijät tuntevat olevansa osa yrityksen työyhteisöä. Kohdeyrityksen työilmapiiri on tältä osin hyvällä tasolla.

Yritys X:n henkilöstöpäällikön mukaan yrityksen ilmapiiriin kuuluu vahva tekemisen meininki (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009). Työntekijät ovatkin sitä mieltä, että työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki, ja moni pitää tätä seikkaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta. Vastaajista noin viidesosa oli kuitenkin eri mieltä ilmapiiristä. Helsingin toimistossa tilanne on huonompi kuin yrityksen muissa toimistoissa. Parantaakseen työilmapiiriä yrityksen tulisi vahvistaa yhdessä tekemisen ajatusta Helsingin toimistossa.

Vaikka kohdeyrityksen työntekijät eivät juuri suunnittele vapaa-ajan toimintaansa yhdessä, ei sitä pidetä kovin tärkeänä työmotivaation kannalta. Tämä osa-alue ei ole kohdeyrityksen kiireellisten kehittämiskohteiden joukossa. Pitkällä aikavälillä asiaa voidaan pyrkiä parantamaan.

Kohdeyrityksen tulisi keskittyä työntekijöiden keskinäisen oikeudenmukaisuuden parantamiseen tukipalveluissa ja lääkäriinvälityksessä, koska melkein kaikki vastaajista (99 %) pitävät asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta.

Yritys X:n työntekijät saavat tarvitessaan apua työtovereiltaan. Asian voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla. Kohdeyrityksen tulisi kuitenkin keskittyä työntekijöiden välisen viestinnän parantamiseen, koska melkein kaikki vastaajista pitävät asiaa tärkeänä oman työmotivaation sa kannalta. Työilmapiiriä pidetään kouluarvosanojen perusteella kokonaisuudessaan hyvänä.

### 6.3 Esimiestyöhön liittyvät johtopäätökset

58 % kohdeyrityksen työntekijöistä on sitä mieltä, että esimiehet omaavat hyvät johtamistaidot. Yritys X:n tulisi edelleen kehittää esimiesten johtamistaitoja. Eniten huomiota pitäisi kiinnittää lääkärintalouden esimiesten johtamistaitoihin. Suurin osa (79 %) työntekijöistä on kuitenkin sitä mieltä, että esimies omaa hyvät ammattitaidot. Pääosin tilanne on hyvällä tasolla. Lääkärintalouden esimiestoimintaa tulisi kuitenkin seurata ja mahdollisesti pyrkiä jatkossa parantamaan.

Hieman yli puolet (56 %) vastanneista on sitä mieltä, että kohdeyrityksen esimiehet arvostavat alaisiaan. Tilanne on tällä hetkellä tyydyttävällä tasolla. Arvostusta pidetään erittäin tärkeänä tekijänä työmotivaation kannalta, joten arvostamisen tärkeyttä tulisi korostaa yrityksen sisällä.

Noin puolet Yritys X:n työntekijöistä kokee, ettei heitä kuunnella päätöksenteossa. Kohdeyrityksen tulisi painottaa esimiehilleen alustensa kuuntelemista päätöksen teossa juuri yrityksen tukipalveluissa ja lääkärintaloudessa. Muilla toimialoilla tilanne on parempi.

Suurin osa (62 %) kohdeyrityksen työntekijöistä kokee saavansa palautetta esimiehiltään. Kohdeyrityksen tulisi kuitenkin lisätä palautteen määrää yrityksen sisällä, koska noin kolmasosa työntekijöistä ei koe saavansa palautetta. Asiaa voidaan pitää kiireellisenä, koska 99 % vastaajista pitää asiaa tärkeänä.

2/3 työntekijöistä kokee, että esimiehet huomioivat heidän tarpeensa. Tilanne on yrityksessä tyydyttävällä tasolla, ja yrityksen tulisi keskittyä kehittämään esimiesosaamista tarpeiden huomioimisen osalta.

Yrityksessä pidetään tärkeänä, että esimiehet huomioisivat työntekijöidensä osaamisen kehittymisen (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009). Hieman yli puolet yrityksen työntekijöistä on sitä mieltä, että esimiehet huomioivat työntekijöiden osaamisen kehittymisen. Tilanteen voidaan sanoa olevan tyydyttävällä tasolla. Yrityksen tulisi pyrkiä lisäämään osaamisen kehittymisen huomioimista tukipalveluissa ja muilla toimialoilla, koska sitä pidetään hyvin tärkeänä työmotivaation kannalta.

Yritys X:n työntekijät kokevat, että heidän esimiehensä luottavat alaisiinsa. Tilanne on kohdeyrityksessä hyvä. Esimiesten luottamuksella on suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon.

Hieman yli puolet kohdeyrityksen työntekijöistä on sitä mieltä, että esimies pyrkii kehittämään työntekijöitään haasteellisilla tehtävillä. Yrityksen tulisi pyrkiä parantamaan työmotivaatiota asettamalla työntekijöille haastavia tehtäviä, koska moni vastaajista pitää asiaa tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta. Haasteellisia tehtäviä tulisi lisätä erityisesti yrityksen tukipalveluissa. Se, että työntekijä kokee menestyvänsä ja kehittyvänsä työssään, vaikuttaa merkittävästi yksilön motivaatioon.

Kolmasosa työntekijöistä kokee, että esimiesten toiminta heikentää työilmapiiriä. Tilanne on tällä hetkellä hyvä, mutta asiaan on kiinnitettävä huomiota jatkossa, koska 99 % vastaajista sanoo sen olevan tärkeä työmotivaation kannalta. Johtajan esiintyminen vaikuttaa monien tutkijoiden mukaan merkittävästi positiivisen työilmapiirin syntymiseen. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että esimiehen sanat ja teot ovat sopusoinnussa.

Esimiestyötä pidetään kouluarvosanojen perusteella kokonaisuudessaan hyvänä. Yleistasolla tukipalveluiden esimiestoimintaa pidetään hieman taitamattomampana kuin lääkärinvälityksen tai muiden toimialojen.

#### 6.4 Palkitsemiseen liittyvät johtopäätökset

2/3 tukipalveluissa työskentelevistä ei pidä palkkaustaan kannustavana. Lääkärinvälityksessä palkkausta pidetään kannustavampana kuin yrityksen kahdella muulla toimialalla. Yrityksen palkitsemistapoihin ei myöskään olla kovin tyytyväisiä. Tilanne on lääkärinvälityksessä tällä hetkellä parempi kuin tukipalveluissa ja muilla toimialoilla. Yritys X:n tulisi pyrkiä parantamaan palkitsemistapoja erityisesti tukipalveluissa ja muilla toimialoilla, missä noin 70 % vastaajista kokee olevansa tyytymättömiä palkitsemistapoihin. Asiaa voidaan pitää kiireellisenä, koska 97 % vastaajista pitää asiaa tärkeänä.

Tutkimustulosten mukaan 63 % vastaajista ei pidä palkitsemista oikeudenmukaisena. Kohdeyrityksen tulisi keskittyä palkitsemisen oikeudenmukaisuuden parantamiseen yrityksen sisällä, etenkin tukipalveluissa. Asiaa voidaan pitää kiireellisenä, koska 76 % vastaajista sanoo sen olevan erittäin tärkeä. Suurin osa (63 %) Yritys X:n työntekijöistä ei myöskään pidä yrityksen palkitsemisperusteita selkeinä. Palkitsemisperusteiden selkeyttä pidetään hyvin tärkeänä tekijänä työmotivaation kannalta.

Noin 2/3 Yritys X:n työntekijöistä ei pidä palkitsemista johdonmukaisena. Tukipalveluissa väittämän kanssa on eri mieltä selvästi enemmän kuin kahdella muulla toimialalla. Kohdeyrityksen tulisi kehittää palkitsemisen johdonmukaisuutta parantaakseen työntekijöidensä työmotivaatiota, etenkin tukipalveluissa.

Palkitsemista pidetään kouluarvosanojen perusteella kokonaisuudessaan tyydyttävänä. Lääkärinvälityksessä palkitsemista pidetään yleisesti parempana kuin tukipalveluissa ja muilla toimialoilla.

## 6.5 Työmotivaatiota lisäävien ja heikentävien tekijöiden johtopäätökset

Henkilöstöpäällikön mukaan parhaiten motivoivia tekijöitä yrityksessä ovat työn monipuolisuus ja hyvä työilmapiiri (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009). Kyselyn perusteella parhaiten motivoivina tekijöinä pidettiin työn sisältöä ja hyviä työkavereita, mikä viittaa työilmapiiriin. Yhtenä parhaiten motivoivana tekijänä yrityksen työntekijät pitivät myös saamaansa rahallista korvausta.

Suurimmiksi työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi mainittiin ennen tutkimuksen tekoa viestinnän vähäisyys ja sen organisoitumattomuus (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009). Kyselyn perusteella työmotivaatiota eniten heikentävänä tekijänä voidaan pitää työntekijöiden liian suurta työmäärää. Viestinnän vähäisyys ja organisoitumattomuus näkyivät myös tutkimustuloksissa, mutta merkittävimmiten työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi nousivat liian suuri työmäärä ja alhainen palkka.

