



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työmotivaatio- ja sitoutuneisuus- tutkimus: case: Yritys X

Anu Sjöman

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Työmotivaatio- ja sitoutuneisuustutkimus:
case: Yritys X**

Anu Sjöman
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Anu Sjöman

Työmotivaatio- ja sitoutuneisuustutkimus: Case: Yritys X

Vuosi 2018 Sivumäärä 49

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan henkilöstön tämän hetkistä työmotivaation tilaa sekä sitoutumista. Yrityksessä oli lähiaikoina esiintynyt melko paljon työntekijöiden vaihtuvuutta, joten osatavoitteena oli löytää mahdollisia syitä tähän työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Toimeksiantajan toiveena oli myös saada tietoa mahdollisesta koulutustarpeesta. Toimeksiantajana oli kansallisesti toimiva, suunnitteluun, konsultointiin sekä ympäristötutkimuksiin erikoistunut insinööritoimisto. Heidän tarkoituksenaan olisi hyödyntää tuloksia henkilöstösuunnitelman sekä sisäisen koulutusohjelman kehittämisessä.

Opinnäytetyön tietoperusta kerättiin kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Teoria käsittelee motivaatiota, työmotivaatiota sekä sitoutumista. Teoriaosuuteen kuuluu myös osio tutkimusmenetelmistä, lähinnä kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja nimenomaan kyselytutkimuksesta.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena ja kysely lähetettiin koko henkilöstölle. Tutkimus oli jaoteltu kolmeen pääryhmään, työmotivaatioon, sitoutuneisuuteen, sekä esimiestyöhön. Toteutetun kyselyn tuloksena toimeksiantaja saa tietoa henkilöstön työmotivaatioon, niin positiivisesti kuin negatiivisestikin, vaikuttavista asioista. He saavat myös tietoa asioista, joita työntekijät kaipaavat tai joihin he toivoisivat muutosta. Asioita, joilla on vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutuneisuuteen.

Keskeisimpinä tuloksina saatiin selville työmotivaatiotason olevan pääasiassa hyvä. Suurimpia haasteita koettiin uralla etenemismahdollisuuksissa, tiedon kulussa työnjohdolta työntekijöille sekä työyhteisön oikeudenmukaisuudessa ja tasa-arvoisuudessa.

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, sitoutuneisuus

Anu Sjöman

A study on work motivation and commitment: Case: Company X

Year	2018	Pages	49
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis was to find out the present state of work motivation and commitment among the client's staff. The company had had a quite large turnover of employees recently, so the objective was also to find possible reasons for this from work motivation and commitment factors. The customer's wish was also to get information on the need for training. The commissioner was a national engineering office. They are specialized in engineering, consultancy and environmental engineer. Their purpose would be to exploit the results for developing the staffing plan and the internal training program.

The knowledge base of the thesis was collected from written and electronic sources. The theory consisted of motivation, work motivation and commitment. The theoretical part also included a section on research methods, mainly about quantitative research and specifically about questionnaire inquiries.

The study was conducted as an electronic questionnaire inquiry that was sent to the entire staff. The study was divided into three main groups: work motivation, commitment, and supervisory work. The inquiry provides the client information on the work motivation of employees, both positively and negatively. They also get information on employees' wishes and things that they would like to change. Which are issues that have an impact on employee work motivation and commitment.

The results show that the level of work motivation was mainly good. The biggest challenges were observed in career advancement, the flow of information from work leadership to employees, and in the fairness and equality in the work community.

Keywords: motivation, work motivation, commitment

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Motivaatio	8
2.1	Maslow'n tarvehierarkiateoria	8
2.2	Motivaatioon vaikuttavat tekijät	12
3	Työmotivaatio.....	14
3.1	Työmotivaation merkitys ja vaikutus.....	14
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	14
3.3	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	15
3.4	Työmotivaatioteorioita	17
4	Sitoutuneisuus.....	18
4.1	Sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät	18
4.2	Sitoutumisen vaikutukset organisaatioon.....	20
4.3	Työntekijöiden vaihtuvuus	21
5	Tutkimus	24
5.1	Toimeksiantaja	24
5.2	Kvantitatiivinen tutkimus.....	24
5.3	Kyselytutkimus	26
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	28
6.1	Työmotivaatio	29
6.2	Sitoutuminen.....	35
6.3	Esimiestyö	37
7	Tulosten arviointi ja johtopäätökset.....	39
7.1	Luotettavuus, toistettavuus ja eettisyys	39
7.2	Johtopäätökset	40
	Lähteet	44
	Kuviot	46
	Liitteet.....	47

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena oli tehdä työmotivaatiotutkimus insinööritoimiston työntekijöille. Työssä selvitettiin työntekijöiden tämän hetkistä työmotivaation ja sitoutuneisuuden tasoa, sekä niihin vaikuttavia asioita. Selvitettiin myös esimiestyön vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Yrityksessä on ollut paljon vaihtuvuutta henkilöstössä ja tarkoitus on selvittää mahdollisia syitä myös siihen.

Aihealueeksi valikoitui työmotivaatio ja sitoutuminen opiskelijan oman kiinnostuksen mukaan. Löytyi toimeksiantaja, joka oli myös kiinnostunut aiheesta ja näki tällaisesta tutkimuksesta olevan yritykselle hyötyä. Motivaatiota ja työmotivaatiota käsitellään molempia käsitteinä erikseen. Opinnäytetyön pääpaino on kuitenkin työmotivaatiossa sekä sitoutumisessa. Sitoutumisen aihealue käsittelee myös henkilöstön vaihtuvuutta toimeksiantajan esiintuoman tutkimusongelman pohjalta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli 70-luvulla perustettu geotekniikkaan ja pohjarakentamisen suunnitteluun, konsultointiin sekä ympäristötutkimuksiin erikoistunut insinööritoimisto. Heidän toimipisteensä sijaitsevat Tampereen seudulla ja pääkaupunkiseudulla, mutta yritys toimii koko maassa. Työntekijöitä yrityksessä on noin 60. Kyseessä on kasvava yritys, jonka liikevaihto ja henkilöstömäärä ovat kasvaneet tasaisesti vuosi vuodelta. (Yritys X 2017)

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli se, kuinka motivoituneita ja sitoutuneita yrityksen työntekijät ovat tällä hetkellä. Tutkittiin näiden asioiden mahdollista vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. Yrityksen tarkoituksena olisi hyödyntää opinnäytetyötä tulevaisuudessa henkilöstösuunnitelman sekä sisäisen koulutusohjelman kehittämisessä.

Tietoperusta opinnäytetyössä on kerätty pääasiassa tutkimuksen aiheeseen liittyvästä ammattikirjallisuudesta sekä sähköisistä lähteistä. Tietoperustan aihealueet rajautuivat motivaatioon, työmotivaatioon sekä sitoutuneisuuteen. Näiden aiheiden pohjalta on myös kyselytutkimus laadittu ja analysoitu.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena käyttäen sähköistä kyselylomaketta. Linkki kyselyyn jaettiin sähköpostilla kaikille työntekijöille. Vastausaikaa oli noin kolme viikkoa. Vastauksia saatiin 26kpl eli vastausprosentti oli 44%.

Tämän opinnäytetyön alussa on johdanto ja sen jälkeen teoriaosuus sekä tutkimus. Opinnäytetyön rakenne on kuvattu alla (kuvio 1). Teoriaosuudessa tullaan käsittelemään motivaatiota, työmotivaatiota sekä sitoutuneisuutta. Näiden jälkeen itse tutkimukselle on ensin oma kappaleensa, missä kerrotaan hieman toimeksiantajasta sekä lisäksi teoriaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja kyselytutkimuksesta. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus sekä tutkimustulokset ja lopuksi johtopäätökset ja arviointi.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Motivaatio

Tässä kappaleessa kerrotaan yleisesti motivaatiosta, mitä se on ja mistä se syntyy sekä miten siihen voidaan vaikuttaa. Kappaleessa käydään myös läpi motivaatiota Maslow'n tarvehierarkiateorian kautta ja pyritään käsittelemään teoriaa myös työmotivaation näkökulmasta. Työmotivaatiosta itsessään on myöhemmin oma kappaleensa, jossa käsitellään motivaatiota nimenomaan työmotivaationa.

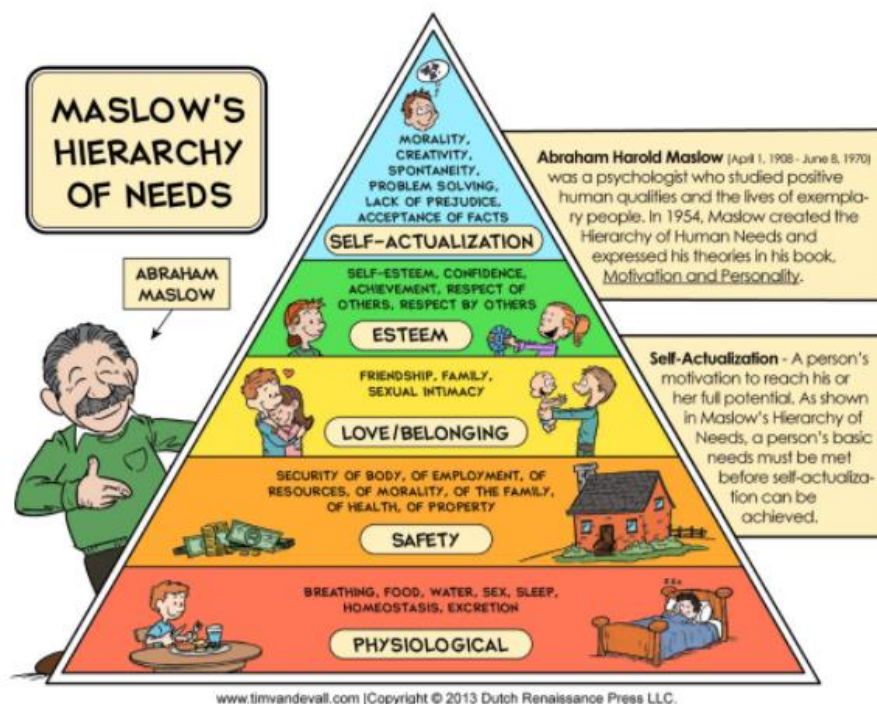
Motivaatio käsitteenä pohjautuu Latinan sanasta *movere*, jolla tarkoitetaan liikkumista. Motivaatio terminä on lähtöisin sanasta *motiivi* eli aihe tai syy. Motivaatio on kaiken tekemisen perusta ja se vaikuttaa työsuoritukseen merkittävästi. Sen määrä vaikuttaa innokkuuteen ja sitä kautta tehokkuuteen. Sillä on siis suuri merkitys menestymiseen niin työssä kuin kaikessa muusakin toiminnassa. Motivoitunut tekeminen ei ole ainoastaan tehokasta, vaan siihen liittyy aina myös into ja ilo tekemistä kohtaan. Motiivit voivat olla tiedostettuja, mutta myös tiedostamattomia. Monesti ajatellaan, että toisen motivaatioon voi suorasti vaikuttaa, mutta motivaatio lähtee kuitenkin ihmisestä itsestään. Kuitenkin motivoitumista voi tukea ja tätä kautta esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota voidaan parantaa. (Hyyppänen 2013, 140; Rasila & Pitkonen 2011, 5-6; Sinokki 2016, 60-61.)

Motivaation taso heittelee päivästä ja työtehtävistä riippuen ja ei voida sanoa, että joku olisi aina täysin motivoitunut. Jos ihminen on perusluonteeltaan uusista asioista innostunut, on hänen myös yleensä helpompi motivoitua tehtäviin. Asioista innostumista ja kiinnostumista voi myös harjoitella. Harjoittelu kannattaa, koska motivoituneena työ sujuu paremmin ja asiat tuntuvat vaivattomammilta. (Rasila & Pitkonen 2011, 41.) Motivaatio ei ole ihmisen ominaisuus tai persoonallisuudenpiirre vaan tietyn mutkikkaan prosessin tulos. Usein luullaan, että motivaatiota joko on tai ei ole ja asialle ei voi tehdä mitään. Kuitenkin sama ihminen, joka ei työssään ole motivoitunut, saattaa olla hyvinkin sitoutunut ja motivoitunut vapaa-ajan harrastukseensa. Eli hän kykenee motivoitumaan, mutta motivaation kohde ei vain ole työssä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 9,12.)

2.1 Maslow'n tarvehierarkiateoria

Maslow'n tarvehierarkiateoria on jo 60 vuotta vanha, mutta tunnetuin motivaatioteoria. Motivaatioon vaikuttavat tarpeet voidaan jakaa useampaan luokkaan ja yleensä alempi luokka pitää olla kunnossa, jotta voidaan siirtyä korkeammalle tasolle. Alemmilla tasoilla ovat ihmisen perustarpeet ja korkeimmilla tasoilla ovat arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow'n tarvehierarkiassa ihmisen motivaatio keskittyy alimman, vielä tyydyttämättömän tarpeen saavuttamiseen niin kauan, että se on saavutettu. Vasta kun perustarpeet on tyydytetty voi motivaatio luovaan ideointiin ja innovointiin työssä kasvaa. Eli voisi sanoa, että mitä osaavampi ja pätevämpi työntekijä, sitä korkeamman tason tyydyttämisen hän tarvitsee motivoituaakseen. (Hyyppänen 2013, 141; Rytikangas 2011, 45-46; Sinokki 2016, 74-75.)

Martellin (2018) kuviosta (kuvio 2) voidaan nähdä Maslow'n tarvehierarkian portaat ja niillä olevat tarpeet.

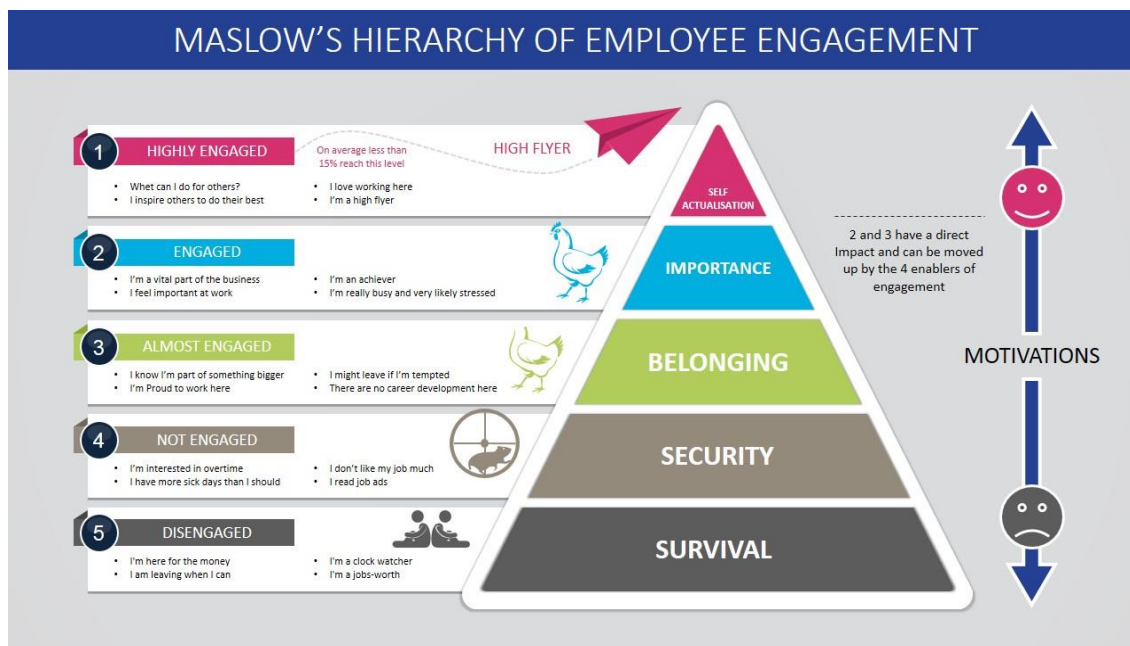


Kuvio 2: Maslow'n tarvehierarkia (Martell 2008)

Alimmalla portaalla on fysiologiset tarpeet kuten nälkä, jano, uni ja lämpö. Työntekijälle näiden tarpeiden tyydyttäjinä toimivat esimerkiksi lepotaumat, ruokailu sekä työterveyshuolto. Nälkäisenä työntekijän suoritus heikkenee. Toisella portaalla ovat turvallisuuden tarpeet. Näitä tarpeita tyydyttämässä työelämässä ovat palkkaus, työturvallisuus, työsuhteen varmuus sekä ergonomia. Nämä asiat voivat olla työntekijän motiivia laskevia, jos ne eivät ole kunnossa. Kolmannella portaalla ovat sosiaaliset tarpeet esimerkiksi hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus. Näitä tarpeita tyydyttämään tarvitaan työyhteisön me-henkeä ja ryhmään kuulumisen tunnetta sekä hyvää esimiehen ja alaisen suhdetta. Neljäs porrass sisältää arvostuksen tarpeet kuten tunnustus, arvostus, itsenäisyys sekä kunnioitus. Näitä tarpeita tyydyttävät palkitseminen ja kiitos hyvästä työstä, arviointi ja palautteen anto sekä kehityskeskustelut. Työntekijä tarvitsee tunteen, että hänen ponnistelunsa on huomioitu ja sitä arvostetaan. Ylimmällä eli viidennellä portaalla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet kuten saavutukset ja luovuus. Työelämässä nämä tarpeet tyydyttyvät urakehityksen kautta ja työhön sitoutumisena. Työntekijä tarvitsee tunteen, että hän saa toteuttaa työtä täydellä potentiaalillaan. Ylimmällä tasolla oleva työntekijä saa

tydytystä tunteesta, että hän osaa ja hän kokee työn iloa. (Hyppänen 2013, 142; Latham 2012, 33-34; MacRae & Furnham 2017, 15-16.)

