



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työtyytyväisyys ja -motivaatio Yrityksessä X

Paalanen, Jenni

2011 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Työtyytyväisyys ja -motivaatio Yrityksessä X

Paalanen Jenni
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2011

Paalanen Jenni

Työtyytyväisyys- motivaatio Yrityksessä X

Vuosi 2011 Sivumäärä 85

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n työmotivaation- ja tyytyväisyyden tämän hetkinen tila sekä tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat näihin. Lisäksi haluttiin vertailla, miten työsuhteen kesto vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon. Tavoitteena oli luoda yrityksen johdolle työkalu, jolla se voi tulevaisuudessa mitata työtyytyväisyyden ja työmotivaation tilaa ja keinoja niiden kehittämiseen.

Teoreettisena viitekehystenä tutkimuksessa käytettiin työmotivaation ja työtyytyväisyyden teorioita. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena paperisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat teorioihin sekä taustatekijöihin, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon. Tutkimusongelmiin etsittiin vastausta seuraavien taustatekijöiden avulla: itse työ, työilmapiiri, vaikuttamis- ja etenemismahdollisuudet, palkka ja palkitseminen, esimiestyö, työn organisointi sekä sisäinen motivaatio.

Vastausprosentti oli 73,8 %. Tutkimukseen osallistui yritys X:n koko henkilöstö lukuun ottamatta ylintä johtoa. Yrityksessä työskentelee 65 henkilöä ja tutkimukseen vastasi 48 henkilöä. Tutkimus toteutettiin yritys X:n koulutus- sekä virkistyspäivänä. Vastajat saivat vastata lomakkeeseen nimettöminä ja lomake palautettiin taiteltuna palautuslaatikkoon.

Työtyytyväisyys ja -motivaatio oli yleisesti ottaen hyvä. Tutkimustuloksen perusteella vastajat olivat eritoten tyytyväisiä hyvään ilmapiiriin työpaikalla, hyviin työkaverihin ja mielenkiintoiseen ja vaihtelevaan työhön. Myös esimiestyöhön vastajat olivat melko tyytyväisiä. Tyytyväisyyttä laskivat huonot etenemismahdollisuudet ja vaikuttamismahdollisuudet työpaikan asioihin. Osa vastaajista tunsu, ettei kaikkia kohdella tasavertaisesti työpaikalla ja palkan muodostuminen ei ole kaikille työntekijöille oikeudenmukainen. Myös tunnustusta hyvästä työstä ja palautetta olisi hyvä kuulla enemmän. Työsuhteen keston kautta tarkasteltuna, tyytyväisimpiä olivat yli viisi vuotta ja alle vuoden työskennelleet henkilöt.

Tekijät, jotka motivoivat eniten työntekijöitä, olivat tutkimuksen mukaan työkaverit, ilmapiiri, palkka ja palkkiot sekä palaute ja tunnustus hyvästä työstä. Motivaatiota laskevia tekijöitä olivat pieni ja epäoikeudenmukainen palkka, huono ilmapiiri.

Asiasanat työtyytyväisyys, työmotivaatio, sitoutuminen

Paalanen, Jenni

Job Motivation and Job Satisfaction at Company X

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2011 | Pages | 85 |
|------|------|-------|----|

The objective of this thesis was to assess the current levels of job motivation and job satisfaction at Company and to examine the factors that influence them. The intention was also to compare how the duration of employment affects job motivation and satisfaction. The objective was to create a business management tool, which will allow the measurement job satisfaction and motivation and the ways that they can be developed.

The theoretical framework used for the study is based on motivation and job satisfaction theories. The study was conducted using quantitative research methods through a paper questionnaire. The questions were based on theories and the underlying factors that influence job satisfaction and motivation. The research was focused on examining the effects of the following background factors: work, work atmosphere, influence on workplace issues and promotion opportunities, salary and incentives, leadership, organization of work and self motivation.

The response rate was 73.8%. The study involved the entire staff, except senior management. The company employs 65 people and 48 people answered the survey. The study was conducted on the Company X's education and recreation day. Respondents could answer the questionnaire anonymously.

Job satisfaction and motivation were generally good. This study showed that respondents were particularly satisfied with the good atmosphere in the workplace, good fellow workers, and interesting and varied work. Also respondents were satisfied with the work of their supervisors. However, poor career opportunities and influence decreased job satisfaction and motivation and some respondents felt that they are not treated equally in the workplace and that the remuneration policy is not fair to all employees. It was felt by some respondents that it would be good to receive more feedback and that good work should be acknowledged more often. From the perspective of duration of employment satisfaction was highest for those who had worked for less than a year or more than five years at the company.

The factors that motivate most employees included co-workers, the atmosphere, the pay and bonuses as well as feedback and recognition for good work. Decreasing motivation factors were low and unequal pay, bad atmosphere, too long hours and poor information flow.

Major areas of development related to work environment and its improvement. Also, feedback from administration should be increased, as well as constructive feedback. Targets for development should also include the increase in the flow of information within the company, a sense of appreciation and development opportunities to improve.

Key words Job Satisfaction, Job Motivation, commitment.