## 7 Yhteenveto

Suurin osa vastaajista pitää työtänsä mielekkäänä, haastavana ja riittävän itsenäisenä. Työntekijät ovat yleensä tietoisia työnsä tavoitteista ja pystyvät vaikuttamaan työnsä sisältöön. Työntekijät myös kokevat pystyvänsä käyttämään omaa osaamistaan työssään. Työilmapiiriä pidetään avoimena, ja kohdeyrityksen työntekijät luottavat toisiinsa ja saavat tarvittaessa apua toisiltaan.

Tärkeimpänä kehittämiskohteena ovat yrityksen tukipalvelut. Yritys voisi kiinnittää huomiota mm. tukipalveluissa työskentelevien aineettomaan palkitsemiseen ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Suurin osa yrityksen tukipalveluissa työskentelevistä ei esimerkiksi koe, että työssä tai uralla olisi mahdollisuus kehittyä. Työn sisältöä voitaisiin parantaa lisäämällä viestintää työn tavoitteista ja lisäämällä haasteellisten töiden määrää rikastamalla ja laajentamalla työtehtäviä. Työntekijöitä voitaisiin ottaa enemmän mukaan työn suunnitteluun. Viestintää yrityksen avoimista työtehtävistä tulisi lisätä.



Esimiestyötä voisi myös kehittää. Lääkärintalouksessa työskentelevien esimiesten johtamis- ja ammattitaitoja voisi pyrkiä parantamaan. Tukipalveluiden esimiestyötä tulisi kehittää niin, että esimiehet huomioisivat työntekijöiden osaamisen kehittymisen paremmin ja että esimiehet kuuntelisivat työntekijöitä enemmän. Osaamisen kehittymistä voidaan tarkkailla mm. kehityskeskusteluissa ja ylläpitämällä työntekijöiden osaamiskarttaa. Kohdeyrityksen tulisi pyrkiä parantamaan kaikkien esimiestensä taitoja niin, että esimiehet arvostaisivat alaisiaan enemmän ja antaisivat enemmän palautetta työntekijöilleen. Esimiestyön kehittämisen tarve on tiedostettu kohdeyrityksessä. Yrityksessä on nimittäin jo käynnissä kaikkia esimiehiä koskeva koulutus. (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2009.)

Kohdeyritys voisi kiinnittää huomiota kokonaispalkitsemiseen ja sitä kautta pyrkiä parantamaan työntekijöidensä työmotivaatiota. Palkkausta pidetään yleisesti ottaen liian alhaisena. Yrityksen tulisi tarkistaa, ovatko työntekijöiden palkat kilpailukykyisiä yleiseen palkkatasoon nähden, ja pitää palkat kilpailukykyisinä parantaakseen työntekijöiden työmotivaatiota. Jos palkat ovat kilpailukykyisiä, niin kohdeyrityksen tilanne on hyvä. Yrityksen tulisi vain ylläpitää tilannetta ja viestittää palkkojen kilpailukykyisyydestä myös työntekijöille. Kohdeyritys voisi pyrkiä myös selkeyttämään palkitsemistaan parantaakseen työntekijöiden työmotivaatiota. Palkitsemiskulttuurin tulisi olla mahdollisimman selkeä ja läpinäkyvä. Tämä edellyttää yritykseltä avointa keskustelua johdon ja henkilöstön välillä mm. siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mistä asioista palkitaan.

Työn määrä nousi selvästi esiin tutkimustuloksista. Työn määrää pidetään tällä hetkellä liian suurena. Yritys X:n tulisi pyrkiä vähentämään työntekijöiden työn määrää.

## 8 Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä työn sisällön, työilmapiirin, esimiestyön ja palkitsemisen näkökulmasta. Teoriaosa antaa kattavan kuvan motivaatiosta, työmotivaatiosta ja työtoiminnasta.

### 8.1 Tiedonhankinnan onnistuminen

Haastattelu toteutettiin lähdekirjallisuuden tutustumisen jälkeen ja haastattelussa pyrittiin selvittämään niin yrityksen taustatietoja kuin myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon Yritys X:ssä. Haastattelu nauhoitettiin raportointia varten, ja haastattelu onnistui kaikin puolin hyvin.

Kyselylomaketta testattiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. Testikysely lähetettiin 20 henkilölle Yritys X:ssä. Kyselyn testaaminen onnistui hyvin, vaikkakin vastausprosentti jäi 50 %:iin (10 kpl). Testiryhmään kuuluneet onnistuivat vastaamaan kyselyyn ongelmitta. Kyselyn teko sähköisesti onnistui hyvin, eikä Digium-ohjelmassa esiintynyt ongelmia.

Sähköiset kyselylomakkeet lähetettiin saatteen (Liite 2) kanssa kohdeorganisaatiolle 9.12.2009, ja vastaajilla oli aikaa vastata kyselyyn viikko, 16.12.2009 kello 23.59 saakka. Kyselylomake sekä lähetettiin että suljettiin tarkoituksellisesti keskellä viikkoa, jotta myös sellaiset henkilöt, jotka olivat lomalla kyselyn alkamis- tai päättymisviikolla, voisivat vastata kyselyyn.

## 8.2 Tulosten luotettavuus

Kyselyn vastausprosentti oli 52 %. Vastausprosenttia voidaan kuitenkin pitää hyvänä, koska kohdeyrityksessä tehtyjen työtyytyväisyyskyselyiden vastausprosentit ovat olleet alhaisempia (N, N., henkilökohtainen tiedonanto 17.2.2010).

Väittämien asettelutapa, jossa vastaajaa pyydettiin ensin ottamaan kantaa itse väittämään ja tämän jälkeen ottamaan kantaa väittämän tärkeyteen, toimi hyvin. Väittämien tuloksista luotiin selkeät kuvat havainnollistamaan tutkimustuloksia. Tutkimustuloksista muodostetuista kuvista pystyi helposti ja nopeasti tulkitsemaan vastaajien kannan ja myös sen, kuinka tärkeänä vastaajat pitivät kyseistä väittämää eli tekijää oman työmotivaationsa kannalta. Kuvien avulla oli helppo erottaa seikat, jotka vaativat kohdeyrityksessä kehittämistä. Tutkimustuloksia analysoitaessa kuvia käytettiin mahdollisimman paljon.

Väittämän ”Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa” tulosten analysointi oli vaikeaa, koska ei voida olla varmoja, ovatko kyselyyn vastanneet olleet tietoisia oman työnsä keskimääräisestä palkkatasosta. Työntekijät voivat pitää palkkaustaan yleistä palkkatasoa alempana ja ovat tästä syystä vastanneet väittämään olevansa eri mieltä. Väittäjä oli muotoiltu väärin, koska ei voida tietää, mittasiko se todellisuudessa palkkojen kilpailukykyä.

## 8.3 Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimusehdotuksena on tarkasti rajattu tutkimus Yritys X:n tukipalveluiden osa-alueiden (henkilöstö-, talous-, tieto- ja palkkahallinnon) työmotivaation tasosta. Tarkasti rajattu tutkimus antaisi yksityiskohtaista tietoa mm. siitä, miten tukipalvelun eri osa-alueiden esimiehet vaikuttavat alaistensa työmotivaatioon. Näitä tuloksia pystyttäisiin hyödyntämään henkilöstö-, talous-, tieto- ja palkkahallinnon esimiesten kehityskeskusteluissa.

## Lähteet

### Kirjat

Adler, J. N. 1997. International dimensions of organizational behaviour. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Forss, S. & Karisalmi, S. 1996. Näkökulmia työssäpysymisen problematiikasta. Yritykseen, työhön ja yksilöön liittyvien tekijöiden yhteyksistä työssäpysymiseen. Eläketurvakeskus. Raportteja n:o 2. Helsinki.

Hageman, G. 1991. Motivoinnin taito. Espoo: Weilin + Göös.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 6-7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Herzberg, F. 2008. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business School Press.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäminen. Helsinki: Otava.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Gummerus Oy.

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

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

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-Keuruu: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.

Robbins, S. P. 2009. Organizational behavior. New Jersey: Pearson Prentice Hall International.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Stömmer, R. 1999. 1. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ukkonen, O. 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint.

Yritys X. Vuosikertomus 2007.

### Sähköiset lähteet

Pentikäinen, L., Tuomaala, M., Lith, P., Mursu, A. & Forsström, J. 2009. Hyvinvointialan kehittäminen - peruskartoitukset. Osaava työvoima. Yritystoiminta ja yrittäjyyden edellytykset. Tuottavuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Strategiset hankkeet 32/2009. Viitattu 7.11.2009

[http://www.tem.fi/files/23173/TEM\\_32\\_2009\\_strategiset\\_hankkeet.pdf](http://www.tem.fi/files/23173/TEM_32_2009_strategiset_hankkeet.pdf)

Rinnekti-Säätiö. Vuosikertomus 2008. Viitattu 7.11.2009.

[http://www.rinnekti.fi/user\\_data/doc/Vuosikertomus%202008.pdf](http://www.rinnekti.fi/user_data/doc/Vuosikertomus%202008.pdf)

Taloussanomat. 2007. Motivaatio ykköseksi. Työmotivaatio huolettaa suomalaisia yritysjohtajia. Viitattu 23.11.2009.

<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2007/01/25/tyomotivaatio-huolettaa-suomalaisia-yritysjohtajia/20072015/66>

#### Julkaisemattomat lähteet

N, N 2009. Henkilöstökoordinaattorin sähköpostikeskustelu 17.2.2010. Yritys X.