Seuraavassa Smithin (2014) kuviossa (kuvio 3) on rakennettu Maslow'n tarvehierarkia työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Kuvioista näkee, että alimmilla tasoilla ovat ulkoa tulevat motivaattorit ja ylätasolla sisäiset motivaattorit. Alimmat tasot ovat siis esteitä jotka täytyy poistaa, että päästään ylemmille tasoille mahdollisuuteen kehittyä (MacRae & Furnham 2017, 16).



Kuvio 3: Maslow's hierarchy of employee engagement (Smith 2014)

Smithin (2014) mukaan alimmilla tasoilla työntekijä työskentelee lähinnä palkan takia. Ensimmäisellä tasolla selviytyäkseen laskuistaan ja ylipäänsä elämisestä. Tällainen työntekijä tekee työnsä ja lähtee kellon tarkasti kotiin, kun työaika loppuu. Seuraavalla tasolla edelleen raha on pääasiallinen motivaation lähde ja työntekijä yrittää saada elämästään taloudellisesti turvaton. Hän haluaa tehdä ylitöitä parantaakseen ansioitaan, mutta samalla hän saattaa etsiä toista korkeammin palkattua työtä. Näillä kummallakaan tasolla ei työntekijällä juurikaan ole työmotivaatiota, eikä hän ole kovinkaan sitoutunut. Kolmannella tasolla työntekijä jo arvostaa työtään ja kokee olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Hän on ylpeä työstään, mutta saattaa kuitenkin lähteä, jos parempi työtarjous tulee vastaan. Toiseksi ylimmällä tasolla työntekijä kokee työnsä olevan hyvin tärkeää ja hän kokee itse olevansa myös tärkeä yritykselle. Hän kokee saavuttavansa työllään jotain, minkä kokee itselleen tärkeäksi. Tällä tasolla työntekijä on samalla melko varmasti hyvin kiireinen ja stressaantunut. Ylimmällä tasolla, jolle yltyä keskimäärin alle 15% työntekijöistä, sen hetkisestä työstä pidetään hyvin paljon. Halutaan tehdä muiden hyväksi kaikki mahdollinen, sekä pyrkiä inspiroimaan muita tekemään parhaansa. Mitä

ylemmälle tasoissa siis mennään, niin sitä sitoutuneempia työntekijät ovat työhön ja organisaatioon.

Turvallisuuteen työpaikoilla kuuluu kiusaamisen ja häirinnän pois kitkeminen sekä hyvän henkisen ja fyysisen terveyden tukeminen. Vaikka sisäiset motivaattorit ylimmillä tasoilla ovat yleisesti koettu tavoiteltavimpina, niin ne eivät kuitenkaan ole yhtä tärkeitä kaikille. Toiset eivät kaipaa työssä itsensä toteuttamista vaan toteuttavat sitä vapaa-ajallaan. Heistä ei kuitenkaan voida sanoa, etteivätkö he silti olisi tehokkaita työntekijöitä. Jokaisessa työpaikassa on tarpeen olla myös heitä, jotka tekevät työnsä hyvin ja tunnollisesti ilman sen enempää halua päästä esimerkiksi johtoasemaan. Kun heidän motivaatiotaan ymmärretään ja heitä arvostetaan, on heidän työpanoksensa korvaamatonta yrityksen pyörittämisessä. (MacRae & Furnham 2017, 16-17.)

Kanadalainen yrittäjä Dan Martell (2018) yhdisti yrittämisen Maslow'n tarvehierarkian portaisiin ja huomasi kuinka moni toiminta seuraa noita viittä porrasta. Martell teki huomion omaa yritystä perustaessaan, että alussa yrittäjä tekee työtään rahan takia selvitäkseen eteenpäin. Tämän saavutettuaan hän siirtyy seuraavalle tasolla, jossa yritys pyörii jo vakaammin ja toimeentulo on turvattu. Sen jälkeen alkaa kaivata yhteenkuuluvuutta muiden kanssa ja haluaa yritysmaailmasta ihmisiä elämäänsä, keiden kanssa voi jakaa yrittäjän maailmaa. Tämän jälkeen seuraava taso onkin tunnustuksen ja arvostuksen tarve. Yrittäjä haluaa saada muilta tunnustusta ja arvostusta tekemälleen työlle. Viimeisellä tasolla yrittäjä alkaa kyseenalaistaa yrityksensä tarkoitusta, inspiroituu muiden hyvistä saavutuksista ja haluaa kehittää yritystään eteenpäin. Eli myös yrittäjä kulkee nuo samat portaavat yksi kerrallaan motivoitukseksi työstään.

Niermeyer ja Seyffert (2004) toteavat yleisesti ajateltavan, että kaikkien tarpeiden tyydyttäjänä toimii raha ja tiettyjen perustarpeiden tyydyttäjänä se toimiikin. Kun halutaan saavuttaa laadullista ja korkeampaa elintasoa, siihen yltää vain korkeampaa palkkaa saava henkilö. Aineellinen varmuus tuo mukanaan myös turvallisuudentunteen. Työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin, kun hän tietää sen mahdollistavan hänelle kohtuullisen aineellisen turvallisuuden. Tunnustus voidaan myös antaa rahallisena palkkiona, kun työsuorituksesta palkitaan sopivalla korvauksella. Tunnustuksen tarpeen tyydytys liittyy yleensä muunlaisiin palkkioihin kuten kunnioitukseen. Smith (2014) huomauttaa tekstissään, että näillä alimmilla tarpeilla kuten raha on työn haussa paljonkin merkitystä, vaikka toisin saattaa itse kuvitella. Työnhakuilmoituksia selatessa lähes jokainen meistä kiinnittää aivan ensimmäisenä huomion siihen, millainen palkkaus työssä on ja onko kyseessä vakituinen työsuhte. Näin varmistetaan aivan ensimmäisenä perustarpeiden ja turvallisuuden tarpeiden täyttäminen. Jos ne eivät varmasti täyty, niin työpaikkaa ei luultavasti halua edes hakea.

Suomessa on hyvä sosiaaliturva ja ihmiset eivät sen vuoksi tarvitse välttämättä ansiotyötä tyydyttäkseen perustarpeensa, kuten ravinnon ja suojan. Kuitenkin nämä tarpeet saattavat jäädä

tydyttämättä työpäivän aikana ja näin ollen laskea työntekijän sen hetkistä motivoitumista. Kiireisenä työpäivänä ei ehkä ehdi syödä, jokin palaverihuone on huonosti ilmastoitu eikä palaverin välissä pidetä taukoja. Näissä tapauksissa työntekijöiden perustarpeet jäävät täyttämättä ja he väsyvät eivätkä jaksa keskittyä ja innostua. Monissa yrityksissä yritetään säästää aikaa eikä oteta tätä asiaa huomioon. Näin toimiessa kuitenkin menetetään tehokkuutta ja motivoitunutta tekemistä. (Rasila & Pitkonen 2011, 36-37.)

2.2 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

Jokainen ihminen motivoituu vähän eri asioista, joten ei voida listata kaikkiin samalla tavalla motivoivasti vaikuttavia tekijöitä (Rytikangas 2011, 44). Borg ja Pentikäinen (2017) ovat ennea-grammissaan (kuvio 3) jakaneet ihmistyyppit yhdeksään eri tyyppiin, joita kaikkia motivoivat eri asiat.

Motivaatioon vaikuttavat siis ihmisen synnynnäiset tekijät, aikaisemmat kokemukset ja ympäristö. Synnynnäisiin tekijöihin kuuluvat persoonallisuuspiirteet ja myös henkilön henkinen ja fyysinen kapasiteetti. Aikaisemmat kokemukset ja ympäristö taas ovat muokanneet henkilön arvoja, motiiveja, asenteita sekä tarpeita. (Sinokki 2016, 101.) Kun ihminen uskoo toimintansa ja työnsä olevan merkityksellistä, lisää se hänen motivaatiotaan. Lähtökohtaisesti ihminen haluaa käyttää aikaansa ja voimavarojansa hyödylliseen toimintaan, jolla hän kokee olevan arvoa. (Leiviskä 2011, 50.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) ihmistyyppien motivaatiotekijät eroavat toisistaan huomattavastikin, mutta samalla työntekijällä saattaa tietenkin olla myös piirteitä useammasta tyypestä. ”Tarkka laadunvalvoja” motivoituu asioiden oikein tekemisestä ja tavoitteleekin täydellisyyttä. Hän haluaa tehdä asiat hyvin ja huolellisesti ja hän pyrkii olemaan mahdollisimman tarkka ja objektiivinen. ”Avuliasta huoltajaa” motivoi toisten auttaminen ja toisista huolehtiminen. Hän haluaa olla tarpeellinen muille ja hänestä on myös mukava saada kiitosta auttamisestaan. ”Tehokas suorittaja” haluaa ylittää omiin tavoitteisiinsa nopeasti ja tehokkaasti. Häntä motivoi menestys ja tavoitteet ja hän haluaa olla esimerkkinä muille. ”Luova individualisti” haluaa erottua omana itsenään ja häntä motivoi aitous ja yksilöllisyys. Hän on luova ja herkkä aistimaan mielialoja ja tunnelmia ympärillään. ”Tutkiva asiantuntija” motivoituu uuden oppimisesta ja asioiden syvällisestä ymmärtämisestä. Hän pitää pohdiskelusta ja haluaa perehtyä asioihin omassa rauhassa ja perinpohjaisesti. ”Uskollinen kyseenalaistaja” pitää luottamusta ihmisiin ja asioihin erittäin tärkeänä ja se sekä varmuus asioista motivoi häntä. Hän saattaakin olla hieman epäilevä uusien asioiden suhteen. ”Innostuva suunnittelija” haluaa elämään vaihtelua ja innostuu uusista mahdollisuuksista ja ideoista. Häntä motivoi miellyttävät vaihtoehdot ja uuden suunnittelu. ”Vahva vaikuttaja” haluaa olla vastuussa asioista ja johtaa ihmisiä ja nämä asiat motivoivat häntä. Hän on suorapuheinen, mutta sanansa mittainen. Hän kunnioittaa oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä. Ja viimeisenä ”Sopeutuva rauhanrakentaja”. Häntä motivoi rauhallinen

ja sopuisa työyhteisö ja ilmapiiri. Hän ymmärtää monia mielipiteitä ja hänelle onkin tärkeää ottaa toisten mielipiteet huomioon. (Borg & Pentikäinen 2018.)



Kuvio 4: Enneagrammi (Borg & Pentikäinen 2018)

3 Työmotivaatio

Tässä kappaleessa selvitetään mitä työmotivaatio on sekä mikä ovat henkilöstön työmotivaation vaikutus ja merkitys niin työntekijälle kuin yritykselle. Motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja tässä kappaleessa kerrotaan niiden eroista ja vaikutuksista työntekijöiden työmotivaatioon. Käydään läpi myös työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja lopuksi muutamia työmotivaatioteorioita.

3.1 Työmotivaation merkitys ja vaikutus

Työmotivaatio, kuten motivaatio ylipäänsä, vaikuttaa paljon ihmisen tekemiseen. Motivoituneet työntekijät ovat yrityksen etu ja sillä on suora vaikutus myös koko työhyvinvointiin. Jokainen työntekijä on kuitenkin tässäkin asiassa erilainen ja he motivoituvat hyvin eri asioista. Työmotivaatiossa on huomioitava työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe, sekä työhön liittyviä asioita johtamisesta työnominaisuuksiin. (Sinokki 2016, 80-81.) Motivoitunut työntekijä pysyy terveenä ja hyvinvoivana ja toimii rakentavasti työyhteisössään sekä kykenee hyvin työsuorituksiin. Vahvalla työmotivaatiolla on myös ehkäisevä vaikutus työkyvyttömyysongelmiin ja ennenaikaiseen eläköitymiseen. (Aro 2006, 45.)

Työmotivaatiolla on suuri merkitys työtehokkuuteen ja ahkeruuteen ja tätä kautta työntekijöiden hyvällä työmotivaatiolla on suurikin merkitystä yritykselle. Toisaalta sillä on myös suuri merkitys itse työntekijälle, koska motivoitunut työntekijä voi niin fyysisesti kuin henkisestikin paremmin. Ihmiselle työn merkitys vaihtelee elämän vaiheiden mukaan ja tätä kautta myös motivaatiotekijät saattavat muuttua iän karttuessa. (Sinokki 2016, 82-83.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa motivaatio tulee itse työstä ja tehtävistä, kun ulkoisessa siihen vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten palkka tai muut etuudet sekä ulkopuolinen tuki. Sisäinen motivaatio on enemmänkin yhteydessä positiivisiin ja myönteisiin ajatuksiin, tunteisiin sekä käyttäytymismalleihin. Ulkoisessa motivaatiossa, tai kokonaan motivaation puuttumisessa, nämä tekijät ovat taas päinvastoin kielteisesti yhteydessä. Voisi sanoa, että sisäisesti motivoitunut työntekijä on yritykselle suurempi etu, koska se toimii polttoaineena luovuudelle ja haasteisille tehtäville. Sisäinen motivaatio on myös kestävämpää, kun taas ulkoiset motivaatiotekijät motivoivat yleensä vain lyhyt aikaisesti, jolloin niillä ei kyetä saavuttamaan kestäväää motivaatiotilaa. Toisaalta, jos työssä ei ole haasteita ja se on yksitoikkoista, ulkoiset motiivit saattavat toimia. (Leiviskä 2011, 49; Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 31; Sinokki 2016, 98-99.)

Ulkoiseen motivaatioon kuuluu palkinnon saamisen lisäksi myös uhka rangaistuksesta. Työntekijän motiivi tekemiselle voi siis olla myös uhka esimerkiksi potkuista. Kummassakaan edellisistä ei työntekijää motivoi itse tekeminen ja työtehtävät, vaan työntekijä tekee työtä vain

rangaistuksen pelon tai rahan vuoksi. Ulkoisten motiivien eteen tehtävä työ saattaa tuntua työntekijästä väkinäiseltä ja raskaalta. Pidemmän päälle pelkkien ulkoisten motivaatiotekijöiden varassa työskentelystä saattaa aiheutua ahdistusta ja turhautumista. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

Sisäisen motivaation omaava työntekijä tekee työtään oman kiinnostuksen ja innostuneisuuden ajamana. Hän nauttii itse työstä ja työtehtävistään, eikä siksi joudu juurikaan pakottamaan itseään työhön. Ihminen tekee työnsä omasta vapaasta tahdosta eikä hänellä ole odotusta ulkoisesta palkkiosta, vaan mielenkiinto työhön toimii itsessään palkkiona. Tämä on työntekijälle vähemmän kuormittavaa ja sisäisten motiivien avulla työntekijä voikin päästä niin kutsuttuun flow tilaan, eli työ vie mukanaan. (Leiviskä 2011, 49-50; Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

Niin sisäinen kuin ulkoinenkin motivaatio voidaan molemmat jakaa vielä kahteen osaan. Sisäinen motivaatio jakautuu sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, kun itse tekeminen koetaan innostavaksi ja nautinnolliseksi. Ihminen kokee tekemisen iloa ja se motivoi häntä. Sisäistetyssä motivaatiossa taas koetaan tekeminen arvokkaaksi ja se kytkeytyy ihmisen omiin arvoihin ja päämääriin. Tässä tekemisellä saavutettu tulos motivoi, koska tekeminen koetaan arvokkaaksi ja tärkeäksi. Ulkoinen motivaatio jakautuu ulkoiseen kontrolliin sekä sisään otettuun kontrolliin. Ulkoisessa kontrollista meitä nimensä mukaan kontrolloidaan ulkoa ja teemme työn siitä syystä. Palkkiot ja rangaistukset kuuluvat näihin ulkoisiin kontroleihin. Sisään otetussa kontrollissa taas ihminen pakottaa itsensä tekemään asioita, joita ei haluaisi tehdä. Tällä ihminen yrittää välttää häpeää tai syyllisyyttä. Molemmissa ulkoisen kontrollin osissa ihminen kokee asioiden tekemisen pakkona. (Martela & Jarenko 2015, 32; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 104-105.)

Usein kuitenkin työntekijän motivaatio koostuu molemmista puolista, niin ulkoisista kuin sisäisistäkin motiiveista. Harva varmaankaan tekisi työtään ilman palkkaa, vaikka työ muuten olisikin todella mukavaa ja mielekästä. Silloin myös palkka toimii jonkin asteisesti motiivina, vaikka suurin osa motivaatiosta olisikin sisäistä, halua saada jotain aikaan ja aitoa kiinnostusta työtehtäviin. (Martela & Jarenko 2015, 26-27.)