N, N 2009. Henkilöstöpäällikön haastattelu 2.11.2009. Yritys X. X.

## Kuvat

Kuva 1: Aiheen rajaus ja näkökulman valinta. ....	7
Kuva 2: Maslow'n tarvehierarkia (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100). ....	9
Kuva 3: Alderferin kolmitasoteoria. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56.) ....	10
Kuva 4: Työmotivaatioprosessi (Peltonen & Ruohotie 1987, 37). ....	16
Kuva 5: Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä, % . ....	32
Kuva 6: Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti, %.....	33
Kuva 7: Koen työni mielekkääksi, % . ....	34
Kuva 8: Tiedän työni tavoitteet, % . ....	35
Kuva 9: Työni on haastavaa, % . ....	36
Kuva 10: Työni on riittävän itsenäistä, %.....	37
Kuva 11: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön, % . ....	37
Kuva 12: Työni on monipuolista, % . ....	38
Kuva 13: Työ on rutiininomaista, % . ....	39
Kuva 14: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni, % . ....	39
Kuva 15: Työn ja yksityiselämän yhdistäminen on vaivatonta, % . ....	40
Kuva 16: Voin käyttää osaamistani työssäni, %.....	41
Kuva 17: Työmäärä on sopiva, %.....	41
Kuva 18: Työssä on etenemismahdollisuuksia, %.....	42
Kuva 19: Työyhteisön ilmapiiri on avoin, % . ....	43
Kuva 20: Työtoverini luottavat minuun, % . ....	44
Kuva 21: Tunnen olevani osa yrityksen työyhteisöä, %.....	44
Kuva 22: Työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki, %.....	45
Kuva 23: Suunnittelemme vapaa-ajan toimintaa yhdessä, %.....	46
Kuva 24: Työntekijät antavat palautetta toisilleen vapautuneesti, %.....	46
Kuva 25: Kohtelemme toisia oikeudenmukaisesti, % . ....	47
Kuva 26: Saan tarvittaessa apua työtovereiltani, % . ....	48
Kuva 27: Kaikki tietävät omat vastualueensa, % . ....	49
Kuva 28: Työntekijöiden välinen viestintä on hyvällä tasolla, % . ....	49
Kuva 29: Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot, % . ....	50
Kuva 30: Esimieheni omaa hyvät ammattitaidot, % . ....	51
Kuva 31: Esimiehet arvostavat alaisiaan, % . ....	52
Kuva 32: Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa, % . ....	52
Kuva 33: Saan esimieheltäni palautetta, % . ....	53
Kuva 34: Esimies huomioi tarpeeni, % . ....	54
Kuva 35: Esimies huomioi osaamiseni kehittymisen, %.....	54
Kuva 36: Esimieheni luottaa minuun, % . ....	55
Kuva 37: Esimieheni pyrkii kehittämään minua haasteellisilla tehtävillä, % . ....	56

Kuva 38: Esimies omalla käytöksellään parantaa työilmapiiriä, %.	56
Kuva 39: Minkä kouluarvosanan antaisit yrityksen esimiestyöstä? (Tulokset toimialoittain.)	57
Kuva 40: Palkkaus on kannustava, %.	57
Kuva 41: Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva, %.	59
Kuva 42: Palkitseminen on oikeudenmukaista, %.	59
Kuva 43: Palkitseminen on johdonmukaista, %.	60
Kuva 44: Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa, %.	61
Kuva 45: Palkitsemisperusteet ovat minulle selkeät, %.	61
Kuva 46: Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin, %.	62
Kuva 47: Saan tarpeeksi palautetta työstäni, %.	63
Kuva 48: Minkä kouluarvosanan antaisit yrityksen palkitsemisesta? (Tulokset toimialoittain.)	63
Kuva 49: Valitse kolme asiaa, jotka parantavat työmotivaatiotasi, kpl (N=237).	64
Kuva 50: Valitse kolme asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiotasi, kpl (N=237).	65

## Taulukot

Taulukko 1: Sisäisille ja ulkoisille palkkioille tunnusomaiset piirteet (Ruohotie & Honka 1999, 45.) .....	22
Taulukko 2: Tiedän työni tavoitteet (tulokset toimialoittain), % .....	35
Taulukko 3: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön (tulokset toimialoittain), % .....	38
Taulukko 4: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni (tulokset toimialoittain), % .....	40
Taulukko 5: Työssä on etenemismahdollisuuksia (tulokset toimialoittain), % .....	42
Taulukko 6: Työpaikalla vallitsee hyvä tekemisen meininki (tulokset toimistoittain), % .....	45
Taulukko 7: Työntekijät antavat palautetta toisilleen vapautuneesti (tulokset toimialoittain), % .....	47
Taulukko 8: Kohtelemme toisia oikeudenmukaisesti (tulokset toimialoittain), % .....	48
Taulukko 9: Esimieheni omaa hyvät ammattitaidot (tulokset toimialoittain), % .....	51
Taulukko 10: Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa (tulokset toimialoittain), % .....	53
Taulukko 11: Esimies huomio osaamiseni kehittymisen (tulokset toimialoittain), % .....	55
Taulukko 12: Palkkaus on kannustava (tulokset toimialoittain), % .....	58
Taulukko 13: Palkitseminen on johdonmukaista (tulokset toimialoittain), % .....	60
Taulukko 14: Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin (tulokset toimialoittain), % .....	62

## Liitteet

Liite 1: Haastattelu .....	80
Liite 2: Kyselylomake.....	84
Liite 3: Frekvenssijakaumat .....	91
Liite 4: Ristiintaulukoinnit.....	122
Liite 5: Avoimet vastaukset .....	125



1. Mitkä ovat yrityksenne tulevaisuuden näkymät?

*"Tulevaisuus näyttää yrityksen kannalta hyvältä, vaikka taloudellinen tilanne on mitä on tällä hetkellä. Kuntien taloudellinen tilanne heijastuu myös meihin, ja se aiheuttaa entistä enemmän haasteita, että kaikki palvelut ovat kilpailukykyisiä. Hallinnon näkökulmasta on tärkeää, että pystymme tukemaan liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että meidän pitää kehittää prosesseja ja järjestelmiä eikä niinkään kasvattaa henkilöstöresursseja."*

2. Kuvailkaa yrityksenne henkilöstöstrategiaa?

a. Onko siitä tehty kirjallista versiota?

*"Henkilöstöstrategia tarkoittaa henkilöstön rekrytointia, johtamista, henkilöstön osaamista, palkitsemista ja henkilöstön hyvinvointia jne. Kaikkien toimialojen kokonaisvaltaista kirjallista versiota ei ole, mutta johtamisen osaaminen on meille tärkeä. Me panostamme myös jatkossa tähän johtamiseen, ja meillä on meneillään kaikkia esimiehiä koskeva esimieskoulutus."*

*"Koko yrityksen kattava työhyvinvointihanke lähtee liikkeelle vuonna 2011 ihan yksikkötasolla, ja se tulee näkymään jokaisen työntekijän kohdalla."*

*"Rekrytoinnin osalta hoitajien ja lääkäreiden rekrytointiosaaminen on meidän perusdynaamisesta osaamista. Hallinnon osalta on tärkeää löytää oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, ja on tärkeää pitää mielessä, että löydetään oikea osaaminen tehtäviin, niin että henkilö ei ole ylikoulutettu tehtävään vaan riittävästi koulutettu."*

3. Miten yrityksenne visio ja strategia heijastuu henkilöstöasioiden hoidossa?

*"Me tuemme liiketoimintaa kaikilla tasoilla. Se on meidän tehtävä tukitoimintoina ja hallintona."*

4. Kuinka usein yrityksessänne pidetään kehityskeskusteluita?

*"Suositus on se, että niitä pitäisi pitää kaksi kertaa vuodessa. Käytännössä niitä pidetään osittain vain kerran vuodessa"*

5. Mikä on kehityskeskusteluiden tavoite yrityksessänne?

*"Tavoite on kiinnittää henkilön tavoitteet koko yrityksen tavoitteisiin, niin että kaikki menään samaan suuntaan, että tavoitteet ovat yhteisiä. Kuitenkin niin, että henkilö voi itse vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, vaikka tuki taustalla on koko yrityksen menestyminen. Henkilö voi omalla toiminnallaan saavuttaa tavoitteet."*

*"Kehityskeskustelut ovat myös hyvä tilaisuus puhua henkilön kanssa kasvotusten ja keskittyä henkilön asioihin."*

6. Onko yritykselle laadittu hallinnon työntekijöiden palkitsemisstrategiaa?

a. Millainen kyseinen strategia on?

b. Mihin palkitseminen perustuu?

*"Meillä on tulospalkkiojärjestelmä hallinnon työntekijöille. Se perustuu henkilön omaan suoritukseen, ja taustalla on myös koko yrityksen tavoite, joka määrää sen, että tuleeko tätä palkkiota maksuun. Tämän jälkeen lähdetään katsomaan tukipalveluiden osa-alueen yhteiset*

*tavoitteet ja tämän jälkeen henkilökohtaiset tavoitteet. Tulospalkkausjärjestelmä on otettu käyttöön vasta äskettäin, vuoden 2009 lopulla.*

7. Minkälaisia palkitsemismenetelmiä yrityksessä käytetään?

*"Tulospalkkiojärjestelmät, joita voidaan maksaa neljännesvuosittain, puolivuositain tai vuosittain."*

8. Minkälaisia luontoisetuja yrityksen tarjoaa henkilöstölle?

*"Koko yrityksen henkilöstölle tarjotaan liikuntaseteleitä. Tehtävästä riippuen voidaan tarjota matkapuhelinetua tai autoetua."*

9. Mikä on arvionne hallinnon henkilöstön työmotivaation tasosta asteikolla 1-5. 5=erinomainen, 1=huono?

a. Mistä uskotte tämän johtuvan?