3.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Niin kuin kuvion 4 enneagrammi sivulla 13 osoittaa, työmotivaatioon vaikuttavat monet yksilölliset persoonalliset ominaisuudet. Samat asiat eivät siis motivoi kaikkia, vaan toiset esimerkiksi kaipaavat työssään haasteita ja toiset haluavat auttaa. Motivoivassa työssä on riittävästi haasteita, kokemus oman työn merkittävyydestä isommassa kuvassa ja mahdollisuus palkkioiden saavuttamiseen. Nämä ovat kuitenkin myös yksilöllisiä, koska ihmiset arvostavat eri asioita. Haasteiden taso tai työn monipuolisuus voivat olla hyvinkin erilaiset ja silti motivoivia henkilöistä riippuen. On tärkeää pyrkiä luomaan työympäristö joka auttaa motivoitumaan työn teke-

miseen. Työn mielenkiintoiseksi tai haastavaksi kokeminen ovat yksilöllistä. Toisesta hyvin mielenkiintoinen työ voi toisesta olla tylsää ja motivaatiota heikentävää. Kun työ vastaa hyvin henkilön omia arvoja ja persoonallisuutta, silloin siihen on helppo motivoitua. (Leiviskä 2011, 49; Sinokki 2016, 81,86.)

Motivaatiotekijöitä voidaan jakaa varsinaisiin työssä motivoiviin tekijöihin ja perustyytyväisyys tekijöihin. Tätä kuvaa hyvin Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria, jossa hän jakaa motivaatiotekijät ulkoisiin hygienteekijöihin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Varsinaisia työnmotivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työn kiinnostavuus, esimiehen tuki, etenemismahdollisuudet ja mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa. Perustyytyväisyystekijät eli hygienteekijät ovat sellaisia, että niitä ei koeta suurina motivaation lähteinä työlle, mutta niiden puute heikentää työmotivaatiota huomattavasti. Tällainen voisi olla palkka. Kun palkka on samalla tasolla muiden kanssa tai itselle riittävällä tasolla, sen motivoiva vaikutus ei ole suuri. Jos taas palkka on pienempi kuin muilla tai itse kokee palkan heikoksi työpanokseensa verrattuna, heikentää se omaa työmotivaatiota. Toinen selkeä perustyytyväisyystekijä on työolosuhteet ja työvälineet. Jos kaikki on kunnossa ja laitteet toimivia sekä riittäviä ei sillä motivaatioon ole suurta vaikutusta, mutta näiden asioiden puute ja huono taso vaikeuttaa ja ärsyttää työssä, jolloin sillä saattaa olla suurikin negatiivinen vaikutus työmotivaatioon. (Rytikangas 2011, 50-51; Sinokki 2016, 104-105.)

Yksittäisen työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa koko työyhteisö. Kun työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta toisiin ja viihtyy työyhteisössään, vaikuttaa se hänen työhyvinvointiinsa ja sitä kautta työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 81.) Motivoitunut työntekijä antaa yritykselle hyvän työpanoksen. Työpanos saattaa nousta hyvin korkeaksi ja jopa ylittää pyydetyn, kun työntekijä pääsee työn imuun eikä välttämättä koe tarpeelliseksi pitää tarkkaa kirjaa esimerkiksi työajan ylittymisestään. Tällainen työntekijä motivoi ja innostaa muitakin työyhteisössä. (Rytikangas 2011, 47-48.) Tätä ei kuitenkaan saa sekoittaa työnarkomaniaan, joka vastaavasti ei ole hyväksi yksilölle eikä työyhteisölle (Martela & Jarenko 2015, 49). Samalla tavalla työhönsä kyllästynyt ja tyytymätön työntekijä saattaa tartuttaa työyhteisöön negatiivisuutta ja eripuraa. Tällaisen työntekijän työpanos jää yleensä vähäisemmäksi ja sen lisäksi hän heikentää sisältäpäin koko muutakin työyhteisöä. Yrityksen kannalta tämä on tietenkin jo erittäin valitettavaa, mutta tällaisen työntekijän huono asenne saattaa näkyä myös ulospäin asiakkaille ja sidosryhmille, jolloin se on vieläkin haitallisempaa. (Rytikangas 2011, 48-49.)

Motivoituneet, innostuneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat myös yritykselle kilpailuvaltti ja hyötynä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Motivoituneet työntekijät jaksavat työskennellä tehokkaammin ja saavat enemmän aikaan, mikä vaikuttaa tietenkin myös yrityksen tulokseen. (Martela & Jarenko 2015, 21.) Tietynlainen vapaus omassa työssään aikaan saa enemmän työmotivaatiota. Jos työntekijä kokee liikaa määräyksiä tulevan aina ylempää, eikä hän saa mah-

dollisuutta käyttää omaa osaamistaan tai vaikuttaa työhönsä, alentaa se työntekijän työmotivaatiota. (Leiviskä 2011, 50-51.) Työntekijöiden ollessa passiivisia, niin silloin käskyttäminen ja ylhäältä määrääminen toimii. Asiantuntijayrityksissä, joissa valtaosa työntekijöistä tietää mitä tekee ja osaa itse saavuttaa päämääränsä, voi liika johtaminen aiheuttaa työmotivaation alenemista. (Martela & Jarenko 2015, 93-94.)

3.4 Työmotivaatioteorioita

Aikojen saatossa on syntynyt monia työmotivaatioteorioita, mutta työntekijän motivoitumiseen sisältyy niin monia eri asioita, ettei yhdellä teorialla sitä pystytä selittämään. Yksi tunnetuimmista teorioista on jo edellä mainittu Mashlow'n tarvehierarkiateoria. Teoria lähtee ajatuksesta, että motivaatio kasvaa askelma kerrallaan tarpeiden tultua tyydytetyksi. Ihminen siis motivoituu ensin alempien perustarpeidensa tyydyttämisestä ennen kuin kykenee motivoitumaan ylempien esimerkiksi sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisestä. (Sinokki 2016, 74,104.)

Maslow'n tarvehierarkian ohella on myös jo aikaisemmin tekstissä mainittu Herzbergin kaksifaktoriteoria, joka lukeutuu myös tunnettuihin tarveteorioihin. Siinä motivaatioon oletetaan vaikuttavan työn ulkoiset tekijät kuten palkka ja työolosuhteet, sekä työntekijät sisäiset motivaatiotekijät kuten työssä eteneminen ja saavutukset. Nämä sisäiset motivaatiotekijät, Herzbergin mukaan, syntyvät ihmisen kokemuksesta oman ponnistelun kautta seuranneista saavutuksista. Ulkoiset tekijät eli hygienia-tekijät eivät hyvin hoidettuina ja toimiessaan myöskään suorasti vaikuta huomattavasti motivaatioon. Niiden puute kuitenkin vaikuttaa motivaatiota heikentävästi. (Sinokki 2016, 104-106.)

Yksi työmotivaatioon liitetty tarvelähtöinen teoria on David McClellandin suoritusmotivaatioteoria. Hänen mukaansa motivaatio syntyy suoriutumisen, vallankäytön sekä ryhmään kuulumisen tarpeista. Suoriutumisen tarpeessa työntekijä haluaa onnistua tekemisissään, menestyä ja sitä kautta pyrkiä ylittämään itsensä. Suoritusmotivaatio vaihtelee työntekijöiden välillä ja korkean suoritusmotivaation omaava henkilö haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Matalamman suoritusmotivaation omaava taas on tyytyväinen, kun töitä ylipäänsä on ja siitä saa palkkaa. Korkean suoritusmotivaation omaavat työntekijät hakeutuvatkin useammin haasteellisiin tehtäviin ja esimerkiksi yrittäjiksi. Vallankäytön tarve liittyy paljon arvostukseen ja asemaan. Suurten organisaatioiden johtajat motivoituvat juuri tämän tarpeen tyydytyksestä. Työntekijät joilla on vahva ryhmään kuulumisen tarve, haluavat muiden hyväksyntää ja kokea olevansa pidettyjä työyhteisössä. He yrittävät sopeuttaa omaa käyttäytymistään muiden odotuksien mukaan. McClelland on sitä mieltä, että suoritusmotivaatiota pystytään lisäämään ja tukemaan. Hänen mukaansa tämä on mahdollista koulutuksella ja töiden haasteellisuudella. (Sinokki 2016, 108-109.)

4 Sitoutuneisuus

Tässä kappaleessa kerrotaan sitoutuneisuudesta ja sitoutuneisuuden tai sen puutteen vaikutuksista organisaatioon. Lopuksi keskitytään työntekijöiden vaihtuvuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Sitoutumisesta tai sitoutumattomuudesta puhutaan usein työpaikoilla työntekijöiden vaihtuvuuden mittarina. Sitoutuneisuus on kuitenkin laajempi käsite, joka kertoo työntekijän psykologisesta suhteesta organisaatioon. Toki kynnyksen lähteenä työpaikasta on matalampi, jos psykologinen suhde on huono. (Viitala 2013, 85.) Sitoutuminen kuvastaa työntekijän positiivista asennoitumista organisaatioon. Sitoutunut työntekijä sitoutuu organisaation arvoihin ja toimintaan ja haluaa tehdä parhaansa niiden eteen. (Leiviskä 2011, 120.)

Henkilöstön sitoutuneisuutta voidaan parantaa avoimella ja rehellisellä keskustelulla ja kuunteluyhteydellä esimiehen ja henkilöstön kesken. Työn täytyy olla sopivan haastavaa ja merkityksellistä ja siinä on oltava selkeät tavoitteet. Hyvä ja kannustava palaute on tärkeää, sekä palkitseminen hyvästä työstä. Omaan työhön ja työympäristöön täytyisi olla mahdollisuus vaikuttaa. (Hakoinen 2015.)

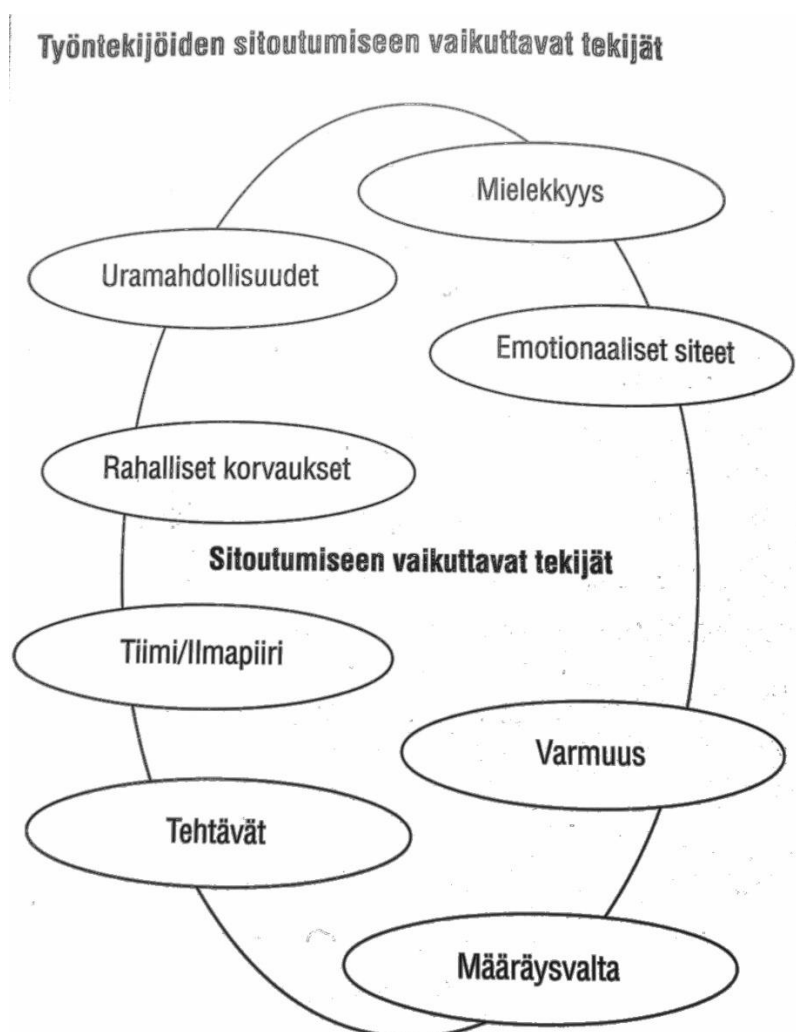
4.1 Sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Tutkija Rousseau jakoi psykologiset suhteet kahteen pääluokkaan: relationaalsiin ja transaktionaalisiin. Harvoin suhde kuitenkaan on täysin vain toisenlainen vaan yleensä suhteessa on elementtejä kummastakin. Relationaaliset suhteet ovat yleensä pitkäkestoisia työsuhteita, joissa tyypillistä on joustaminen molemmiin puolin. Taloudellinen hyöty ei suhteessa ole ainoa ja tärkein tekijä, vaan tärkeämmäksi nousevat lojaalius ja luottamus työpaikan säilymisestä hyvän työn vastineena. Transaktionaalisisissa suhteissa keskeisenä osana on taloudellinen hyöty ja suurin motivaation lähde onkin palkka. Työsuhde on myös yleensä lyhyt ja työntekijän kannalta hyvin epävarma. Näissä suhteissa ei tosin työnantajallakaan ole suurempia odotuksia työntekijälle, vaan hänelle riittää sovittujen työsuoritusten suorittaminen. Tämä voi heijastua työntekijän haluttomuutena joustaa organisaation hyväksi tai alisuorittamisena työssä. (Viitala 2013, 85-86.)

Yksi tunnetuimpia sitoutumisteorioita on Meyerin ja Allenin sitoutumisen jako kolmeen luokkaan. Tutkijat Meyer ja Allen ovat erotelleet sitoutumisen affektiiviseen, jatkuvaan sekä normatiiviseen ulottuvuuteen. Heidän mukaansa henkilöllä saattaa olla näitä kaikkia sitoutumisen luokkia tai yksilöllisiä erilaisia variaatioita niistä. Toinen luokka ei sulje pois toisen esiintymistä yksilöllä. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa työskennellä ja kuulua organisaatioon. Tähän kuuluu myös tunnetasolla sitoutuminen liittyen vahvasti sosiaalisiin suhteisiin, arvostukseen ja luottamukseen. Usein tämä saavutetaan vasta organisaatiossa pidemmän työskentelyn jälkeen, mutta affektiivisen sitoutumisen kehittymiselle tärkeimpiä ovat ensimmäiset kuukaudet

työssä. Jatkuvaan sitoutumiseen liittyy usein työntekijän oman edun ja uran kannalta itse arvioima kannattavuus tai työpaikasta lähtemisen haittapuolet. Työntekijä tietoisesti arvioi yleisen taloustilanteen ja uusien työllistymismahdollisuuksien kannalta parhaan vaihtoehdon. Kun tilanne on huono, jatkuva sitoutuminen on suurempaa ja päinvastoin. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä vastaa yhteiskunnan luomiin odotuksiin ja normeihin. Hän pohtii, mitä velvollisuuksia häneltä odotetaan tai miten hänen kuuluisi käyttäytyä työnantajaa kohtaan. Häntä ohjaa suurelta osin velvollisuudentunne organisaatioon. (Niemelä 2011, 43-45; Viitala 2013, 86-87.)

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa moni tekijä. Niermeyer ja Seyffert (2004) ovat jaotelleet nämä tekijät alla olevan kuvion (kuvio 5) mukaan.



Kuvio 5: Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Niermeyer & Seyffert 2004)

Niermeyer & Seyffert (2004) kertovat, että on erilaisia tapoja vahvistaa näitä sitoutumistekijöitä ja tätä kautta vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työhön ja yritykseen. Kaikkea ei kannata yrittääkään muuttaa, vaan löytää ne keskeisimmät motivaatiota estävät asiat ja käsitellä

niitä täsmällisemmin. Heinänen (2016, 21) toteaa pro gradu tutkimuksessaan, että työntekijöiden iällä ja sitoutuneisuudella on selkeä yhteys toisiinsa. Hän kertoo Allenin ja Meyerin pitävän tähän syynä sitä, että yleensä vanhemmalle työntekijälle on saavutettuna jo tietty asema yrityksessä ja sitä kautta he ovat myös yleensä työhönsä tyytyväisiä ja sitä kautta sitoutuneempia. Heinäsen työstä käy myös ilmi, että Mathieun ja Zajacin (1990) mukaan palkalla ja vakinaisella viralla on positiivinen vaikutus sitoutumiseen.

Sitoutumista voidaan vahvistaa vaikuttamalla eri motivaatiotekijöihin. Työn mielekkyyttä voidaan vahvistaa työn laajentamisella, jolloin työntekijän on helpompi samaistua omiin tehtäviin kokonaisvaltaisesti. Uramahdollisuuksiin tukea saadaan uramalleista ja erilaisilla täydennyskoulutuksilla jotka tukevat pätevyyden kehittämistä. Emotionaalisia siteitä voidaan parantaa osoittamalla työntekijälle erityistehtäviä tai vastuullisia projekteja. Rahallisten korvauksien tukena ovat erilaiset korvausjärjestelmät, joissa otetaan huomioon trendit. Korvausjärjestelmien täytyy myötäillä vallitsevien työmarkkinoiden joustavuutta. Tiimiä/ilmapiiriä vahvistamiseen voidaan järjestää yhteistä työnulkopuolista toimintaa, kehittää tiimiä valmennusmenetelmillä sekä järjestää johtohenkilöille valmennusta. Tavoitesopimusjärjestelmät tuovat varmuutta. Varmuutta vahvistaa myös läpinäkyvyys yrityksen tilanteessa, kehittymismahdollisuuksissa sekä työn arvioinnissa. Tehtäviin liittyviä motivaatiotekijöitä voidaan vahvistaa vaihtelulla esimerkiksi työtehtäviä kierrättämällä ja työn rikastuttamisella sekä työn laajentamisella. (Niermeyer & Seyffert 2004, 114-116.)