*"Minun on mahdoton sitä arvata, ja on hyvä, että tällainen tutkimus tehdään. Vuoden 2008 työtyytyväisyyskyselyn perusteella tyytyväisyys on todella hyvä. Nyt parhaillaan tehdään uutta, ja olen todella kiinnostunut, ovatko luvut pysyneet samalla tasolla. Työtyytyväisyydessä voidaan puhua luvusta kolme."*

*"Hallinnossa tämä voi johtua siitä, että meidän ikärakenteemme on aika nuori, ja yrityksemme saattaa olla monella jopa ensimmäinen työpaikka. Täällä yrityksessä on sellainen tekemisen meininki, ja meillä on myös paljon yrittäjähenkisyyttä, ja tämä tarttuu muihin työntekijöihin. Yrityksen ollessa melko nuori työntekijöille tulee mielikuva, että he voivat paremmin vaikuttaa yrityksen toimintaan."*

10. Mitä työkaluja yritys käyttää parantaakseen hallinnon työntekijöiden työmotivaatiota?

- Miten yksilöiden työtä pyritään kehittämään mm. työnkierto?
- Miten esimiestyötä kehitetään yrityksessänne?
- Kuinka usein työntekijät saavat ulkoista kiitosta työstään?

*"Tärkeää on se, minkälaisen imagon henkilö saa yrityksestä tullessaan taloon. Tämän takia perehdytys on hyvin tärkeää. Hyvällä perehdytyksellä vaikutetaan motivaatioon todella paljon. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan lisätä perehdyttämällä työntekijä koko yrityksen toimintaan mm. hallinnon perehdytyspäivien avulla. Myös kehityskeskusteluilla ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työmotivaatioon. On tärkeää nähdä, mikä on henkilön kehittymisnäkemys oman työtehtävän kannalta ja onko työntekijää mahdollista kehittää johonkin suuntaan ja pystyykö henkilö käyttämään osaamistaan työtehtävissään. Tämä on tärkeä asia, johon on kiinnitettävä huomiota. On tärkeää, että esimiehen kanssa mietitään, miten omaa osaamista voisi kehittää. Tämä ei välttämättä tarkoita, että henkilön on saatava joku tietty asema, mm. esimiesasema, vaan on tärkeää, että työtehtävä on mielekäs ja henkilö pystyy käyttämään siinä omaa kompetenssiaan."*

*"Esimiestyön kehittäminen on myös tärkeä asia. Meillä on nuoria esimiehiä, joten heidän taitojaan on tärkeä kehittää."*

*"Kiitoksen määrää on vaikea sanoa, mutta toivottavasti paljon. Kiitos on todella tärkeä tekijä, ja kiitoksen antaminen on paljon arvokkaampaa työntekijöille kuin rahallinen palkkio, jos suoranaista kiitosta ei esimieheltä tule."*

*"Esimieskoulutuksen yhtenä osana on viestintä ja palautteen antaminen."*

*"Työnkierrolla voidaan myös parantaa henkilöstön työmotivaatiota, ja kaikki tehtävät laiteetaan ensin sisäiseen hakuun. Joten kaikki kiinnostuneet voivat hakea näitä tehtäviä. Jos suinkin mahdollista, niin suositaan sisäistä osaamista. Mahdollisuuksia ja henkilön halukkuutta jne. kartoitetaan juuri kehityskeskusteluissa."*

11. Mikä mielestänne yrityksen suurin hallinnon henkilöstöä motivoiva tekijä?

+

*"Työmäärä on meillä suuri. Minä uskon kuitenkin, että hyvä työilmapiiri on se syy, että ihmiset viihtyvät täällä. Lisäksi se, että työ on mielenkiintoista ja monipuolista. Tämä on minun henkilökohtainen näkemykseni asiasta. Toki palkitsemisella on jonkinasteinen rooli, mutta uskon, että se tulee vasta kaikkien näiden edellä mainitsemien tekijöiden jälkeen."*

-

*"Se mikä on tyytyväisyyskyselyissä ja muissa erinäisissä asioissa tullut esille, on sisäisen viestinnän heikkous/vähäisyys. Meidän pitäisi parantaa sisäistä viestintää, koska työntekijät tuntevat, etteivät aina ole tietoisia asioista, koska yrityksen sisällä tapahtuu niin paljon koko ajan. Viestinnän parempi organisoiminen on varmasti haaste meille, ja se voi vaikuttaa suuresti työmotivaatioon, jos henkilöt eivät koe tietävänsä oman työn kannalta oleellisista yrityksen asioista oikealla tavalla."*

12. Mikä on yrityksenne hallinnon henkilöstön vaihtuvuus vuodessa?

- a. Mitkä uskoisitte olevan suurimmat syyt vaihtuvuuteen?
- b. Tekeekö yritys vaihtuvuuden takia jälkiseurantaa, esimerkiksi jälkihaastattelu työsuhteen päättymisen jälkeen?

*"Tarkkoja lukuja en osaa sanoa, mutta luku on pieni. On toki määräaikaisten työsuhteiden päättymistä, harjoittelujen päättymistä jne., mutta nämä ovat kaikki normaaleja. Tämän lisäksi on ollut normaaleja työpaikan vaihtumisia, jossa on tarjottu parempaa työpaikkaa organisaation ulkopuolelta. Suuri työtahti voi olla yksi syy vaihtuvuuteen, varsinkin kun puhutaan koeaikapuruista. Koska työtahti voi olla alusta saakka kova, niin tehtäviä ei ole koetukaan miellyttäväksi. Vaihtuvuuden syinä siis paremmat vaihtoehdot yrityksen ulkopuolella ja sopeutuminen kiireeseen."*

*"Jälkihaastatteluita on ollut, mutta se ei ole ollut täysipainotteisesti käynnissä. Se otetaan taas käyttöön Digium-tiedonhallintaohjelman käyttöönoton jälkeen."*

13. Mikä on arvionne hallinnon henkilöiden työssä jaksamisen tasosta asteikolla 1-5.

5=erinomainen, 1=huono?

- a. Mistä uskotte tämän johtuvan?
- b. Miten henkistä jaksamista kartoitetaan, ja miten sitä tuetaan ja pidetään yllä?

*"Meillä on tosi paljon töitä. Hallinnossa jaksaminen on ollut varmaan enemmän koetuksella kuin muilla yrityksen osa-alueilla. Hallinto tukee aika isoa organisaatiota, mutta uskoisin lukeman olevan noin kolmosessa. Tätä on kysytty viime vuoden henkilöstökyselyssä ja tulokset olivat siinä hyviä, eikä sitä kautta tullut ilmi mitään, että tällä osa-alueella olisi ongelmia. Tämä on myös yksi työhyvinvointihankkeen tärkeimpiä asioita. Haluamme nostaa asiat esille ja korostaa sitä normaalin työpäivän pituuden merkitystä ja sitä, että alusta asti asiat ovat tapetilla. Tässäkin esimiestyöllä on suuri merkitys, että seurantaa on koko ajan."*

*"Liiallisen henkisen rasituksen välttäminen lähtee siitä, että henkilön toimenkuva on oikein määritelty ja että työn priorisointi ja muut asiat on käyty läpi niin, että mihin asiaan työntekijän on keskityttävä. Tämä kaikki on tehtävä, jotta kokonaisuus toimii, niin että työntekijältä ei odoteta jotain, mihin hänellä ei oikeasti ole resursseja."*

*"Liiallista henkistä rasitusta pyritään välttämään kehitysprojekteilla, niin että käytössä on oikeat resurssit, joiden täytyy olla kunnolla aikataulutettu ja mitoitettu. Myös työntekijöillä on suuri vastuu omasta henkisestä jaksamisesta, niin että käyvät asiasta keskusteluita esimiehen kanssa ja toimivat niin, että henkinen kuormitus ei nousisi liian suureksi."*

*"Työssä jaksamista kartoitetaan kehityskeskusteluilla ja henkilöstötyytyväisyyskyselyillä. Yhteistyötä tehdään toki myös työterveyshuollon kanssa. Jos heiltä tulee jokin viesti, niin voidaan lähteä selvittämään asioiden syitä ja mitä asialle voidaan tehdä."*

14. Miten arvioitte että henkilöstöresurssit ovat hoidettu yrityksessänne asteikolla 1-5.  
5=erinomainen, 1=huono?
- a. Mistä uskotte tämän johtuvan?

*"Mitään tiettyä numeroa on vaikea lähteä sanomaan, mutta se vastaa nykyistä tarvetta, mitä on määritelty, että mitä hallinnolta halutaan ja vaaditaan. Yrityksen kasvaessa tilanne on katsottava uudestaan, että mikä on se, mitä halutaan ja mitä voidaan toimittaa x määrällä resursseja. Hallinnon henkilöstöä ei ole tällä hetkellä ainakaan liian vähän. Tärkeää on se, että hallinnon työntekijöiden resurssit kasvavat suhteessa muuhun liiketoiminnan kasvuun. Meillä on paljon järjestelmiä ja prosesseja kehitetty tehostamaan hallinnon työntekoa, joka taas vähentää resurssien lisäämistarvetta."*

15. Miten päätökset henkilöstöresurssien lisäämisestä tapahtuvat?

*"Kyllä se tulee johdon visiosta ensisijaisesti, mikä on se, mitä ollaan tavoittelemassa, ja sitä kautta tieto tulee alaspäin. Toki tietenkin se, että vuorovaikutus on molemminpuolista tarkoittaen, että katsotaan, jos jokin asia ei toimi, niin lähdetään katsomaan, mistä se johtuu ja mitä sille voidaan tehdä. Jos oikeaoppisesti mennään, niin tiedon on lähettävä johdon visioista ja strategiasta, ja siitä lähdetään mitoittamaan henkilöstöä."*

16. Onko yrityksen hallinnon työntekijöille ennen tehty työmotivaatio tutkimusta? Jos on niin koska viimeksi?

*"Minun tiedossa ei ainakaan ole, että olisi tehty. Tämäntyyppisiä asioita kysytään henkilöstötyytyväisyyskyselyssä, ja se on tehty viimeksi vuonna 2008 lokakuussa."*

Arvoisa vastaanottaja,

Olen tradenomi opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä henkilöstön työmotivaatiosta. Opinnäytetyössäni tutkin hallinnon henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia syitä. Tutkimusta varten teen kyselyn hallinnon työntekijöille. Kysely tehdään Digium-ohjelmalla valmistetulla lomakkeella, joka lähetetään vastaajille sähköisesti. Kyselyn tavoitteena on tutkia hallinnon henkilöstön työmotivaation tasoa ja miten sitä voisi parantaa. Osallistumalla kyselyyn autat saamaan arvokasta tietoa siitä, miten yrityksen johto voi parantaa henkilöstön työmotivaatiota.

Tutkimuksesta saadut tulokset raportoin siten, että niistä EI pystytä tunnistamaan vastaajien henkilöllisyyttä..

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia ja vastausaikaa on kaksi viikkoa 23.12.2009 asti.

Kiitän vastauksista jo etukäteen.

Lisätietoja:

Juhani Kenttälä  
puh. 044-XXXXXXX  
E-mail: juhani.kenttala@xxxxxx.fi  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Keravan toimipiste

Työmotivaatiotutkimus 2009.

Taustatiedot.

1. Sukupuoli?

- Nainen
- Mies

2. Ikä vuosina? (merkitään vain täydet vuodet)

- —

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä? (merkitään vain täydet vuodet)

- alle vuoden
- 1 - alle 2 vuotta
- 2v. - alle 3v.
- 3v. - alle 5v
- 5 vuotta tai enemmän

4. Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti?

- Tukipalveluissa
- Lääkärintaloksessa
- Muulla toimialalla (Suunterveydenhuolto, Ulkoiset terveysasemat + päivystykset, Palvelutalot, Sairaalaosastot, Hammashoitolat, Hoitajavälitys)

5. Millä toimistolla Tukipalveluissa pääasiallisesti työskentelet?

- Helsinki
- Oulu

5. Millä toimistolla Lääkärintaloksessa pääasiallisesti työskentelet?

- Helsinki
- Oulu
- Kuopio
- Tampere-Turku

5. Millä toimistolla Muulla toimialalla työskentelet?

- Helsinki
- Kuopio
- Tampere

## Työmotivaatiotutkimus 2009

## Työn sisältö

Ota kantaa seuraaviin työn sisältöä mittaaviin väittämiin. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = Täysin samaa mieltä, 3 = Osittain samaa mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 1 = Täysin eri mieltä. Ota tämän jälkeen myös kantaa siihen, kuinka tärkeänä pidät kyseistä tekijää työmotivaatiiosi kannalta. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4= Erittäin tärkeä, 3= Melko tärkeä, 2= Ei kovin tärkeä ja 1= Ei lainkaan tärkeä.

6. Koen työni mielekkääksi	1 2 3 4	1 2 3 4
7. Tiedän työni tavoitteet	1 2 3 4	1 2 3 4
8. Työni on haastavaa	1 2 3 4	1 2 3 4
9. Työni on riittävän itsenäistä	1 2 3 4	1 2 3 4
10. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön	1 2 3 4	1 2 3 4
11. Työni on monipuolista	1 2 3 4	1 2 3 4
12. Työ on rutiininomaista	1 2 3 4	1 2 3 4
13. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	1 2 3 4	1 2 3 4
14. Työn ja yksityiselämän yhdistäminen on vaivatonta	1 2 3 4	1 2 3 4
15. Voin käyttää osaamistani työssäni	1 2 3 4	1 2 3 4
16. Työmäärä on sopiva	1 2 3 4	1 2 3 4
17. Työssä on etenemismahdollisuuksia	1 2 3 4	1 2 3 4

## Työmotivaatiotutkimus 2009

## Työilmapiiri

Ota kantaa seuraaviin työilmapiiriä mittaaviin väittämiin. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = Täysin samaa mieltä, 3 = Osittain samaa mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 1 = Täysin eri mieltä. Ota tämän jälkeen myös kantaa siihen, kuinka tärkeänä pidät kyseistä tekijää työmotivaatiosi kannalta. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4= Erittäin tärkeä, 3= Melko tärkeä, 2= Ei kovin tärkeä ja 1= Ei lainkaan tärkeä.

18. Työyhteisön ilmapiiri on avoin	1 2 3 4	1 2 3 4
19. Työtoverini luottavat minuun	1 2 3 4	1 2 3 4
20. Tunnen olevani osa yrityksen työyhteisöä	1 2 3 4	1 2 3 4
21. Työmäärä on sopivalla tasolla	1 2 3 4	1 2 3 4
22. Työpaikalla vallitsee hyvä ”tekemisen meininki”	1 2 3 4	1 2 3 4
23. Suunnittelemme vapaa-ajan toimintaa yhdessä	1 2 3 4	1 2 3 4
24. Työntekijät antavat palautetta toisilleen vapautuneesti	1 2 3 4	1 2 3 4
25. Kohtelemme toisia oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti	1 2 3 4	1 2 3 4
26. Saan tarvittaessa apua työtovereiltani	1 2 3 4	1 2 3 4
27. Kaikki tietävät omat vastuu-alueensa	1 2 3 4	1 2 3 4
28. Työntekijöiden välinen viestintä on hyvällä tasolla	1 2 3 4	1 2 3 4



## Työmotivaatiotutkimus 2009

## Esimiestyö

Ota kantaa seuraaviin esimiestyötä mittaaviin väittämiin. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = Täysin samaa mieltä, 3 = Osittain samaa mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 1 = Täysin eri mieltä. Ota tämän jälkeen myös kantaa siihen, kuinka tärkeänä pidät kyseistä tekijää työmotivaatioksi kannalta. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4= Erittäin tärkeä, 3= Melko tärkeä, 2= Ei kovin tärkeä ja 1= Ei lainkaan tärkeä.

29. Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot	1 2 3 4	1 2 3 4
30. Esimieheni omaa hyvät ammattitaidot	1 2 3 4	1 2 3 4
31. Esimiehet arvostavat alaisiaan	1 2 3 4	1 2 3 4
32. Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa	1 2 3 4	1 2 3 4
33. Saan esimieheltäni palautetta	1 2 3 4	1 2 3 4
34. Esimies huomioi tarpeeni	1 2 3 4	1 2 3 4
35. Esimies huomioi osaamisen kehittymiseni	1 2 3 4	1 2 3 4
36. Esimieheni luottaa minuun	1 2 3 4	1 2 3 4
37. Esimieheni pyrkii kehittämään minua haasteellisilla tehtävillä	1 2 3 4	1 2 3 4
38. Esimies omalla käytöksellään parantaa työilmapiiriä	1 2 3 4	1 2 3 4

## Työmotivaatiotutkimus 2009

## Palkitseminen

Ota kantaa seuraaviin palkitsemista mittaaviin väittämiin. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4 = Täysin samaa mieltä, 3 = Osittain samaa mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 1 = Täysin eri mieltä. Ota tämän jälkeen myös kantaa siihen, kuinka tärkeänä pidät kyseistä tekijää työmotivaatiosi kannalta. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 4= Erittäin tärkeä, 3= Melko tärkeä, 2= Ei kovin tärkeä ja 1= Ei lainkaan tärkeä.