4.2 Sitoutumisen vaikutukset organisaatioon

Sitoutumisella on vaikutusta moniin organisaation kannalta olennaisiin toimiin ja asenteisiin, kuten henkilöstön vaihtuvuuteen, asenteisiin muutoksia kohtaan, työsuorituksiin sekä irtisanomisaikaisiin. Sitoutuneet työntekijät panostavat työhönsä enemmän ja sitä kautta vaikuttavat positiivisesti koko organisaation suoritukseen. Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen osaan. Tunneperäiseen sitoutumiseen, jossa työntekijällä on jokin tunteeseen perustuva halu kuulua kyseiseen organisaatioon. He pysyvät yleensä yrityksessä omasta halustaan, koska heillä on jonkinlainen tunneside yritykseen. Jatkuvuussitoutumiseen eli työntekijä ei halua menettää jo saavutettuja etujaan ja lähtemisestä koituisi kustannuksia. He saattavat kokea jopa jonkin asteista pakkoa pysyä organisaatiossa. Normatiiviseen sitoutumiseen, jolloin työntekijä kokee velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa. Jokaisella näistä on vahvistava merkitys todennäköisyyteen, että työntekijä pysyy yrityksen palveluksessa. (Leiviskä 2011, 120-121.) Mitä korkeammalle työntekijä on tarvehierarkiassaan (kuvio 3) päässyt, sitä sitoutuneempi hän on myöskin organisaatioon. Korkeammalla tasolla työntekijää motivoi sisäiset motivaattorit, kuten itse työstä saatu ilo ja työn tärkeyden tunne. Tätä kautta työntekijä jakaa myös positiivista asennetta työympäristöönsä. Organisaatio voi tähän vaikuttaa huolehtimalla siitä, että alemman tason tarpeet tyydyttyvät, koska alimmilla tasoilla ei juurikaan sitoutumista esiinny. (Smith 2014.)

Sitoutuneet työntekijät vaikuttavat organisaation kannattavuuteen, koska yrityksen ei tarvitse kuluttaa rahaa uusien työntekijöiden rekrytointiin ja kouluttamiseen. Sitoutuneen työntekijän halu itse lähteä organisaatiosta on vähäinen. Työnantajan ei myöskään tarvitse tiukasti valvoa työntekijöiden työntekoa, kun he ovat työhön vahvasti sitoutuneita. Sitoutuneet työntekijät ovat myös harvemmin poissa töistä, sekä heidän työssä jaksamisensa on hyvällä tasolla. He myös antavat yrityksestä ulospäin positiivisen kuvan ja se on tietenkin hyväksi koko organisaatiolle. Henkilöstö voi olla myös liian sitoutunut ja silloin ongelmaksi syntyy se, että henkilöstö tottuu ja hyväksyy organisaation tilan. He eivät enää osaa olla kriittisiä organisaatiota kohtaan. Näin kadotetaan innovointikyky ja muutoksiin tottumisesta tulee hankalaa. (Niemelä 2011, 53-55.)

4.3 Työntekijöiden vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus usein ensimmäisenä mielletään negatiiviseksi asiaksi. Kuitenkin usein työntekijöiden vaihtuvuudella on myös positiivisia vaikutuksia, kun yritykseen saada ehkä uutta näkökulmaa uuden työntekijän mukana. Nykyään ei edes pidetä tavoitteena sitä, ettei yksikään työntekijä lähtisi työpaikasta ennen eläkeikää. Vaihtuvuuden määrät ja vaikutukset ovat kuitenkin erilaiset eri aloilla ja yrityksissä. Mitä enemmän työssä tarvitaan juuri kyseiseen työhön spesifiä osaamista, niin sitä enemmän suurella vaihtuvuudella on yritykselle haittaa. Suurin vaihtuvuus työntekijöissä onkin työpaikoissa, joissa henkilökunta koostuu lähinnä nuorista ja vielä kouluttamattomista työntekijöistä esimerkiksi pikaruokaravintolat. Näissä paikoissa vaihtuvuudesta ei juurikaan ole haittaa yritykselle. (Viitala 2013, 87-88.)

Vattulainen (2015) kertoo Helsingin Sanomien julkaisussaan, että vaihtuvuus vaihtelee suurelta osin alan mukaan, mutta saman alan sisälläkin saattaa esiintyä eroja. Suurimmat vaihtuvuusmäärät ovat erityisesti myynti- ja palvelualoilla. Esimerkiksi myyntityötä tekevästä suomalaisista yli 50% haluaisi vaihtaa työpaikkaa. Vaihtuvuus on suurempaa aloilla, joissa työntekijöillä ei ole korkeaa ammatti-identiteettiä ja palkkataso on matala. Saman alan sisällä vaihtuvuuden eroja tulee naisvaltaisissa ammateissa. Esimerkiksi psykologeissa vaihtuvuus on pääasiassa todella pientä. Samalla kuitenkin moni joutuu aloittamaan määräaikaista työsuhdetta esimerkiksi äitiyslomansijaisuuksista, ja tätä kautta vaihtamaan työpaikkaa vuodenkin välein. Suuri syy vaihtuvuuden korkeaan tasoon löytyy määräaikaisten työsuhdeten sekä vuokratyösuhdeten yleistymisestä. Vattulainen (2015) toteaa myös Tilastokeskuksen tekemän Työolojen muutokset-tutkimuksen mukaan että, korkeasti koulutetut vaihtavat useimmin työpaikkaa it-alalla. Tekniikan, hallinnon ja liike-elämän erityisasiantuntijat haluavat myös vaihtaa työpaikkaansa muita useammin.

Viitala (2013, 88) kertoo viitaten Bevanin (1991) tutkimukseen, että usein luullaan monen vaihtavan työpaikkaa palkan perässä, mutta palkka ei kuitenkaan ole merkittävä syy vaihtuvuuteen. Tutkimuksen mukaan tyypillisiä syitä vaihtuvuuteen löytyy itse asiassa enemmän sisäisissä motivaatiotekijöissä. Näitä ovat odotuksia vastaamaton työ tai kehitysmahdollisuuksien vähäisyys, kokemus esimiehen tuen ja huomion sekä henkilöstön arvostamisen puutteesta, riittämätön

osaaminen ja huono perehdytys tehtävään tai tehtävien yksitoikkoisuus sekä vastuun ja itsenäisyyden puute.

Hakoisen (2015) mukaan on sanottu, että jopa yli 75% omaehtoisesti irtisanoutuneiden lähdön syynä on ollut huono esimiestoiminta ja/tai yrityksen huono johtamiskulttuuri. Jos henkilöstön vaihtuvuus on suurta, niin luku on hyvin huolestuttava. Pienellä vaihtuvuudella ei lähdön syyllä ole kovin suurta merkitystä. Kuitenkin molemmissa tapauksissa, oli lähtövaihtuvuus sitten suurta tai hyvin pientä, sille täytyisi tehdä jotain. Vattulainen (2015) toteaa viitaten Tilastokeskuksen tekemään Työolojen muutokset-tutkimukseen, että työpaikanvaihto halukkuus johtuu usein työpaikalla esiintyvistä ristiriidoista, työpaineista tai jopa työpaikkakiusaamisesta.

Pienessä vaihtuvuudessa on myös ongelmansa, kun yritykseen ei myöskään tule uusia työntekijöitä. Tämä voi jähmettää yrityskulttuuria ja olla esteenä uusien toimintamallien käyttöönotolle. Joskus käy niinkin, että hyvä työntekijä palaa yritykseen uudestaan kokeneempana ja entistä tuloksellisempana. Urakehityksen mahdollisuus sekä näiden mahdollisuuksien esille tuonti, ovat tärkeitä tekijöitä vaihtuvuuden kurissa pitämisessä. (Hakoinen 2015.)

LinkedIn oli selvittänyt syitä miksi ihmiset ovat vaihtaneet työpaikkaa ja tutkimuksen mukaan suurimmalla osalla syy ei ollut esimiehessä, työn haasteellisuudessa/haasteettomuudessa eikä palkassa. Suurin syy vanhasta työpaikasta lähtöön oli etenemismahdollisuuksien puute. Tästä johtuen työnantajien olisikin hyvä jo rekrytoidessaan tuoda työntekijöille tietoon, mihin työpaikka voisi heidät viedä. Tai kehittää uramahdollisuuksia jo yrityksessä työskenteleville työntekijöille. (Schnidman 2015.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on kuusi suurinta syytä työpaikan vaihdolle. Tutkimuksen on tehnyt LinkedIn ja tutkimukseen on osallistunut 10 000 vastaajaa maailmanlaajuisesti.

Top reasons why people left their old job:



Source: LinkedIn survey, Why & How People Change Jobs, (Mar 2015). Showing global average.

Kuvio 6: Top reasons why people left their old job. (Schnidman 2015)

Tutkimuksen mukaan 45% vastaajista koki, ettei heillä ollut mahdollisuuksia edetä urallaan. 41% oli tyytymättömiä pitkään johdossa olleiden kollegoiden johtamiseen. 36% oli tyytymätön työkuultuuriin ja -ympäristöön. 36% olisi toivonut enemmän haasteita työhönsä. 34% ei ollut tyytyväinen sen hetkisestä työstä saamiinsa korvauksiin ja etuihin. 32% koki, ettei heidän ponnisteluitaan palkita tai edes huomata. (Schnidman 2015.)

Pekka Seppänen (2009) kirjoittaa Talouselämän kolumnissaan, että harvoin todellista syytä työpaikasta lähtemiselle kuitenkaan kerrotaan julkisesti. Usein todellinen syy jää vain läheisten tietoon. Yleisiä julkisesti kerrottuja syitä ovat halu oppia uutta ja saada uusia haasteita. Kukaan ei kuitenkaan julkisesti myönnä vanhaan työpaikkaan liittyvän niin paljon vuosien aikana kertynyttä kuonaa, että siitä halutaan päästä eroon. Usein työpaikasta lähtöön liittyy tietynlainen vanhan taakse jättämisen ihanuus ja usko siihen, että uudessa työpaikassa kaikki on taas toisin. Aluksi näin saattaa ollakin, mutta pian samat ongelmat löytyvät myös uudesta työpaikasta. Tähän ongelmaan Seppänen pohtii ratkaisuksi työnkiertoa ja tehtävien vaihtoa yrityksen sisällä, jolloin tämän kuonan voi aina jättää edelliseen työpisteeseen. Ongelmien ilmaantuessa tosin virheestä vastuussa olevan henkilön löytäminen saattaa olla hankalaa.

5 Tutkimus

Tutkimus erotellaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Nämä kaksi eivät kuitenkaan kilpaile keskenään tai ole toisensa vastakohtia, vaikka toinen käsittelee numeroita ja toinen merkitystä, vaan ne voivat täydentää toisiaan. Niitä ei siksi myöskään voida kovin tarkasti erottaa toisistaan. Tutkimusta aloittaessa kannattaa ensin pohtia, mikä on oikea tutkimus tapa oman tutkimusongelman ratkaisuun. Tutkimuksella täytyy aina olla jokin tarkoitus tai tehtävä. Sen tarkoitusta kuvataan neljällä piirteellä jotka ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Usein yhteen tutkimukseen sisältyy useampi kuin yksi tarkoitus ja se voi myös tutkimuksen edetessä muuttua. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2014, 135-138.)

Tutkimusta aloittaessa on mietittävä myös tutkimuksen kohdejoukkoa ja erityisesti sitä, kuinka suuri otanta on saatava, että tutkimus olisi luotettava. Jos koko kohdejoukko on pieni, esimerkiksi pienen yrityksen henkilökunta, voidaan tutkimus tehdä vaikka kyselylomakkeen avulla kaikille työntekijöille. Näin toimittaessa puhutaan kokonaistutkimuksesta. Harvoin näin voidaan kuitenkaan tehdä tai tutkimus tulisi kalliiksi toteuttaa. Usein määritellään perusjoukko ja poimitaan tästä joukosta edustava otos. Tässä on kuitenkin otettava huomioon, että otos on samassa suhteessa perusjoukon kanssa. Eli, jos perusjoukko koostuu suurimmaksi osaksi esimerkiksi tietyn ikäisistä henkilöistä, on sama suhde pyrittävä toteuttamaan pienemmässä otoksessa. (Hirsijärvi ym. 2014, 179-180.)

5.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli 70-luvulla perustettu kasvava kansallinen yritys, jonka toiminta kattaa koko maan. Yritys on erikoistunut geotekniikkaan, pohjarakentamiseen ja ympäristötutkimuksiin, suunnitteluun sekä konsultointiin. Henkilöstön määrä tällä hetkellä on noin 60, ja se on kasvanut viime vuosina koko ajan. Henkilöstö on jakautunut toimistolla työskenteleviin ja kentällä työskenteleviin työntekijöihin. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2017 hieman yli 5 miljoonaa euroa ja liikevaihto sekä tulos ovat myös kasvaneet joka vuosi. (Yritys X 2018)

Toimeksiantajan kanssa yhteistyö alkoi opiskelijan halusta tehdä opinnäytetyö työmotivaatiosta ja työhön sitoutuneisuudesta. Yritys X koki aiheen heille sopivaksi ja halusi lähteä tekemään yhteistyötä. Heidän ongelmansa oli henkilöstön melko suuri vaihtuvuus ja siihen pyrittiin samalla löytämään syitä motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta. Heidän tarkoituksenaan on käyttää tuloksia seuraavassa henkilöstösuunnitelmassa sekä koulutusohjelman kehittämisessä.

5.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on lähtöisin luonnontieteistä ja sitä käytetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Näillä tieteenaloilla onkin saman tapaisia tutkimuksellisia menettelytapoja.

Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on aiemmat teoriat ja aiemmista tutkimuksista tehdyt johtopäätökset. Aineiston keruussa ja kokeen suunnittelussa täytyy huomioida, että saatava aineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Aineisto täytyisi saada tilastolliseen muotoon, jotta se voidaan analysoida. (Hirsijärvi ym. 2014, 139-140.) Määrällisessä tutkimuksessa täytyy aina tietää ensin tarkasti mitä halutaan tutkia, jotta sitä voidaan mitata. Ensin on määriteltävä käsitteen sellaisiksi, että niitä voidaan mitata, ja sen jälkeen voidaan vasta kerätä tutkimusaineisto. Tutkittavat käsitteet on saatava sellaiseen arkikielen muotoon, että jokainen vastaaja ymmärtää mitä kysytään. Muuten tuloksista ei saada luotettavia. Tätä vaihetta kutsutaan operationalisoinniksi. (Vilka 2007, 36-38.)

Kanasen (2011, 22) kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään asioita tai ilmiöitä tutkimustulosten perusteella. Tarkoituksena on kysyä pienemmältä joukolta ja vetää vastauksista yleistäviä johtopäätöksiä. Otosjoukon olisi kuitenkin oltava kaikilta osin koko perusjoukkoa vastaava. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi ikä- tai sukupuolijakauma täytyisi olla sama otosjoukossa suhteessa perusjoukkoon. Jos näin ei ole, niin saadut tulokset ovat virheellisiä. Harvoin kuitenkaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoksen valinnassa täydellisesti onnistutaan.

Määrällisellä tutkimusmenetelmällä tietoa tarkastellaan numeerisesti eli tutkittavia asioita käsitellään numeroiden avulla. Tutkimustieto saadaan joko suoraan numeroina tai laadulliset tulokset voidaan muuntaa numeeriseen muotoon. Tutkimusmenetelmän kautta saadaan vastauksia kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon tai kuinka usein. Tulokset voidaan esittää numeroina tai tunnuslukuina, mutta tutkija tulkitsee ja selittää ne sanallisesti. Hän analysoi miten eri asiat liittyvät tai eroavat toisistaan. Määrällisen tutkimuksen aineistossa usein vastaajien määrä on suuri. (Vilka 2007, 14,17.)

Tutkimukseen valitaan perusjoukosta otos. Se täytyy valita niin, että saadaan mahdollisimman luotettava kokonaiskuva ja edustettavuus perusjoukosta. Otoksen koko vaihtelee tutkimuksen perusjoukon määrän mukaan. Otantamenetelmiä, eli tapoja valita otos, on monia. Kokonaisuotoksessa tutkimukseen valitaan koko perusjoukko. Näin voidaan tehdä, jos perusjoukko ei ole kovin suuri. Perusjoukon ollessa suuri kannattaa valita jo kustannussyistä pienempi otos. Muita otantamenetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa havaintoyksiköt valitaan arpomalla sattumanvaraisesti. Tätä tapaa voidaan käyttää, jos havaintoyksiköiden ilmenemistavat tai ominaisuudet pysyvät samoina. Systemaattista otantaa voidaan käyttää silloin, kun perusjoukko ei ole tarkkaan tiedossa. Tällainen voisi olla aakkosjärjestyksessä oleva henkilörekisteri, joka on satunnaisesti järjestäytynyt mielipiteidensä ja uskomustensa kannalta. Systemaattisessa otannassa otantaväli määräytyy laskemalla. Ositettua otantaa käytetään, kun perusjoukko on hajanainen ja jo valmiiksi jakautunut ryhmiin. Silloin otanta on tehtävä ositettuna, että jokaisesta

pienemmästäkin ryhmästä saadaan edustaja. Ryväsotannalla eli klusteriotannalla pyritään säästämään aikaa ja resursseja. Tutkimusjoukot ovat luonnollisia ryhmiä, kuten koululuokkia tai yrityksiä. Ryppäät voidaan valita satunnaisesti tai systemaattisesti sekä ryppäälle voidaan tehdä myös kokonaistutkimus. (Vilkkä 2007, 51-56.)