39. Palkkaus on kannustava	1 2 3 4	1 2 3 4
40. Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva	1 2 3 4	1 2 3 4
41. Palkitseminen on oikeudenmukaista	1 2 3 4	1 2 3 4
42. Palkitseminen on johdonmukaista	1 2 3 4	1 2 3 4
43. Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa	1 2 3 4	1 2 3 4
44. Palkitsemisperusteet ovat minulle selkeät	1 2 3 4	1 2 3 4
45. Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin	1 2 3 4	1 2 3 4
46. Saan tarpeeksi palautetta työstäni	1 2 3 4	1 2 3 4

### Työmotivaatiotutkimus 2009

47. Valitse kolme asiaa, jotka parantavat työmotivaatiotasi.

- Työn sisältö itsessään
  - Hyvät työkaverit
  - Mahdollisuus joustaviin työaikoihin
  - Saamani palaute tekemästani työstä
  - Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
  - Mahdollisuus edetä urallani
  - Mahdollisuus vaikuttaa organisaation kehittymiseen
  - Saamani rahallinen korvaus työstä
  - Yrityksen tarjoamat työsuhte-edut
  - Mahdollisuus pitää työ ja vapaa-aika tasapainossa
  - Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja lomiin
  - Esimiehen arvostus ja palaute
  - Jokin muu, mikä?
- 

### Työmotivaatiotutkimus 2009

48. Valitse kolme asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiotasi.

- Esimiehen huono tiedotus asioista
  - Alhainen palkka
  - Kiire
  - Liian suuri työmäärä
  - Työn rutiininomaisuus
  - Esimiehen huono palaute
  - Toimenkuvan epäselvyys
  - Työnteon tavoitteiden epäselvyys
  - Esimies kohtelee alaisiaan epäoikeudenmukaisesti
  - Töiden huono organisointi
  - Pitkä työmatka
  - Epäystävälliset työtoverit
  - Jokin muu, mikä?
- 

Kiitos vastauksista!

**Sukupuoli?**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Nainen	50	63,3	63,3
Mies	29	36,7	36,7
YHT	79	100,0	100,0

**Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä?**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
alle vuoden	16	20,3	20,3
1v. – alle 2v.	25	31,6	31,6
2v. – alle 3v.	11	13,9	13,9
3v. – alle 5v.	17	21,5	21,5
5 vuotta tai enemmän	10	12,7	12,7
YHT	79	100,0	100,0

**Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti?**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Tukipalveluissa	27	34,2	34,2
Lääkärinvälityksessä	22	27,8	27,8
Muulla toimialalla	30	38,0	38,0
YHT	79	100,0	100,0

**Millä toimistolla pääasiallisesti työskentelet?**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Helsinki	58	73,4	73,4
Oulu	8	10,1	10,1
Kuopio	4	5,1	5,1
Tampere-Turku	9	11,4	11,4
YHT	79	100,0	100,0

**Millä toimistolla Tukipalveluissa pääasiallisesti työskentelet?**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Helsinki	25	31,6	92,6
Oulu	2	2,5	7,4
YHT	27	34,2	100,0
Puuttuva havainto	52	65,8	
YHT	79	100,0	

**Millä toimistolla Lääkärinvälityksessä pääasiallisesti työskentelet?**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Helsinki	9	11,4	40,9
Oulu	4	5,1	18,2
Kuopio	2	2,5	9,1
Tampere-Turku	7	8,9	31,8
YHT	22	27,8	100,0
Puuttuva havainto	57	72,2	
YHT	79	100,0	

**Millä toimistolla Muilla toimialoilla pääasiallisesti työskentelet?**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Helsinki	24	30,4	80,0
Kuopio	2	2,5	6,7
Tampere	2	2,5	6,7
Oulu	2	2,5	6,7
YHT	30	38,0	100,0
Puuttuva havainto	49	62,0	
YHT	79	100,0	

**Toimistojako**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Helsinki	58	73,4	73,4
Muu Suomi	21	26,6	26,6
Yht.	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Koen työni mielekkääksi**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	2	2,5	2,6
Osittain eri mieltä	12	15,2	15,4
Osittain samaa mieltä	41	51,9	52,6
Täysin samaa mieltä	23	29,1	29,5
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Tiedän työni tavoitteet**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	3	3,8	3,8
Osittain eri mieltä	13	16,5	16,5
Osittain samaa mieltä	39	49,4	49,4
Täysin samaa mieltä	24	30,4	30,4
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Työni on haastavaa**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	1	1,3	1,3
Osittain eri mieltä	15	19,0	19,0
Osittain samaa mieltä	26	32,9	32,9
Täysin samaa mieltä	37	46,8	46,8
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Työni on riittävän itsenäistä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Osittain eri mieltä	6	7,6	7,6
Osittain samaa mieltä	29	36,7	36,7
Täysin samaa mieltä	44	55,7	55,7
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	6	7,6	7,6
Osittain eri mieltä	25	31,6	31,6
Osittain samaa mieltä	32	40,5	40,5
Täysin samaa mieltä	16	20,3	20,3
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Työni on monipuolista**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	1	1,3	1,3
Osittain eri mieltä	18	22,8	22,8
Osittain samaa mieltä	30	38,0	38,0
Täysin samaa mieltä	30	38,0	38,0
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Työ on rutiininomaista**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	18	22,8	22,8
Osittain eri mieltä	30	38,0	38,0
Osittain samaa mieltä	27	34,2	34,2
Täysin samaa mieltä	4	5,1	5,1
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	5	6,3	6,3
Osittain eri mieltä	21	26,6	26,6
Osittain samaa mieltä	32	40,5	40,5
Täysin samaa mieltä	21	26,6	26,6
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Työn ja yksityiselämän yhdistäminen on vaivatonta**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	16	20,3	20,3
Osittain eri mieltä	29	36,7	36,7
Osittain samaa mieltä	24	30,4	30,4
Täysin samaa mieltä	10	12,7	12,7
YHT	79	100,0	100,0



**Työn sisältö | Voin käyttää osaamistani työssäni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	1	1,3	1,3
Osittain eri mieltä	11	13,9	13,9
Osittain samaa mieltä	38	48,1	48,1
Täysin samaa mieltä	29	36,7	36,7
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Työmäärä on sopiva**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	15	19,0	19,0
Osittain eri mieltä	34	43,0	43,0
Osittain samaa mieltä	23	29,1	29,1
Täysin samaa mieltä	7	8,9	8,9
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Työssä on etenemismahdollisuuksia**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	9	11,4	11,4
Osittain eri mieltä	25	31,6	31,6
Osittain samaa mieltä	32	40,5	40,5
Täysin samaa mieltä	13	16,5	16,5
YHT	79	100,0	100,0

**Työn sisältö | Koen työni mielekkääksi**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	11	13,9	15,9
Erittäin tärkeä	58	73,4	84,1
YHT	69	87,3	100,0
Puuttuva havainto	10	12,7	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Tiedän työni tavoitteet**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	3	3,8	4,3
Melko tärkeä	20	25,3	28,6
Erittäin tärkeä	47	59,5	67,1
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Työni on haastavaa**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	2	2,5	2,8
Melko tärkeä	39	49,4	54,9
Erittäin tärkeä	30	38,0	42,3
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Työni on riittävän itsenäistä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei lainkaan tärkeä	1	1,3	1,4
Ei kovin tärkeä	2	2,5	2,8
Melko tärkeä	45	57,0	62,5
Erittäin tärkeä	24	30,4	33,3
YHT	72	91,1	100,0
Puuttuva havainto	7	8,9	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	28	35,4	39,4
Erittäin tärkeä	42	53,2	59,2
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Työni on monipuolista**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei lainkaan tärkeä	1	1,3	1,4
Ei kovin tärkeä	2	2,5	2,8
Melko tärkeä	30	38,0	42,3
Erittäin tärkeä	38	48,1	53,5
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Työ on rutiininomaista**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei lainkaan tärkeä	14	17,7	20,0
Ei kovin tärkeä	32	40,5	45,7
Melko tärkeä	18	22,8	25,7
Erittäin tärkeä	6	7,6	8,6
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	23	29,1	33,3
Erittäin tärkeä	45	57,0	65,2
YHT	69	87,3	100,0
Puuttuva havainto	10	12,7	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Työn ja yksityiselämän yhdistäminen on vaivatonta**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	5	6,3	7,0
Melko tärkeä	19	24,1	26,8
Erittäin tärkeä	47	59,5	66,2
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Voin käyttää osaamistani työssäni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei lainkaan tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	29	36,7	40,8
Erittäin tärkeä	41	51,9	57,7
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Työmäärä on sopiva**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei lainkaan tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	31	39,2	43,7
Erittäin tärkeä	39	49,4	54,9
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työn sisältö | Työssä on etenemismahdollisuuksia**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	9	11,4	12,9
Melko tärkeä	30	38,0	42,9
Erittäin tärkeä	31	39,2	44,3
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Minkä kouluarvosanan antaisit työsi sisällöstä? (10=paras, 4=huonoin)**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
5	2	2,5	2,6
6	9	11,4	11,7
7	10	12,7	13,0
8	32	40,5	41,6
9	24	30,4	31,2
YHT	77	97,5	100,0
Puuttuva havainto	2	2,5	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työyhteisön ilmapiiri on avoin**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	10	12,7	12,8
Osittain eri mieltä	22	27,8	28,2
Osittain samaa mieltä	30	38,0	38,5
Täysin samaa mieltä	16	20,3	20,5
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työtoverini luottavat minuun**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Osittain eri mieltä	5	6,3	6,5
Osittain samaa mieltä	36	45,6	46,8
Täysin samaa mieltä	36	45,6	46,8
YHT	77	97,5	100,0
Puuttuva havainto	2	2,5	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Tunnen olevani osa yrityksen työyhteisöä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	5	6,3	6,4
Osittain eri mieltä	12	15,2	15,4
Osittain samaa mieltä	36	45,6	46,2
Täysin samaa mieltä	25	31,6	32,1
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työmäärä on sopivalla tasolla**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	13	16,5	16,7
Osittain eri mieltä	33	41,8	42,3
Osittain samaa mieltä	25	31,6	32,1
Täysin samaa mieltä	7	8,9	9,0
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työpaikalla vallitsee hyvä ”tekemisen meininki”**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	7	8,9	9,0
Osittain eri mieltä	14	17,7	17,9
Osittain samaa mieltä	36	45,6	46,2
Täysin samaa mieltä	21	26,6	26,9
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Suunnittelemme vapaa-ajan toimintaa yhdessä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	25	31,6	32,1
Osittain eri mieltä	30	38,0	38,5
Osittain samaa mieltä	21	26,6	26,9
Täysin samaa mieltä	2	2,5	2,6
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työntekijät antavat palautetta toisilleen vapautuneesti**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	11	13,9	14,1
Osittain eri mieltä	25	31,6	32,1
Osittain samaa mieltä	30	38,0	38,5
Täysin samaa mieltä	12	15,2	15,4
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Kohtelemme toisia oikeudenmukaisesti**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	11	13,9	14,1
Osittain eri mieltä	18	22,8	23,1
Osittain samaa mieltä	29	36,7	37,2
Täysin samaa mieltä	20	25,3	25,6
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	