5.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus tunnetaan survey-tutkimuksen yhtenä menetelmänä. Survey-tutkimuksessa kerätään tietystä joukosta aineistoa strukturoidussa muodossa esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Saadusta aineistosta pyritään selittämään ja vertailemaan tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. (Hirsijärvi ym. 2014, 134.) Kyselytutkimuksella saadaan tutkittaviin kysymyksiin vastauksia kyselylomakkeen kautta tai haastatteleamalla heitä. Kyselylomakkeen ja haastattelulomakkeen erona on se, että kyselylomakkeen täytyy toimia ilman haastattelijaa. Tällöin kysymykset on mietittävä tarkkaan ja selkeästi ymmärrettäviksi, koska niitä ei kyetä myöhemmin vastaajalle selventämään. (Vehkalahti 2008, 11-12.)

Kyselytutkimuksen avulla kyetään kysymään useampia kysymyksiä, sekä keräämään tietoa suurelta joukolta ihmisiä. Tämän takia se on tehokas ja aikaa säästävä menetelmä. Tulosten analysointi on myös nopeaa ja helppoa, jos kyselylomake on huolellisesti suunniteltu. Tulosten tulkinta saattaa joskus olla vaikeaa. Kyselytutkimuksessa on kuitenkin myös haittoja, koska ei voida tietää miten rehellisesti tai vakavasti vastaaja kyselyyn vastaa. Tai ymmärtääkö hän kysymyksen, niin kuin laatija on sen tarkoittanut. Tätä ongelmaa välttämään kannattaa kyselylomakkeen laadintaan käyttää aikaa. (Hirsijärvi ym. 2014, 195.) Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa kysymystyypit jaetaan avoimiin kysymyksiin ja strukturoituihin kysymyksiin eli valmiilla vaihtoehdolla oleviin kysymyksiin. Kysymykset on laadittava huolella ja laadinnassa on otettava huomioon useita asioita. Kysymysten on oltava yksiselitteisiä ja sellaisia, että vastaaja ymmärtää kysymykset oikein. Vastaajalla täytyy myös olla tarvittava tieto vastaamiseen. Kysymykset on laadittava myös niin, että vastaaja haluaa niihin vastata. (Kananen 2011, 30.)

Avoimilla kysymyksillä tarkoitetaan nimenomaan sitä, että vastaaja saa omin sanoin vastata kysymykseen. Kysymykset voivat olla täysin avoimia tai rajattuja kysymyksiä. Huonosti tai epäselvästi rajattujen kysymysten kohdalla piilee vaara, että saadaan vastauksia joilla ei ole merkitystä itse tutkimusongelman kannalta. Täysin avoimilla kysymyksillä taas haetaan enemmän ideoita tai ajatuksia, sekä kartoitetaan kyseessä olevaa ilmiötä, jos siitä ei vielä ole tarpeeksi tietoa. Avoimien kysymysten avulla saadaan enemmän tietoa kuin strukturoiduilla kysymyksillä, koska avoimet kysymykset eivät sulje mitään vaihtoehtoja pois. Tämä tekee avoimien vastaus-ten käsittelystä työläämpää, koska vastausvaihtoehtoja saattaa tulla useita. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot voidaan jo alun perin numerokoodata, jolloin niitä on helppo myöhemmin käsitellä. Strukturoidut kysymykset voivat olla vaihtoehtokysymyksiä sekä asteikkokysymyksiä. (Kananen 2011, 30-31.)

Tutkittaessa vaikeita tai arkaluonteisia asioita voidaan mielipiteiden ja asenteiden mittaamisen apuna käyttää Likert-asteikkoa. Sillä saadaan paremmin ja laaja-asteisemmin tietoa, kuin pelkillä kyllä tai ei vastausvaihtoehdoilla. Mittaamisen päätarkoitus on löytää eroja havaintoyksiköiden eli vastaajien välillä. Likert-asteikko jaetaan parilliseen määrään vaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee parhaiten omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. Vaihtoehtoja ei kuitenkaan kannata laittaa liikaa, koska silloin ei aina saada luotettavaa tietoa. Silloin ihminen saattaa vastata väittämiin enemmän vaistonvaraisesti. Yleisin määrä on viisi vaihtoehtoa, joissa keskimäinen vaihtoehto ei saa olla kumpaankaan suuntaan kallistuva, esimerkkinä, ei samaa eikä eri mieltä. Vaihtoehdot sisältävät molemmin puolin ääripäät eli esimerkiksi täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä. Muut vaihtoehdot jakautuvat näiden välille. Likertin asteikkoa käyttäen saadaan tietoa parannusta kaipaavista asioista, joten usein sitä käytetään esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyttä mittaavissa tutkimuksissa. (SurveyMonkey 2018; Vilka 2007, 45.)

Kyselytutkimuksen aineiston keruussa yleensä käytetään kahta tapaa, posti- ja verkkokyselyä tai kontrolloitua kyselyä. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään vastaajille nimenmukaisesti postin tai verkon kautta. Tämä on helppo ja nopea aineiston keruu tapa, mutta usein vastausprosentti jää matalaksi. Jos kyselyn aihe on vastaajajoukolla tärkeä, niin vastausprosentti yleensä nousee suuremmaksi. Vastausprosenttia voi nostaa muistutusviestien avulla vastausajan kuluessa. Postin kautta lähetetty kysely voi myös tulla kalliiksi, koska mukaan täytyy myös liittää vastauskuori, jonka postimaksu on jo maksettu. Hyvin samankaltainen kuin postikysely, on kysely, joka jaetaan jonkin organisaation tai yhteisön kautta. Tällöin organisaatio tai yhteisö jakaa sekä vastaanottaa kyselyt, jolloin postitus moneen osoitteeseen jää pois. Tällaisella menetelmällä on vastausprosentin huomattu olevan tavallista korkeampi. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija jakaa henkilökohtaisesti kyselyt vastaajille menemällä fyysisesti kohdejoukon luo. Hän voi samalla vastata kysymyksiin ja selostaa tutkimuksen tarkoitusta ja kyselyn täyttämistä. Vastaajat palauttavat lomakkeet sovitulla tavalla, joko postitse tai esimerkiksi palautuslaatikkoon. Tutkija voi myös postittaa kyselyt vastaajille ja tulla sitten henkilökohtaisesti hakemaan niitä vastaajilta. Tällöin on myös mahdollisuus tarkistaa vastauslomakkeet ja keskustella tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsijärvi ym. 2014, 196-197.)

Kyselyyn valittu otos ei aina kokonaisuudessaan kuulu mitattavaan otokseen, koska usein osa vastauksista jää saamatta tai niissä on virheitä. Tähän tutkijan olisi hyvä varautua jo otosjoukkoa määrittäessä. Tilastollisia menetelmiä käytettäessä puutteellisesti vastatut kyselylomakkeet on hylättävä, koska asioiden analysointiin tarvitaan jokaisen vastaajan mielipide. Vertaamalla palautettujen vastausten lukumäärää koko otokseen saadaan kyselyn vastausprosentti. (Vilka 2007, 59-60.)

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Annetaan vastauksia siihen, miksi tutkimus tehtiin, mitä sillä haluttiin saavuttaa ja miten se toteutettiin. Käydään läpi keskeisimmät tutkimuksesta saadut tulokset diagrammien avulla.

Tutkimuksella haluttiin selvittää Yritys X:n työntekijöiden tämän hetkistä työmotivaation tilaa sekä sitoutuneisuutta yritykseen. Yrityksessä on ollut melko paljon vaihtuvuutta työntekijöissä ja haluttiin saada selville, löytyykö tähän syy motivaatioon tai sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusongelmaa pohtiessa ja valitessa tutkimusmenetelmää mietittiin sitä, kuinka saataisi korkeampi vastausprosentti sekä selvitettyä parhaiten mielipiteet ja asenteet valittuihin aiheisiin. Aihealueet valittiin sen perusteella, että haluttiin saada tietoa henkilöstön, niin työmotivaation kuin sitoutuneisuudenkin tasosta. Esimiestyöskentelyllä on myös vaikutusta näihin molempiin, ja sen selvittäminen oli myös toimeksiantajan toive, joten sille tehtiin oma osio. Kysymyksiä laatiessa pyrittiin saamaan kyselystä mahdollisimman lyhyt, mutta kuitenkin tarpeeksi haluttuja asioita mittaava.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, koska arvioitiin menetelmällä saatavan paremmin vastauksia. Monen työntekijän työ on hyvin liikkuvaa, joten tutkimuksen kyselyyn vastaamisesta pyrittiin tekemään mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta. Toinen menetelmään vaikuttava asia oli se, että tutkimus haluttiin toteuttaa mahdollisimman anonyymisti. Tähän tarkoitukseen parhaaksi tavaksi valikoitui sähköinen kyselylomake, johon vastattiin täysin anonyymisti. Haluttiin siis saada mahdollisimman monen työntekijän rehellinen mielipide kysytyihin asioihin. Hieman tutkimuksessa käytettiin myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, koska lopussa annettiin vastaajille mahdollisuus tuoda haluamiaan asioita vapaasti esille. Näistä vastauksista saatiin jonkin verran vahvistusta tai tarkennusta muihin kysytyihin asioihin.

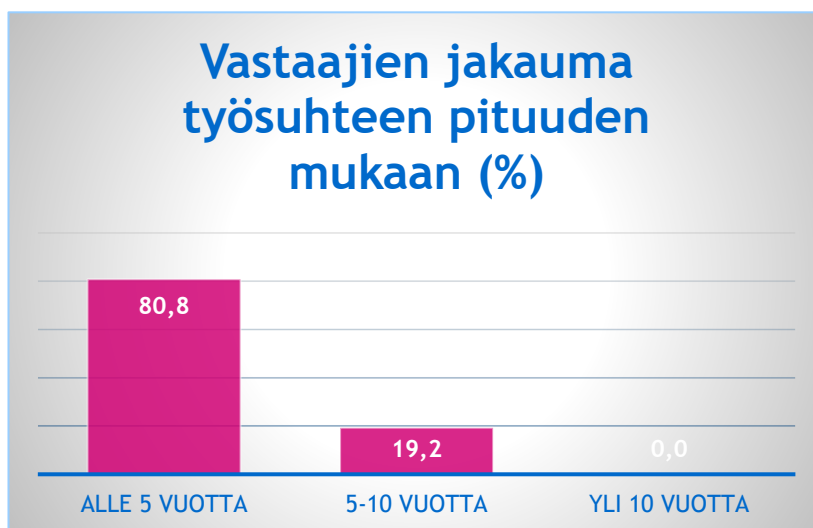
Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena koko henkilökunnalle. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, koska henkilöstön määrä oli suhteellisen pieni. Kysely toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Käytännössä yhteyshenkilö Yritys X:ssä jakoi työntekijöille sähköpostin, johon oli liitetty sähköinen linkki kyselyyn, saate tekstin kanssa. Vastaus aikaa oli noin kolme viikkoa ja vastausaika ajoittui joulutammikuun vaihteeseen. Kyselyn ajoittamisessa, juuri joulun ja uudenvuoden aikaan, oli riskinsä, mutta toisaalta silloin työntekijöillä arvioitiin olevan paremmin aikaa vastata kyselyyn. Kysely lähetettiin 59 henkilölle ja vastauksia saatiin 26 kpl. Vastausprosentti oli siis 44%.

Tutkimuksen kysymykset jaettiin työmotivaatioon, sitoutuneisuuteen sekä esimiestyöhön. Pääasiassa käytettiin Likertin asteikkoa 1-5. Asteikolla 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä. Likertin-asteikoon päädyttiin, koska arvioitiin aiheen saattavan olla vastaajille arka. Haluttiin myös selvittää eroavatko vastaajien mielipiteet toisistaan joidenkin kysymysten kohdalla. Likertin asteikolla

saadaan myös monipuolisemmin asenteita ja mielipiteitä esiin, kuin suorilla kyllä tai ei vastauksilla. Työmotivaation tutkimisessa käytettiin lisäksi monivalintakysymyksiä selvittämään asioita, joiden vastaaja kokee vaikuttavan positiivisesti ja negatiivisesti työmotivaatioonsa. Avoimia kysymyksiä oli hyvin vähän. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus antaa palautetta tai kommenttia, jos halusi tuoda vielä jotain asioita esiin. Näistä kommentteista löytyikin vahvistusta, joihinkin tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimustuloksia analysoitiin SPSS-ohjelman avulla sekä Excelillä. Koska taustatietoina oli vain työsuhteen pituus, ja siinäkin yksi ryhmä jäi ilman vastauksia, niin tulosten ristiintaulukointia ei juurikaan ollut järkevää käyttää. Tästä ei olisi tulosten valossa ollut hyötyä. Lopullisiin tuloksiin valittiin vastausten perusteella eniten erottuneet kysymykset. Sellaiset joissa tietty mielipide korostui selvästi tai mielipiteet erosivat selkeästi vastaajien kesken. Vastauksista yritettiin löytää yhteyksiä eri pääaihealueiden välillä, koska kaikilla aihealueilla, työmotivaatio, sitoutuminen ja esimiestyö, on kuitenkin vaikutusta toisiinsa.

Kyselykaavake oli jaettu kolmeen pääaiheeseen, työmotivaatioon, sitoutuneisuuteen ja esimiestyöhön. Taustatietoina kysyttiin ainoastaan työsuhteen pituutta, koska tutkimus haluttiin pitää sellaisena, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tuloksista päätellä. Vaihtoehdot jaettiin kolmeen (kuvio 7): alle 5 vuotta, 5-10 vuotta ja yli 10 vuotta työsuhteessa olleisiin. Alle 5 vuotta työskennelleiden määrä vastaajissa oli suurin 81% ja 5-10 vuotta työskennelleiden määrä 19%. Yli 10 vuotta työsuhteessa olleiden vastauksia ei saatu lainkaan.

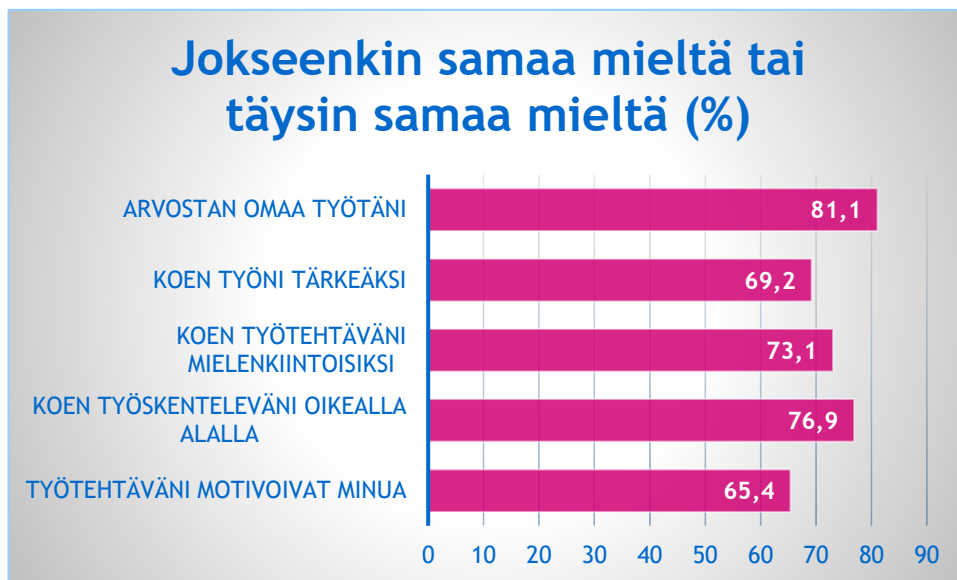


Kuvio 7: Vastaajien jakauma työsuhteen pituuden mukaan (%)

6.1 Työmotivaatio

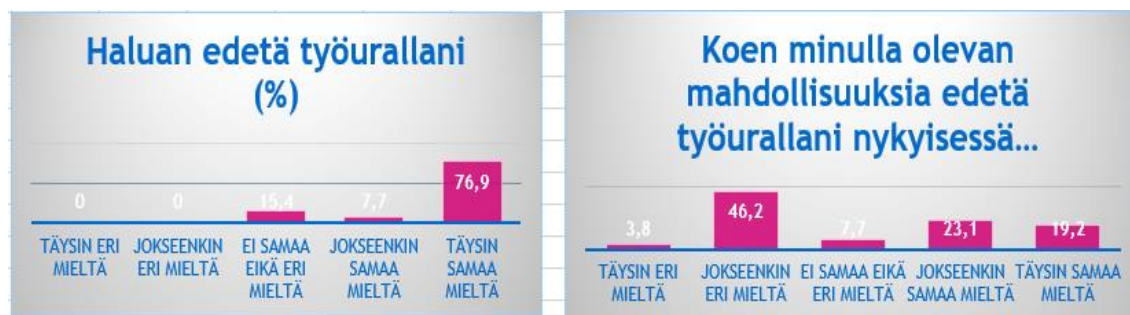
Työmotivaatio osiossa selvitettiin erilaisia työmotivaatioon vaikuttavia asioita ja työntekijät suurimmaksi osaksi kokivat työtehtävät motivoiviksi (65%) sekä työskentelevänsä oikealla alalla (79%). Kuvioista alla (kuvio 8) voidaan nähdä, että itse työn motivoivat tekijät koetaan täyttyvän

melko hyvin. Omaa työtään arvosti reilu 81% kaikista vastaajista ja heistä 42% vastasi väittämään ”arvostan omaa työtäni” täysin samaa mieltä. Työnsä tärkeäksi koki lähes 70% vastaajista. Työtehtävät koettiin myös mielenkiintoisiksi ja tähän väittämään jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastasi 73%. Työntekijät ovat siis suurimmaksi osaksi sisäisesti motivoituneita ja itse työ koetaan suhteellisen mielekkäänä.