**Työilmapiiri | Saan tarvittaessa apua työtovereiltani**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	2	2,5	2,6
Osittain eri mieltä	6	7,6	7,7
Osittain samaa mieltä	36	45,6	46,2
Täysin samaa mieltä	34	43,0	43,6
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Kaikki tietävät omat vastuu-alueensa**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	7	8,9	9,0
Osittain eri mieltä	33	41,8	42,3
Osittain samaa mieltä	31	39,2	39,7
Täysin samaa mieltä	7	8,9	9,0
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työntekijöiden välinen viestintä on hyvällä tasolla**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	10	12,7	12,8
Osittain eri mieltä	31	39,2	39,7
Osittain samaa mieltä	31	39,2	39,7
Täysin samaa mieltä	6	7,6	7,7
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työyhteisön ilmapiiri on avoin**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	20	25,3	29,0
Erittäin tärkeä	49	62,0	71,0
YHT	69	87,3	100,0
Puuttuva havainto	10	12,7	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työtoverini luottavat minuun**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	15	19,0	21,4
Erittäin tärkeä	54	68,4	77,1
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Tunnen olevani osa yrityksen työyhteisöä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	2	2,5	2,8
Melko tärkeä	29	36,7	40,8
Erittäin tärkeä	40	50,6	56,3
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työmäärä on sopivalla tasolla**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	23	29,1	32,9
Erittäin tärkeä	47	59,5	67,1
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työpaikalla vallitsee hyvä ”tekemisen meininki”**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	2	2,5	2,9
Melko tärkeä	26	32,9	37,1
Erittäin tärkeä	42	53,2	60,0
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Suunnittelemme vapaa-ajan toimintaa yhdessä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei lainkaan tärkeä	8	10,1	11,3
Ei kovin tärkeä	39	49,4	54,9
Melko tärkeä	19	24,1	26,8
Erittäin tärkeä	5	6,3	7,0
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työntekijät antavat palautetta toisilleen vapautuneesti**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	4	5,1	5,7
Melko tärkeä	44	55,7	62,9
Erittäin tärkeä	22	27,8	31,4
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Kohtelemme toisia oikeudenmukaisesti**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	11	13,9	15,5
Erittäin tärkeä	59	74,7	83,1
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Saan tarvittaessa apua työtovereiltani**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	25	31,6	35,7
Erittäin tärkeä	45	57,0	64,3
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Kaikki tietävät omat vastuu-alueensa**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	27	34,2	38,0
Erittäin tärkeä	44	55,7	62,0
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Työilmapiiri | Työntekijöiden välinen viestintä on hyvällä tasolla**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	20	25,3	29,0
Erittäin tärkeä	48	60,8	69,6
YHT	69	87,3	100,0
Puuttuva havainto	10	12,7	
YHT	79	100,0	

**Minkä kouluarvosanan antaisit yrityksen työilmapiiristä? (10=paras, 4=huonoin)**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
4	1	1,3	1,3
5	2	2,5	2,6
6	8	10,1	10,4
7	24	30,4	31,2
8	24	30,4	31,2
9	17	21,5	22,1
10	1	1,3	1,3
YHT	77	97,5	100,0
Puuttuva havainto	2	2,5	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	12	15,2	15,2
Osittain eri mieltä	21	26,6	26,6
Osittain samaa mieltä	31	39,2	39,2
Täysin samaa mieltä	15	19,0	19,0
YHT	79	100,0	100,0

**Esimestyö | Esimieheni omaa hyvät ammattitaidot**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	5	6,3	6,4
Osittain eri mieltä	12	15,2	15,4
Osittain samaa mieltä	27	34,2	34,6
Täysin samaa mieltä	34	43,0	43,6
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Esimiehet arvostavat alaisiaan**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	6	7,6	7,9
Osittain eri mieltä	28	35,4	36,8
Osittain samaa mieltä	24	30,4	31,6
Täysin samaa mieltä	18	22,8	23,7
YHT	76	96,2	100,0
Puuttuva havainto	3	3,8	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	13	16,5	16,7
Osittain eri mieltä	28	35,4	35,9
Osittain samaa mieltä	26	32,9	33,3
Täysin samaa mieltä	11	13,9	14,1
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Saan esimiehlteni palautetta**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	7	8,9	8,9
Osittain eri mieltä	23	29,1	29,1
Osittain samaa mieltä	33	41,8	41,8
Täysin samaa mieltä	16	20,3	20,3
YHT	79	100,0	100,0

**Esimestyö | Esimies huomioi tarpeeni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	6	7,6	7,7
Osittain eri mieltä	22	27,8	28,2
Osittain samaa mieltä	33	41,8	42,3
Täysin samaa mieltä	17	21,5	21,8
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Esimies huomioi osaamisen kehittymiseni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	11	13,9	14,1
Osittain eri mieltä	23	29,1	29,5
Osittain samaa mieltä	31	39,2	39,7
Täysin samaa mieltä	13	16,5	16,7
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Esimieheni luottaa minuun**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Osittain eri mieltä	9	11,4	11,5
Osittain samaa mieltä	35	44,3	44,9
Täysin samaa mieltä	34	43,0	43,6
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Esimieheni pyrkii kehittämään minua haasteellisilla tehtävillä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	13	16,5	16,5
Osittain eri mieltä	21	26,6	26,6
Osittain samaa mieltä	32	40,5	40,5
Täysin samaa mieltä	13	16,5	16,5
YHT	79	100,0	100,0



**Esimestyö | Esimies omalla käytöksellään parantaa työilmapiiriä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	9	11,4	11,7
Osittain eri mieltä	14	17,7	18,2
Osittain samaa mieltä	35	44,3	45,5
Täysin samaa mieltä	19	24,1	24,7
YHT	77	97,5	100,0
Puuttuva havainto	2	2,5	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	21	26,6	29,2
Erittäin tärkeä	51	64,6	70,8
YHT	72	91,1	100,0
Puuttuva havainto	7	8,9	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Esimieheni omaa hyvät ammattitaidot**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	32	40,5	43,8
Erittäin tärkeä	41	51,9	56,2
YHT	73	92,4	100,0
Puuttuva havainto	6	7,6	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Esimiehet arvostavat alaisiaan**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	12	15,2	17,1
Erittäin tärkeä	58	73,4	82,9
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	31	39,2	43,1
Erittäin tärkeä	40	50,6	55,6
YHT	72	91,1	100,0
Puuttuva havainto	7	8,9	
YHT	79	100,0	

**Esimestyö | Saan esimieheltäni palautetta**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	25	31,6	35,2
Erittäin tärkeä	45	57,0	63,4
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Esimiestyö | Esimies huomioi tarpeeni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	2	2,5	2,8
Melko tärkeä	33	41,8	45,8
Erittäin tärkeä	37	46,8	51,4
YHT	72	91,1	100,0
Puuttuva havainto	7	8,9	
YHT	79	100,0	

**Esimiestyö | Esimies huomioi osaamisen kehittymiseni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	2	2,5	2,8
Melko tärkeä	34	43,0	47,9
Erittäin tärkeä	35	44,3	49,3
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Esimiestyö | Esimieheni luottaa minuun**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	15	19,0	20,8
Erittäin tärkeä	56	70,9	77,8
YHT	72	91,1	100,0
Puuttuva havainto	7	8,9	
YHT	79	100,0	

**Esimiestyö | Esimieheni pyrkii kehittämään minua haasteellisilla tehtävillä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	9	11,4	12,5
Melko tärkeä	31	39,2	43,1
Erittäin tärkeä	32	40,5	44,4
YHT	72	91,1	100,0
Puuttuva havainto	7	8,9	
YHT	79	100,0	

**Esimiestyö | Esimies omalla käytöksellään parantaa työilmapiiriä**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	25	31,6	34,7
Erittäin tärkeä	46	58,2	63,9
YHT	72	91,1	100,0
Puuttuva havainto	7	8,9	
YHT	79	100,0	

**Minkä kouluarvosanan antaisit yrityksen esimiestyöstä? (10=paras, 4=huonoin)**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
4	3	3,8	3,8
5	7	8,9	8,9
6	15	19,0	19,0
7	17	21,5	21,5
8	22	27,8	27,8
9	14	17,7	17,7
10	1	1,3	1,3
YHT	79	100,0	100,0