Kuvio 8: Tuloksia työn motivoivista tekijöistä

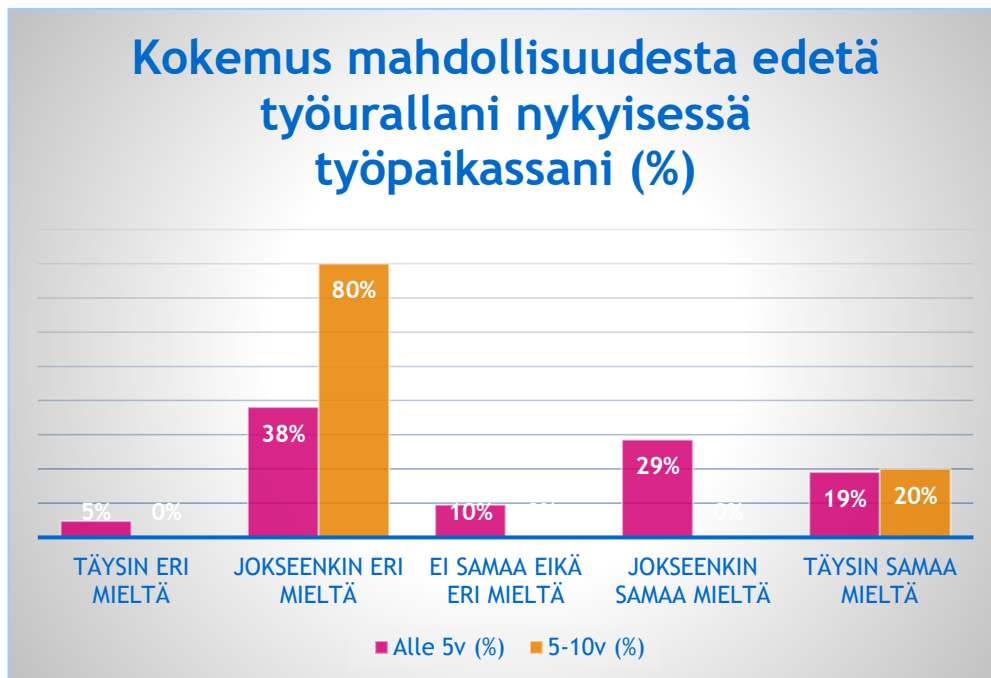
Halu edetä työuralla ja siihen koetut mahdollisuudet nykyisessä työpaikassa koettiin ristiriitaiseksi. Niin kuin alla (kuvio 9) nähdään kaikkien vastausten perusteella, että 77% vastaajista haluaisi edetä työurallaan, mutta lähes 50% vastaajista ei koe siihen olevan juurikaan mahdollisuuksia nykyisessä työpaikassaan.



Kuvio 9: Halukkuus edetä työuralla ja siihen koettu mahdollisuus nykyisessä työpaikassa

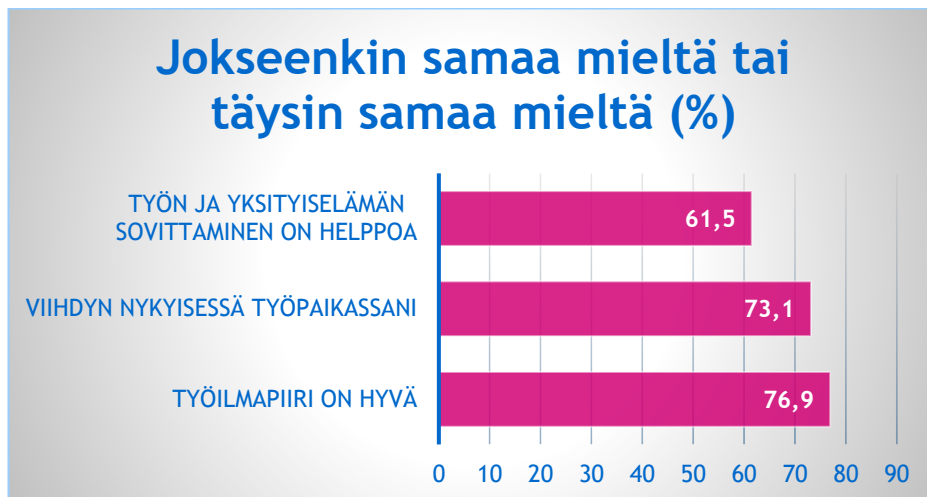
Kuitenkin, kun jaetaan vastaukset työssäolo ajan mukaan (kuvio 10), niin saadaan enemmän hajontaa. Selkeästi pidempään työssä olleet kokevat useammin, ettei mahdollisuuksia etene-

miseen juurikaan ole, 80% heistä oli tätä mieltä. Alle 5 vuotta työskennelleissä kuitenkin vastaukset hajaantuivat aika tasan. 43% ei uskonut uralla etenemismahdollisuuksiinsa, kun taas 48% heistä uskoi.



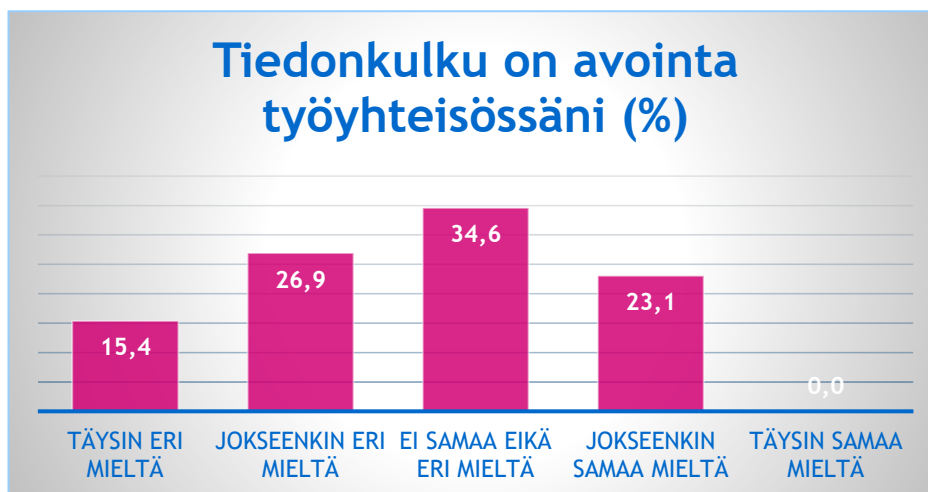
Kuvio 10: Koen minulla olevan mahdollisuus edetä työurallani/työsuhteen pituus

Työilmapiiri ja viihtyvyys nykyisessä työpaikassa koettiin suurimmaksi osaksi hyväksi (kuvio 11). Jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä työilmapiirin hyvydestä oli 77% vastaajista ja nykyisessä työpaikassa viihtyvyydestä 73% vastaajista. Työn ja yksityiselämän sovittamisen helppouden kokemisessa oli enemmän hajontaa, mutta kuitenkin jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä oli 62% vastaajista. Tähän väittämään täysin eri mieltä vastasi 15% kaikista vastaajista, joten jonkin verran siinä kuitenkin koetaan olevan vaikeuksia. Tutkimuksesta selvisi, että moni joutuu reissaamaan työssään ja näissä tapauksissa esimerkiksi yksityisasioiden hoitaminen koetaan hankalaksi. Arkipäiville toivottaisiin välillä vapaapäiviä, jolloin asioiden hoitaminen olisi mahdollista.



Kuvio 11: Viihtyvyys, työilmapiiri ja yksityiselämän sovittaminen

Väittämään tiedonkulku on avointa työyhteisössäni (kuvio 12) suurin osa, 35% vastaajista, vastasi ei samaa eikä eri mieltä. Yleisesti vastaukset tässä väittämässä kuitenkin painottuivat negatiiviseen suuntaan. Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä vastasi yhteensä 42% vastaajista. Tutkimuksen kommentissa selkeästi tuli esille ongelma tiedonkulussa, varsinkin työnjohdolta työntekijöiden suuntaan. Toivottaisiin enemmän tiedottamista ja säännöllistä keskustelua varsinkin yksiköiden sisällä. Jatkuvat muutokset ja niistä koituva sekavuus koettiin turhauttavana.



Kuvio 12: Tiedonkulku on avointa työyhteisössäni

Työyhteisön oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo jakoi vastaajia kahteen osaan, niin kuin alta (kuvio 13) voidaan nähdä. Tämä aihe oli kaikista kysymyksistä eniten mielipiteitä jakava ja tällä on varmasti myös vaikutusta työmotivaatioon ja muutenkin työssä jaksamiseen sekä ilmapiiriin. Väittämään, koen työyhteisöni oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi, vastauksia tuli saman

verran kahteen vastakkaiseen vastausvaihtoehtoon. Vastaajista 31% vastasi jokseenkin eri mieltä ja samoin 31% vastaajista vastasi jokseenkin samaa mieltä. Vaikka hieman suurempi osa (43%) vastaajista kallistuu kuitenkin samaa mieltä puolelle, niin lähes yhtä moni (39%) kokee kuitenkin epäoikeudenmukaisuutta ja epätasa-arvoa työyhteisössä. 19% vastaajista ei osannut tai halunnut ottaa kantaa asiaan.



Kuvio 13: Koen työyhteisöni oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi

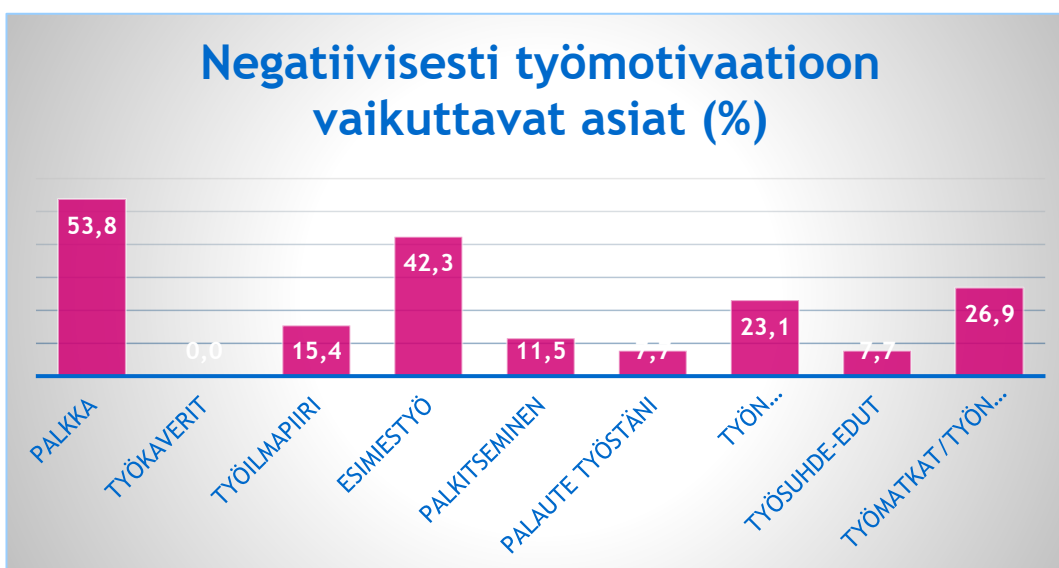
Kyselyssä pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehtoista kaksi asiaa, jotka vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti henkilön työmotivaatioon. Lisäksi molempiin oli mahdollista vastata oma, muu vaihtoehto. Alla olevissa kuvioissa nähdään positiivisten (kuvio 14) asioiden ja negatiivisten (kuvio 15) asioiden valintojen jakautuminen.

Positiivisesti vaikuttavista asioista (kuvio 14) nousi selkeästi kolme esiin. Työkaverit koettiin eniten positiivisesti vaikuttavina. Yli 65% vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon. Toiseksi yleisin vastaus oli työilmapiiri 50% vastaaja määrällä. Palkka koettiin kolmanneksi eniten positiivisesti vaikuttavaksi asiaksi ja sen vaihtoehdon valitsi noin 39% vastaajista. Muut annetut vaihtoehdot jäivät selkeästi näistä kolmesta. Omaan muuhun vaihtoehtoon tuli yksittäisiä vastauksia muun muassa haasteet ja kehittyminen.



Kuvio 14: Positiivisesti työmotivaatioon vaikuttavat asiat

Negatiivisesti vaikuttavista asioista (kuvio 15) nousi kaksi vaihtoehtoa selkeästi esiin. Palkan koki työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavaksi 54% vastaajista ja esimiestyön 42% vastaajista. Myös työn joustamattomuus (23%) sekä työmatkat/työn liikkuvuus (27%) koettiin seuraavaksi eniten negatiivisesti vaikuttaviksi asioiksi. Muu vaihtoehdossa esiin nousi töiden tai työmäärien epätasaisuus ja toimeksiantojen epäselvyys sekä ylityöt ja niistä saatu korvaus. Ylitöihin liittyen tuli esille useamman vastaajan kohdalla se, että nykyinen ylityökorvauskäytäntö koetaan huonona ja epäoikeudenmukaisena. Tuntipankki järjestelmään toivottiin muutosta. Ylitöistä toivotaan myös tiedottamista hyvissä ajoin, kun kyse on pakollisesta ylityöstä.

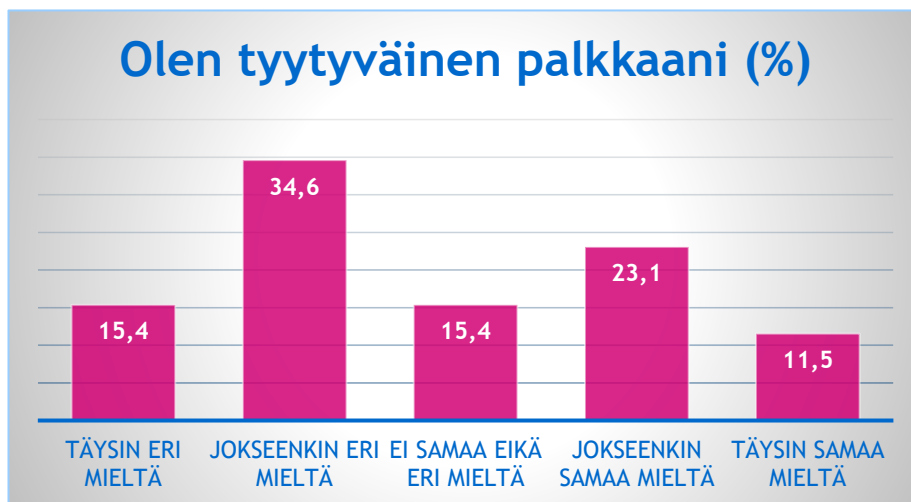


Kuvio 15: Negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttavat asiat

6.2 Sitoutuminen

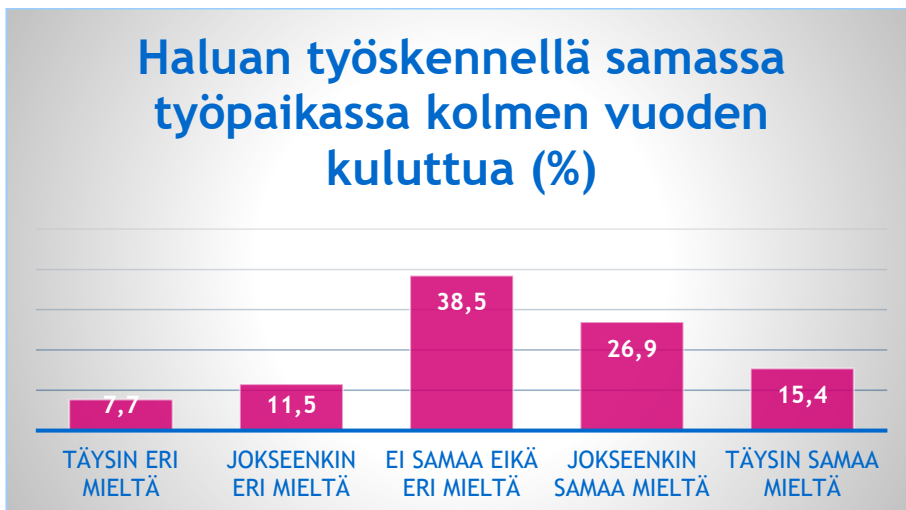
Tässä osiossa pääasiassa työn haasteellisuus koettiin riittäväksi, eikä työn jatkuvuudesta oltu kovin huolissaan. Mahdollisuudesta kehittyä työssä oltiin hieman epävarmoja. Epävarmuus esiintyi niin, että vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kolmen keskimmäisen vaihtoehdon kohdalle, eli jokseenkin eri mieltä (23%), ei samaa eikä eri mieltä (31%) ja jokseenkin samaa mieltä (31%). Hieman kokonaiskeskiarvo kuitenkin kallistui samaa mieltä puolelle.

Palkkaan tyytyväisyys (kuvio 16) hieman jakoi vastaajia, mutta huomattava osa ei tällä hetkellä ollut palkkaansa tyytyväisiä. 50% vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä ”Olen tyytyväinen palkkaani”. Edellä esitetyissä kuvioissa (kuvio 14 ja kuvio 15) työmotivaatioon vaikutuksesta positiivisesti tai negatiivisesti, saatiin molemmissa kohdissa selkeästi ääniä kohdalle palkka. Aikaisemmin tekstissä on käyty läpi palkan vaikutuksia motivaatioon ja todettu vaikutuksen olevan väliaikainen. Palkankorotus vaikuttaa motivoivasti vain hetken, ennen kuin siihen tottuu. Kuitenkin palkan täytyy olla sen suuruinen, että työntekijä tulee sillä toimeen ja kokee palkan olevan riittävä omaan työmääräänsä. Tulosten valossa puolet vastaajista kokee palkkansa liian pieneksi ja uskoo sen vaikuttavan selkeästi työmotivaatiota heikentävästi.



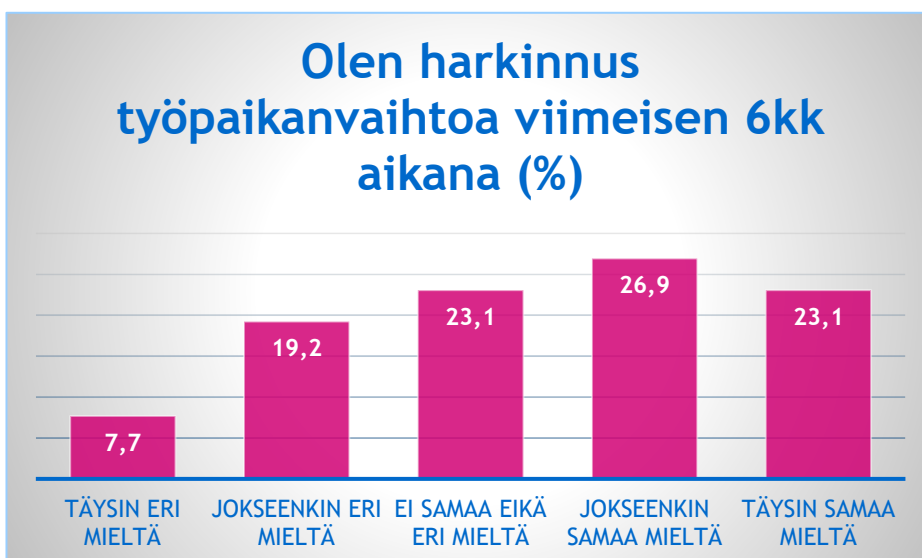
Kuvio 16: Olen tyytyväinen palkkaani

Reilu 42% (kuvio 17) haluaa työskennellä samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua. Samalla epävarmuutta asiasta kertoo se, että 39% vastaajista vastasi väittämään vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 17: Haluan työskennellä samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua

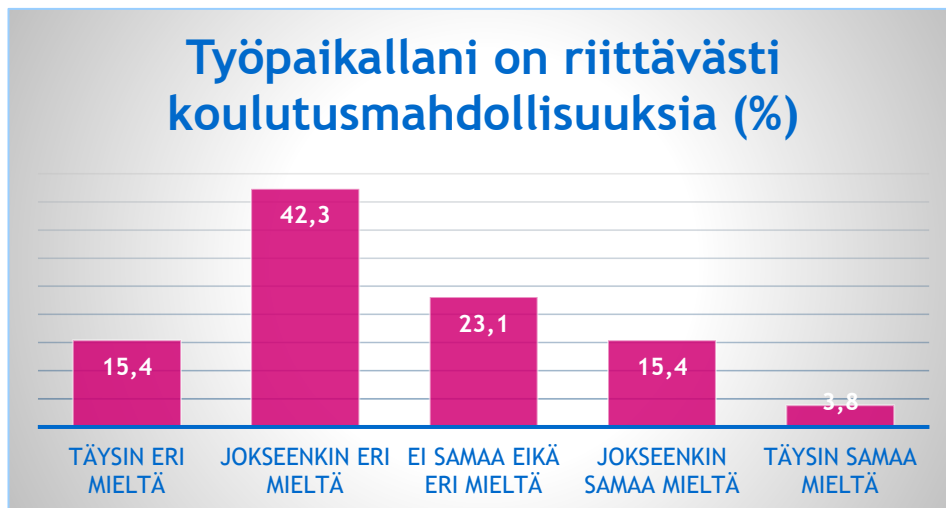
Tuloksien mukaan suurin osa haluaa työskennellä samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua. Kuitenkin kysymykseen onko harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen 6kk aikana (kuvio 18), 50% vastasi jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Tämä painottui yhtä lailla molemmissa ryhmissä, kun tarkasteltiin kysymystä työsuhteen pituuden mukaan, jokseenkin tai täysin samaa mieltä puolelle. Kuitenkin alle 5 vuotta työskennelleistä 24% vastasi tähän kysymykseen, ei samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 18: Olen harkinnut työpaikanvaihtoa viimeisen 6kk aikana

Edellä sivulla 29 kuviossa 9 oli vastaukset toiveisiin uran etenemisestä ja siihen koetuista mahdollisuuksista. Tuloksista oli nähtävissä se, että haluttiin edetä uralla, muttei koettu siihen

tarpeeksi mahdollisuuksia. Työpaikalla ei myöskään koettu olevan tarpeeksi koulutusmahdollisuuksia (kuvio 19). 58% vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työpaikalla on riittävästi koulutusmahdollisuuksia.

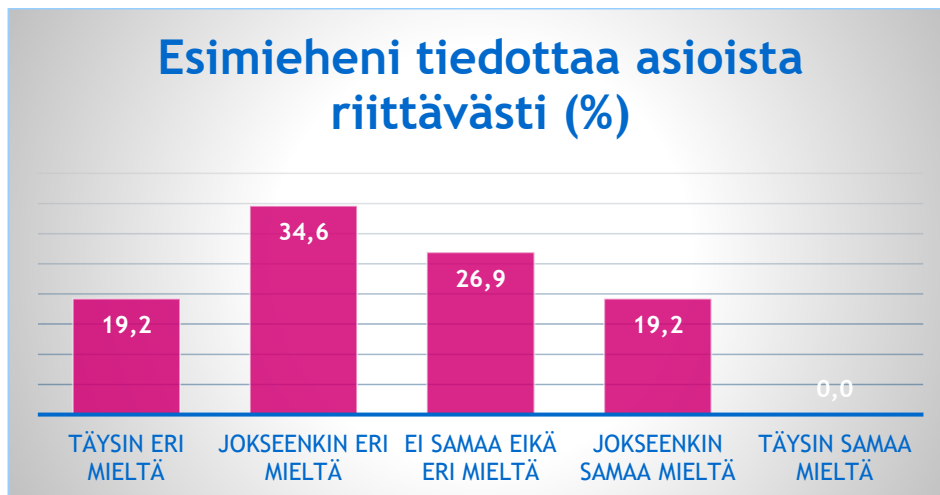


Kuvio 19: Työpaikallani on riittävästi koulutusmahdollisuuksia

6.3 Esimiestyö

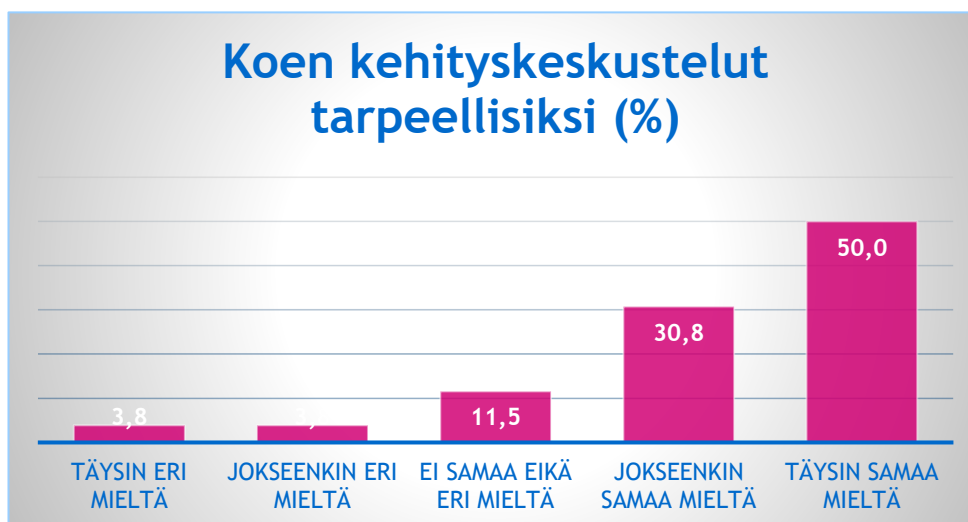
Esimiestyötä koskevia kysymyksiä ei tarkoituksella kohdistettu ylimpään tai lähimpään esimieheen. Näin haluttiin saada yleisesti kuvaa esimiestyöskentelystä yrityksessä. Tulosten mukaan pääasiassa esimies koettiin helposti lähestyttäväksi ja luotettavaksi sekä joustavaksi. Välit esimieheen koettiin riidattomiksi. Jonkin verran hajontaa oli kokemuksessa esimiehen johtamistaitojen tasosta, jokseenkin samaa mieltä esimiehen hyvistä johtamistaidoista oli noin 35% vastaajista.

Niin kuin aikaisemminkin tuli esille, niin tiedottamisessa koettiin olevan parannettavaa. Tältä myös näyttää vastaukset esimiehen asioista tiedottamisen riittävydestä (kuvio 20). Väittämän ”esimieheni tiedottaa asioista riittävästi” kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 54% vastaajista. 27% vastaajista ei osannut sanoa olevansa samaa eikä eri mieltä väittämästä.



Kuvio 20: Esimieheni tiedottaa asioista riittävästi

Kehityskeskustelut tarpeelliseksi koki suurin osa vastaajista (kuvio 21). Vastaajista 81% oli väit-
tämässä jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Enemmän keskusteluja toivottiin paljon avoimien
kommenttien osiassa, joten tähän asiaan vastaajat yleisesti toivoivat parannusta.



Kuvio 21: Koen kehityskeskustelut tarpeellisiksi

7 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Tässä viimeisessä kappaleessa arvioidaan ensin tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta, toistettavuutta sekä eettisyyttä. Sen jälkeen on tutkimustulosten ja teorian pohjalta tehdyt johtopäätökset.

Tutkimus itsessään onnistui melko hyvin ja vastausprosentti (44%) oli hyvä. Edustettavuuden kannalta tulokset jäivät hieman epätasaisiksi, koska alle 5 vuotta työsuhteessa olleiden vastauksia saatiin (81%) ja yli 10 vuotta työsuhteessa olleiden vastauksia ei lainkaan (0%). Pidempään töissä olleiden ryhmien edustajia kyselyyn vastanneista oli hyvin vähän (5-10 v:19% ja yli 10v:0%). Todelliset suhteet koko henkilöstössä työsuhteen pituuden mukaan olivat tosin saman suuntaiset eli alle 5v: 71%, 5-10v: 16% ja yli 10v: 13% (30.4.2018 Yritys X).

7.1 Luotettavuus, toistettavuus ja eettisyys

Tulokset eivät ole täysin luotettavia, koska yksi ryhmä puuttui kokonaan. Toisaalta kuitenkin näiden kahden muun tutkimukseen vastanneen ryhmän kesken, vastauksissa ei suurta eroavaisuutta juurikaan ollut, joten toistettaessa tulokset olisivat luultavasti saman suuntaiset. Lähipinnä mielenkiintoista olisi ollut nähdä yli 10 vuotta työssä olleiden mielipiteitä kysymyksiin, jotka jakoivat vastaukset työssäolo ajan mukaan. Näitä kysymyksiä oli kuitenkin melko vähän, joten en usko tämän ryhmän puuttumisella kuitenkin olleen kovin suurta merkitystä tuloksiin.

Opinnäytetyön tekijä tiesi yrityksen ja tunsikin osan työntekijöistä jo ennestään. Tämä saattoi luoda tutkimukselle virheitä muun muassa ennakoasenteiden vuoksi. Tutkimuksen tekijä ei kuitenkaan työskentele yrityksessä, joten tutkimuksen suoritus ja analysointi onnistuivat hyvin pelkkien tulosten perusteella. Ei siis koeta tästä aiheutuneen vääristymää tutkimuksen tuloksiin.

Kyselytutkimukseen vastausaika osui joulun ja uudenvuoden kohdille. Tämä oli tietoinen riski ja saattoi olla osaksi syynä pidempään työsuhteessa olleiden vähäisille vastauksille. Moni heistä saattoi pitää lomaa juuri siihen aikaan. Toisaalta oletettiin henkilöstöllä olevan myös enemmän aikaa vastaamiseen. Kysely oli sähköinen ja siihen kykeni vastaamaan lähes mistä ja milloin vain. Vastausprosentti oli kuitenkin ihan hyvä (44%). Ehkä vastauksia olisi saatu enemmän pidemmällä vastausaikaalla vielä viikolla, jolloin kaikki olisi varmasti ehtineet palata joulun ja uuden vuoden vietosta töihin.

Tutkimus olisi toistettavissa ja luultavasti tulokset olisivat saman suuntaiset. Vaikka vastausmäärä tai edustettavuus muuttuisivat, niin suuria muutoksia sillä ei tuloksiin varmastikaan olisi. Nyt tutkimuksessa ei tullut juurikaan esiin eroja vastauksissa eri ryhmien välillä. Oikeastaan ainoana poikkeuksena voisi mainita uskon uralla etenemisen mahdollisuuksiin. Tutkimuksessa nousi esille koulutusmahdollisuuksien vähäisyys ja niitä toivottiin lisää. Tätä asiaa voisi tutkia seuraavaksi, että saataisi tietoa, millaista koulutusta työntekijät kaipaavat lisää.

Tutkimus tehtiin mahdollisimman anonyymisti, eikä edes alkuperäisistä vastauksista voida päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Kysely tehtiin sähköisesti ilman minkäänlaisia tunnistustietoja siitä syystä, että vastaajat voisivat mahdollisimman rehellisesti kertoa mielipiteensä, aiheen ollessa mahdollisesti arka. Kyselyn vastauksia ei ole päässyt katsomaan tai käsittelemään kukaan muu kuin ainoastaan kyselyn ja tutkimuksen tekijä. Tutkimus tehtiin, koska haluttiin löytää työmotivaatioon sekä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä mahdollisia syitä henkilöstön vaihtuvuuteen. Tulosten kautta saadaan tietoa henkilöstön mielipiteistä, jolloin asioihin ja toimintatapoihin on myös mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä tarvittaessa muutoksia. Tutkimustulokset on kerätty ja raportoitu mahdollisimman rehellisesti ja puolueettomasti.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimustulokset olivat osin odotettaviakin, varsinkin motivaatioon positiivisesti vaikuttavien asioiden osalta. On todettu työyhteisöllä olevan suuri merkitys työmotivaatioon, joten ei ollut yllätys työkavereiden ja työilmapiirin nousevan positiivisten tekijöiden listalta korkeimmalle. Palkka on myös aina yleisesti koettu motivaatioon vaikuttavana asiana, vaikka tutkimusten mukaan sen vaikutus ei todellisuudessa niin suuri ole. Tutkimuksesta tuli myös hyvin esiin kohtia, joilla koetaan selkeästi olevan vaikutusta työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. Muutamia mahdollisia syitä vaihtuvuudellekin saatiin tutkimustuloksista esiin.

Vastaajista suurin osa (81%) oli alle 5 vuotta työsuhteessa olevia. Vastaavasti yli 10 vuotta työsuhteessa olevien vastauksia ei saatu lainkaan. Tähän syytä ei tutkimuksesta voida tietää, mutta mahdollisia syitä on useitakin. Pidempään työssä olleet saattavat kokea erilaiset kyselyt turhina ja ajatella ettei niistä kuitenkaan ole hyötyä. He saattavat myös olla tyytyväisiä tämän hetkiin työhönsä ja eivät koe tarpeelliseksi vastata. Kiire saattaa myös olla yksi syy vastaamattomuuteen. Näiden kahden muun ryhmän (alle 5v ja 5-10v) tuloksissa ei kuitenkaan selkeästi tullut esiin vastakkaisia mielipiteitä kysytyihin asioihin, kun eroteltiin ryhmät työsuhteen pituuteen. Tutkimuksen perusteella tultiin siihen tulokseen, että työsuhteen pituudella ei juurikaan ollut vaikutusta vastauksiin. Muutamissa kohdissa kuitenkin pientä eroavaisuutta oli ja nämä eroavaisuudet tuodaan tuloksissa ja johtopäätöksissä esiin.