**Palkitseminen | Palkkaus on kannustava**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	12	15,2	15,4
Osittain eri mieltä	31	39,2	39,7
Osittain samaa mieltä	24	30,4	30,8
Täysin samaa mieltä	11	13,9	14,1
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	23	29,1	30,3
Osittain eri mieltä	25	31,6	32,9
Osittain samaa mieltä	22	27,8	28,9
Täysin samaa mieltä	6	7,6	7,9
YHT	76	96,2	100,0
Puuttuva havainto	3	3,8	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Palkitseminen on oikeudenmukaista**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	19	24,1	24,7
Osittain eri mieltä	29	36,7	37,7
Osittain samaa mieltä	22	27,8	28,6
Täysin samaa mieltä	7	8,9	9,1
YHT	77	97,5	100,0
Puuttuva havainto	2	2,5	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Palkitseminen on johdonmukaista**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	20	25,3	25,6
Osittain eri mieltä	29	36,7	37,2
Osittain samaa mieltä	22	27,8	28,2
Täysin samaa mieltä	7	8,9	9,0
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Minulle maksetaan kilpailukyistä palkkaa**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	16	20,3	20,5
Osittain eri mieltä	21	26,6	26,9
Osittain samaa mieltä	32	40,5	41,0
Täysin samaa mieltä	9	11,4	11,5
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Palkitsemisperusteet ovat minulle selkeät**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	16	20,3	20,5
Osittain eri mieltä	33	41,8	42,3
Osittain samaa mieltä	16	20,3	20,5
Täysin samaa mieltä	13	16,5	16,7
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	16	20,3	20,5
Osittain eri mieltä	32	40,5	41,0
Osittain samaa mieltä	23	29,1	29,5
Täysin samaa mieltä	7	8,9	9,0
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Saan tarpeeksi palautetta työstäni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Täysin eri mieltä	11	13,9	14,1
Osittain eri mieltä	27	34,2	34,6
Osittain samaa mieltä	29	36,7	37,2
Täysin samaa mieltä	11	13,9	14,1
YHT	78	98,7	100,0
Puuttuva havainto	1	1,3	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Palkkaus on kannustava**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	25	31,6	35,7
Erittäin tärkeä	45	57,0	64,3
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	3	3,8	4,3
Melko tärkeä	32	40,5	45,7
Erittäin tärkeä	35	44,3	50,0
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Palkitseminen on oikeudenmukaista**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	16	20,3	22,9
Erittäin tärkeä	53	67,1	75,7
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Palkitseminen on johdonmukaista**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	23	29,1	32,4
Erittäin tärkeä	47	59,5	66,2
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	



**Palkitseminen | Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Melko tärkeä	28	35,4	38,9
Erittäin tärkeä	44	55,7	61,1
YHT	72	91,1	100,0
Puuttuva havainto	7	8,9	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Palkitsemisperusteet ovat minulle selkeät**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	2	2,5	2,8
Melko tärkeä	29	36,7	40,8
Erittäin tärkeä	40	50,6	56,3
YHT	71	89,9	100,0
Puuttuva havainto	8	10,1	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	2	2,5	2,9
Melko tärkeä	36	45,6	51,4
Erittäin tärkeä	32	40,5	45,7
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Palkitseminen | Saan tarpeeksi palautetta työstäni**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
Ei kovin tärkeä	1	1,3	1,4
Melko tärkeä	31	39,2	44,3
Erittäin tärkeä	38	48,1	54,3
YHT	70	88,6	100,0
Puuttuva havainto	9	11,4	
YHT	79	100,0	

**Minkä kouluarvosanan antaisit yrityksen palkitsemisesta? (10=paras, 4=huonoin)**

	Kpl	Suhteellinen %	Todellinen %
4	3	3,8	3,9
5	13	16,5	16,9
6	20	25,3	26,0
7	18	22,8	23,4
8	13	16,5	16,9
9	10	12,7	13,0
YHT	77	97,5	100,0
Puuttuva havainto	2	2,5	
YHT	79	100,0	

		Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti?			
		Tukipalveluissa	Lääkäri- välityksessä	Muulla toimi- alalla	Yht.
Työni on haastavaa	Täysin eri mieltä	3,7 %			1,3 %
	Osittain eri mieltä	25,9 %	22,7 %	10,0 %	19,0 %
	Osittain samaa mieltä	33,3 %	22,7 %	40,0 %	32,9 %
	Täysin samaa mieltä	37,0 %	54,5 %	50,0 %	46,8 %
	Yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

		Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä?					
		alle vuo- den	1v. – alle 2v.	2v. – alle 3v.	3v. – alle 5v.	5 vuotta tai enemmän	Yht.
Työni on moni- puolista	Täysin eri mieltä		4,0 %				1,3 %
	Osittain eri mieltä	37,5 %	20,0 %	36,4 %	11,8 %	10,0 %	22,8 %
	Osittain samaa mieltä	37,5 %	40,0 %	36,4 %	35,3 %	40,0 %	38,0 %
	Täysin samaa mieltä	25,0 %	36,0 %	27,3 %	52,9 %	50,0 %	38,0 %
	Yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

		Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkäri- välityksessä	Muulla toimia- lalla	Yht.
Työpaikalla vallitsee hyvä ”teke- misen mei- ninki”	Täysin eri mieltä	7,7%	4,5%	13,3%	9,0%
	Osittain eri mieltä	26,9%	22,7%	6,7%	17,9%
	Osittain samaa mieltä	42,3%	45,5%	50,0%	46,2%
	Täysin samaa mieltä	23,1%	27,3%	30,0%	26,9%
	Yht.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

		Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasi- allisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkäri- välityksessä	Muulla toimialalla	Yht.
Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot	Täysin eri mieltä	14,8%	18,2%	13,3%	15,2%
	Osittain eri mieltä	29,6%	40,9%	13,3%	26,6%
	Osittain samaa mieltä	40,7%	31,8%	43,3%	39,2%
	Täysin samaa mieltä	14,8%	9,1%	30,0%	19,0%
	Yht.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

		Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkäri- välityksessä	Muulla toimi- alalla	Yht.
Esimieheni pyrkii kehittä- mämaan minua haasteellisilla tehtävillä	Täysin eri mieltä	18,5 %	22,7 %	10,0 %	16,5 %
	Osittain eri mieltä	33,3 %	18,2 %	26,7 %	26,6 %
	Osittain samaa mieltä	33,3 %	40,9 %	46,7 %	40,5 %
	Täysin samaa mieltä	14,8 %	18,2 %	16,7 %	16,5 %
	Yht	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

		Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkäri- välityksessä	Muulla toimialal- la	Yht.
Esimies omalla käytöksellään parantaa työ- ilmapiiriä	Täysin eri mieltä	8,0%	9,1%	16,7%	11,7%
	Osittain eri mieltä	24,0%	22,7%	10,0%	18,2%
	Osittain samaa mieltä	48,0%	59,1%	33,3%	45,5%
	Täysin samaa mieltä	20,0%	9,1%	40,0%	24,7%
	Yht.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

		Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkäri- välityksessä	Muulla toimialalla	Yht.
Saan esimieheltäni palautetta	Täysin eri mieltä	11,1 %	4,5 %	10,0 %	8,9 %
	Osittain eri mieltä	29,6 %	36,4 %	23,3 %	29,1 %
	Osittain samaa mieltä	44,4 %	36,4 %	43,3 %	41,8 %
	Täysin samaa mieltä	14,8 %	22,7 %	23,3 %	20,3 %
	Yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

		Toimistojako		
		Helsinki	Muu Suomi	Yht.
Saan esimieheltäni palautetta	Täysin eri mieltä	10,3 %	4,8 %	8,9 %
	Osittain eri mieltä	24,1 %	42,9 %	29,1 %
	Osittain samaa mieltä	48,3 %	23,8 %	41,8 %
	Täysin samaa mieltä	17,2 %	28,6 %	20,3 %
	Yht.	100,0 %	100,0 %	100,0 %

		Millä toimialalla työskentelet yrityksessä pääasiallisesti?			
		Tuki- palveluissa	Lääkäri- välityksessä	Muulla toimialalla	yht.
Palkitseminen on oikeudenmukaista	Täysin eri mieltä	30,8%	9,1%	31,0%	24,7%
	Osittain eri mieltä	42,3%	36,4%	34,5%	37,7%
	Osittain samaa mieltä	23,1%	31,8%	31,0%	28,6%
	Täysin samaa mieltä	3,8%	22,7%	3,4%	9,1%
	yht.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Valitse kolme asiaa, jotka parantavat työmotivaatiotasi.

Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

1. Kehittyä ammatillisesti, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus, mahdollisuus vaikuttaa työkavereihin ja lomiin

Valitse kolme asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiotasi.

Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

1. Kaikki sivun 8 vastaukset ovat ne, jotka yleensä alentaisivat työmotivaatiotani, jos sitä saattaisi esiintyä tulevaisuudessa tai on jossain vaiheessa esiintynyt, mutta se on muuttunut parempaan suuntaan. Liian suuri työmäärä, epäystävälliset työkaverit.
2. Suunniteltu muutos, joka ei toteudu
3. Takapäivystys
4. Matkustelu
5. Epäselvä ja peitelty tulospalkkaus
6. Epämiellyttävä työnkuva
7. Epäoikeudenmukaisuus
8. Jatkuva varallaolo