Yleisesti työmotivaatio koettiin hyväksi erityisesti sisäisten motivaatiotekijöiden osalta. Työtehtävät pääasiassa koettiin mielenkiintoisiksi ja tärkeiksi sekä myös motivoiviksi ja tarpeeksi haasteelliseksi. Oman työn arvostus oli korkealla, reilu 81% vastaajista arvosti omaa työtään. Tämä kertoo hyvää, koska juuri sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat yritykselle voimavara, sillä sisäinen motivaatio on kestävämpää ja myös sitoutumisen kannalta hyväksi. Työpaikka koettiin viihtyisäksi (73%) ja työilmapiiri pääosin hyväksi (77%). Tulosten perusteella työn ja yksityiselämän sovittamisen koki helpoksi 62%, mutta samalla vaikeaksi sen koki 15% vastaajista. Tämän selittäisi tulosten perusteella se, että osa työskentelee reissuhommissa ja heillä ei ole samanlaista mahdollisuutta hoitaa yksityisasiota. Tähän toivottiin vastauksissa arkipäiville vaapaapäiviä, jolloin yksityisasioiden hoitaminen olisi helpompaa.

Työpaikan jatkuvuudesta ei oltu huolissaan ja työurallaan haluaisi edetä 77% kaikista vastaajista. Näin koki yhtä lailla alle 5 vuotta työssä olleet kuin 5-10 vuotta työssä olleet. Kuitenkin työuralla etenemiseen nykyisessä työpaikassa koki mahdollisuuden vain 19% kaikista vastaajista. Melkein 50% kaikista vastaajista ei uskonut mahdollisuuksiinsa edetä urallaan. Tässä vaikutusta oli työsuhteen pituudella. 5-10 vuotta työssä olleista mahdollisuuksiinsa ei uskonut 80% vastaajista, kuin taas alle 5 vuotta työssä olleiden vastauksissa oli enemmän hajontaa. Alle 5 vuotta työskennelleistä 43% ei uskonut etenemismahdollisuuksiin, mutta 48% uskoi jokseenkin tai täysin mahdollisuuksiinsa edetä urallaan. Vaikuttaisi siltä, että hieman epävarmuutta asiasta kuitenkin on myös alle 5 vuotta työsuhteessa olleiden keskuudessa. Koulutusmahdollisuuksia vastaajat kokivat olevan liian vähän, 58% vastaajista oli sitä mieltä. Tämä tukee hyvin edellisiä eli vastaajat haluaisivat edetä työurallaan, mutta mahdollisuudet koetaan pieniksi. Nämä asiat voisivat hyvin selittää ainakin osaksi työntekijöiden suurta vaihtuvuutta.

Tulosten perusteella tiedonkulun avoimuuteen toivottaisiin parannusta. Varsinkin työnjohdolta työntekijöiden suuntaan. Tiedottaminen koettiin heikoksi ja sitä kautta jatkuvat muutokset ja sekavuus turhauttavina. Kysyttäessä esimiehen riittävästä tiedottamisesta 54% oli jokseenkin tai täysin eri mieltä sen riittävydestä. 28% vastaajista vastasi ei samaa eikä eri mieltä. Kehityskeskustelut tarpeellisiksi koki jokseenkin tai täysin 81% vastaajista. Muutenkin keskusteluja toivottiin lisää työpäiviin, varsinkin oman osaston sisällä. Tulosten perusteella kehityskeskustelut olisivat todella tarpeen. Niistä työnantaja saisi myös paremman kuvan, millaisia koulutusmahdollisuuksia kaivataan ja miten työntekijät toivoisivat etenevänsä urallaan. Näistä mahdollisuuksista yrityksessä, tulosten perusteella, on selkeästi työntekijöillä hieman epävarmuutta ja epätietoisuutta.

Selkeästi suurin hajonta tutkimustuloksissa oli kysyttäessä mielipidettä työyhteisön oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen. Motivaation ja sitoutumisen kannalta tunne oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta on tärkeää. Tällä on myös suuri vaikutus työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Vastaukset jakautuivat tuloksissa tasan vastakkaisiin vaihtoehtoihin. Jokseenkin samaa mieltä (31%) ja jokseenkin eri mieltä (31%) vaihtoehtoihin jakautui suurin osa äänistä tasan. Tulosten perusteella vielä kokonaiskuvassa mielipiteet kallistuvat hieman siihen, että työyhteisö koetaan tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena. Kuitenkin lähes 40% vastaajista ei kokenut työyhteisöä oikeudenmukaisena ja tasa-arvoisena. Tämä selittäisi myös hyvin paljon vaihtuvuutta, joten tähän asiaan pitäisi miettiä ratkaisua.

Kyselyssä pyydettiin valitsemaan kaksi tärkeintä asiaa, mitkä vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti työmotivaatioon. Näihin vastauksissa tuli selkeät piikit molempiin. Selkeimpiä positiivisesti vaikuttavia asioita oli palkka (39%), työkaverit (65%) ja työilmapiiri (50%). Negatiivisesti vaikuttavia olivat palkka (54%) ja esimiestyö (42%). Negatiivisissa asioissa melko paljon kannatusta saivat myös työn joustamattomuus (23%) sekä työmatkat/työn liikkuvuus (27%). Palkkaan

tyytyväisyyttä kysyttäessä jokseenkin tai täysin tyytymätön palkkaansa oli 50% vastaajista. Tulosten perusteella työkavereilla ja ilmapiirillä on suurin vaikutus vastaajien motivaatioon ja näin ollen edellisessä kappaleessa puhuttu oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, olisikin tärkeää saada kuntoon. Sillä on ilmapiirille ja sitä kautta työmotivaatiolle ja jaksamiselle kuitenkin suuri vaikutus. Palkka saatetaan myös tulosten perusteella kokea epäoikeudenmukaiseksi, koska melko suuri osa ei ollut palkkaansa tyytyväinen. Tähän saattaisi vaikuttaa esiin tullut tyytymättömyys nykyiseen ylityökorvauskäytäntöön, joka selkeästi koetaan epäoikeudenmukaisena. Kuitenkin täytyy muistaa, että palkan vaikutus työmotivaatioon on melko vähäinen ja lyhytaikainen. On samalla myös otettava huomioon, että työntekijän kokiessa palkan liian pieneksi työhönsä tai vastaavasta työstä muualla saatavaan palkkaan, heikentää se tutkitusti työmotivaatiota.

Esimiestyö suurelta osin koettiin hyvänä. Tiedottamisen osalta siinä olisi kuitenkin tulosten mukaan parannettavaa. Riidattomat välit, luottamus esimieheen sekä helposti lähestyttävyyys koettiin hyväksi. Tämän perusteella voisi keskustelu esiin tulleista epäkohdista olla helppoakin, kunhan asioiden käsittelylle työntekijöiden kanssa järjestetään riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Säännölliset kehityskeskustelut olisivat tulosten mukaan erittäin tarpeellisia ja toivottuja.

Vaikka Maslow'n tarvehierarkiassa todetaan, että alempi porras tulee olla tyydytettynä ennen seuraavalle portaalle nousua, niin tulosten mukaan näyttäisi siltä, ettei se täysin pidä paikkaansa. Tuloksista voidaan nähdä, että osin ylemmänkin tason tarpeita on jo tyydytetty, vaikka alemmalla tasolla olisi hieman vielä tekemistä. Esimerkiksi palkkaan ei oltu täysin tyytyväisiä, eikä koettu vahvasti tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. Nämä tarpeet kuuluvat kolmeen alimpaan tarveportaaseen. Samalla kuitenkin oman työn arvostus ja tärkeäksi kokeminen olivat todella korkealla ja nämä tarpeet kuuluvat vasta ylimmille tasoille. Näin ollen näyttäisi siltä, ettei kaikkien tarpeiden tarvitse olla täydellisesti tyydytettynä, jotta voidaan kuitenkin päästä korkean työmotivaation ja sitoutumisen tasolle. Tutkimuksessa saatiin selville monia tarpeita, jotka jäävät ainakin osaksi tyydyttymättä. Kokemukset epätasa-arvosta ja epäoikeudenmukaisuudesta vaikuttavat turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin heikentävästi. Tämän tutkimuksen mukaan vastaajat kokivat työpaikkansa turvatuksi, mikä kuuluu Maslow'n tarveteoriassa toiselle turvallisuuden portaalle. Tämä tarve siis täyttyy tämän tutkimuksen perusteella. Kuitenkin yleisesti pohtien nyky maailmassa tämä tarve saattaa jäädä monelta täyttymättä, koska harvoin enää samassa työpaikassa saadaan varmasti olla eläkeikään asti.

Motivaatiolla ja sitoutumisella on selkeä yhteys ja ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Niin kuin aiemmasta kuviosta (kuvio 3 sivulla 10) nähdään, että motivaation noustessa vahvemmaksi, myös sitoutuminen vahvistuu. Mitä enemmän motivaatiotekijät ovat sisäisiä, sitä kestävämpää motivaatio ja sitoutuminen yritykseen ovat. Sitoutumiseen voidaan siis vaikuttaa tukemalla työntekijöiden motivaatiota. Tässä tutkimuksessa esiin tulleet suurimmat tuen tarpeet liittyvät

turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin, kehittymiseen koulutuksen ja uralla etenemisen kautta sekä tiedonkulkuun. Näitä asioita kehittämällä voidaan saada parannusta työntekijöiden motivaatioon sekä sitä kautta sitoutumiseen. Seuraavaksi voisi tutkia sitä, millaista koulutusta ja millaisia uralla etenemismahdollisuuksia henkilöstö kaipaisi, koska aikaisempien tutkimusten mukaan näiden puute vaikuttaa huomattavasti motivaatioon, sitoutumiseen ja sitä kautta nämä ovat suurimpia syitä henkilöstön vaihtuvuuteen.

Lähteet

Painetut

Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2011. Kvantti, Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino

Latham, G. 2012. Work motivation: history, theory, research and practice. 2. painos. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Helsinki: Tietosanoma.

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

MacRae, I. & Furnham, A. 2017. Motivation and Performance: a guide to motivating a diverse workforce. New York: Kogan Page.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Suomentaja Hellsten, S. Helsinki: Rastor.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa, motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Sähköiset

Borg, M. & Pentikäinen, V. 2018. Enneagrammi - toimiva avain itsetuntemukseen ja muiden ymmärtämiseen. Viitattu 9.3.2018. <https://www.namaste.fi/fi/enneagrammi>

Hakoinen, L. 2015. Henkilöstön vaihtuvuus - hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin. Viitattu 12.4.2018. <https://www.ictdirect.fi/blogi/henkiloston-vaihtuvuus-halyttavaa-tai-ei-herattavaa-kuitenkin/>

Heinänen, V. 2016. Työn imu, organisaatioon sitoutuminen ja työssä jatkaminen. Vertailu Suomen ja Viron pk-yritysten henkilöstön välillä. Viitattu 27.4.2018.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/50311/URN-NBN-fi-jyu-201606143082.pdf?sequence=5>

Martell, D. 2018. Maslow's Hierarchy of Entrepreneurial Needs. Viitattu 10.3.2018.

<https://www.danmartell.com/hierarchy-of-entrepreneurial-needs/>

Niemelä, P. 2011. Henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät ja organisaatioon sitoutuminen-tutkimuskohteena kansaopistot. <https://www.tritonia.fi/download/gradu/4468>

Schnidman, A. 2015. New Research Reveals the Real Reason People Switch Jobs (and It isn't Money or Their Boss). Viitattu 12.4.2018. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/08/new-research-reveals-the-real-reason-people-switch-jobs-and-it-isnt-money-or-their-boss>

Seppänen, P. 2009. Todellinen syy työpaikan vaihtoon. Talouselämä. Viitattu 14.4.2018.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/todellinen-syy-tyopaikan-vaihtoon/489cb1a1-fea7-39ba-ba68-cece6ef17c19>

Smith, S. 2014. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. Viitattu 27.4.2018. <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement/>

SurveyMonkey. 2018. Likert-asteikko. Viitattu 10.5.2018. <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Vattulainen, T. 2015. Näillä aloilla työpaikkaa vaihdetaan usein. Viitattu 4.5.2018.

<https://www.hs.fi/ura/art-2000002794471.html>

Yritys X. 2018. Verkkosivut.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	7
Kuvio 2: Maslow'n tarvehierarkia	9
Kuvio 3: Maslow's hierarchy of employee engagement.....	10
Kuvio 4: Enneagrammi	13
Kuvio 5: Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	19
Kuvio 6: Top reasons why people left their old job	23
Kuvio 7: Vastaajien jakauma työsuhteen pituuden mukaan (%)	29
Kuvio 8: Tuloksia työn motivoivista tekijöistä	30
Kuvio 9: Halukkuus edetä tyouralla ja siihen koettu mahdollisuus nykyisessä työpaikassa.....	30
Kuvio 10: Koen minulla olevan mahdollisuus edetä tyourallani/työsuhteen pituus.....	31
Kuvio 11: Viihtyvyys, työilmapiiri ja yksityiselämän sovittaminen	32
Kuvio 12: Tiedonkulku on avointa työyhteisössäni	32
Kuvio 13: Koen työyhteisöni oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi	33
Kuvio 14: Positiivisesti työmotivaatioon vaikuttavat asiat	34
Kuvio 15: Negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttavat asiat	34
Kuvio 16: Olen tyytyväinen palkkaani	35
Kuvio 17: Haluan työskennellä samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua.....	36
Kuvio 18: Olen harkinnut työpaikanvaihtoa viimeisen 6kk aikana	36
Kuvio 19: Työpaikallani on riittävästi koulutusmahdollisuuksia	37
Kuvio 20: Esimieheni tiedottaa asioista riittävästi.....	38
Kuvio 21: Koen kehityskeskustelut tarpeellisiksi	38

Liitteet

Liite 1: Kyselykaavake	48
Liite 2: Saatekirje.....	49

Liite 1: Kyselykaavake

Työmotivaatiotutkimus: Yritys X

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 19.12.2017 8.00 ja päättyy 7.1.2018 23.59

Taustatiedot

4- Työsuhteen pituus

- alle 5 vuotta
 5-10 vuotta
 yli 10 vuotta

Työmotivaatio

Merkitse seuraavista väittämistä mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
2. Työtehtäväni motivoivat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Koen työskenteleväni oikealla alalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Koen työtehtäväni mielenkiintoiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Koen työni tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Arvostan omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Haluan edetä työrullani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Koen minulla olevan mahdollisuuksia edetä työrullani nykyisessä työpaikassani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Viihdyn nykyisessä työpaikassani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työn ja yksityiselämän sovittaminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Työilmapiiri on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tiedonkulku on avointa työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Koen työyhteisöni oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14- Valitse seuraavista vaihtoehtoista kaksi (2) tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioosi

- Palkka
 Työkaverit
 Työilmapiiri
 Esimiestyö
 Palkitseminen
 Palaute työstäni
 Työn joustavuus
 Työsuhde-edut
 Työmatkat/ työn liikkuvuus

Muu, mikä?

15- Valitse seuraavista vaihtoehtoista kaksi (2) tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioosi

- Palkka
 Työkaverit
 Työilmapiiri
 Esimiestyö
 Palkitseminen
 Palaute työstäni
 Työn joustamattomuus
 Työsuhde-edut
 Työmatkat/ työn liikkuvuus

Muu, mikä?

Sitoutuminen

Merkitse seuraavista väittämistä mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
16. Työni on tarpeeksi haasteellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Olen tyytyväinen palkkaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. En ole huolissani työpaikkani jatkuvuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Haluan työskennellä samassa työpaikassa kolmen vuoden kuluttua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Olen harkinnut työpaikanvaihtoa viimeisen 6 kk aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Työpaikkani on riittävästi koulutusmahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiestyö

Merkitse seuraavista väittämistä mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
23. Esimieheni on ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Esimiehelläni on hyvät johtamisen taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Esimieheni tiedottaa asioista riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Esimiestäni on helppo lähestyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Esimieheni arvostaa työpanostani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Esimiehen ja minun välit ovat riidattomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Esimieheni on joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Esimieheni on luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Esimieheni on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Koen kehityskeskustelut tarpeelliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentit ja mielipiteet

33. Kommentteja tai mielipiteitä, joita haluaisit vielä tuoda esille:

Tietojen lähetyk

Liite 2: Saatekirje

Hei!

Olen tradenomiopintojani lopetteleva opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyönäni työmotivaatiotutkimusta Yritys X:lle. Kyselyn tavoitteena on saada tietoa henkilöstön työmotivaatiosta ja sitoutuneisuudesta sekä niihin vaikuttavista asioista. Yritys X haluaa kehittää näitä osa-alueita tulevana toimintavuonna.

Oheisesta linkistä pääset vastaamaan kyselyyn. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti sekä nimettömästi ja tulokset kerään yhteenvetoina lopulliseen työhöni. Myös avoimet kysymykset käsittelem siten, ettei vastaajan henkilöllisyys ole tunnistettavissa. Kyselyn täyttämiseen menee noin 5 minuuttia.

Vastaus aika on 19.12.2017-7.1.2018.

Linkki kyselyyn

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/14965/lomake.html>

Jos sinulla on kysyttävää, niin ota rohkeasti yhteyttä minuun sähköpostitse.

Kiitos paljon jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Anu Sjöman

anu.sjoman@student.laurea.fi