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 1.1 | Työn tausta ja tavoitteet..... | 7 |
| 1.2 | Tutkimusongelmat..... | 8 |
| 1.3 | Tutkimuksen rajaaminen | 8 |
| 2 | Viitekehys | 8 |
| 3 | Työtyytyväisyys..... | 9 |
| 3.1 | Työtyytyväisyysteoriat | 10 |
| 3.1.1 | Frederick Herzberg kaksifaktoriteoria | 10 |
| 3.1.2 | Odotusarvoteoria | 11 |
| 3.2 | Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät | 12 |
| 3.2.1 | Työ itse..... | 12 |
| 3.2.2 | Työympäristö | 12 |
| 3.2.3 | Työilmapiiri ja työyhteisötaidot | 13 |
| 3.2.4 | Työn organisointi | 14 |
| 3.2.5 | Palaute ja palkitseminen | 14 |
| 3.2.6 | Esimiestyö | 15 |
| 3.2.7 | Vaikuttamismahdollisuudet työhön ja etenemismahdollisuudet | 16 |
| 4 | Työtyytyväisyyden vaikutus..... | 16 |
| 5 | Työmotivaatio | 17 |
| 6 | Motivaatio teorioita..... | 18 |
| 6.1 | Työmotivaation sisältöteoriat | 18 |
| 6.1.1 | Maslow'n tarvehierarkia | 18 |
| 6.1.2 | Suoriutumisen tarpeen korostaminen..... | 20 |
| 6.2 | Työmotivaation prosessiteoriat..... | 20 |
| 6.2.1 | Oikeudenmukaisuusteoria | 20 |
| 6.2.2 | Odotusarvoteoria | 21 |
| 6.2.3 | Päämääräteoria | 22 |
| 7 | Sitoutuminen | 22 |
| 8 | Motivaatioon vaikuttavat tekijät | 23 |
| 8.1 | Sisäinen motivaatio | 23 |
| 8.2 | Työ itse | 23 |
| 8.3 | Esimiestyö | 24 |
| 8.4 | Palkitseminen ja palaute..... | 24 |
| 9 | Tutkimuksen toteutus | 24 |
| 9.1 | Kohdejoukon kuvaus | 25 |
| 9.2 | Reliaabelius ja validius | 25 |
| 10 | Tutkimuksen tulokset..... | 26 |

| | | |
|------|---|----|
| 10.1 | Vastaajien taustatekijät..... | 26 |
| 10.2 | Työhön itseensä liittyvät vastaukset..... | 28 |
| 10.3 | Työympäristöön ja -ilmapiiriin liittyvät vastaukset | 33 |
| 10.4 | Vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät vastaukset..... | 38 |
| 10.5 | Palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät vastaukset..... | 42 |
| 10.6 | Esimiestyöhön liittyviä vastauksia | 47 |
| 10.7 | Työn organisointiin liittyvät vastaukset | 52 |
| 10.8 | Sisäiseen motivaation liittyvät vastaukset..... | 55 |
| 10.9 | Avoimien kysymyksien vastaukset..... | 58 |
| | 10.9.1Mitkä asiat motivoivat työssäsi vastaukset | 58 |
| | 10.9.2Mitkä asiat laskevat motivaatiotasi vastaukset..... | 60 |
| 11 | Johtopäätökset | 61 |
| 11.1 | Työhön itseensä liittyvät johtopäätökset | 61 |
| 11.2 | Työilmapiiriä ja työympäristöä liittyvät johtopäätökset | 62 |
| 11.3 | Vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät johtopäätökset | 62 |
| 11.4 | Palkkaan ja palautteeseen liittyvät johtopäätökset..... | 63 |
| 11.5 | Esimiestyöhön liittyvät johtopäätökset | 64 |
| 11.6 | Työn organisointiin liittyvät johtopäätökset | 64 |
| 11.7 | Sisäiseen motivaatioon liittyvät johtopäätökset..... | 65 |
| 12 | Kehitysehdotukset | 65 |
| | Lähteet..... | 68 |
| | Kuviot | 69 |
| | Liitteet | 72 |

1 Johdanto

Työssään motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä on jokaisen yrityksen päämäärä ja tavoite. Jotta tällainen työntekijä saataisiin yritykseen ja pystyttäisiin pitämään hänet mahdollisimman kauan yrityksessä, täytyy yrityksen tehdä töitä asian eteen. Työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä kannattaa tutkia sekä kehittää.

Tyytyväinen työntekijä viihtyy ja pysyy samassa yrityksessä pidempään kuin tyytymätön ja motivoitunut työntekijä on huomattavasti tehokkaampi kuin työntekijä, joka ei ole motivoitunut. Ei siis riitä, että työntekijä on tyytyväinen työhönsä vaan on myös hyvin tärkeää yrityksen menestyksen kannalta, että työntekijöiltä löytyy motivaatiota työhön, jota he tekevät. Toisin sanoen motivaatio vaikuttaa työn tehokkuuteen ja laatuun ja tyytyväisyys työntekijän työuran pituuteen, myös sairauspoissaoloja on havaittu olevan vähemmän henkilöillä, jotka viihtyvät työssään.

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Olen työssäni keskittynyt palvelualan yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden ja työmotivaation nykytilan selvittämiseen sekä niiden vaikuttavien taustatekijöiden selvittämiseen. Olen itse työskennellyt yrityksessä noin kaksi vuotta ja olen havainnut paljon vaihtuvuutta työntekijöiden parissa. Rekrytointeja on ollut useita ja tähän tulee pidemmän päälle hyvin kalliiksi yritykselle. Myös kokeneet työntekijät ovat kallisarvoisia kilpailutekijöitä liike-elämässä. Työni aiheen valinnalle vaikutti myös seuraava taustatekijä, yrityksessä ei ole koko minun työurani aikana tehty kyseistä tutkimusta, joten ehdotin yrityksen johdolle tutkimuksen tekemistä. Johto näytti vihreää valoa. Sen mielestä on hyvä selvittää kompastuskivet ennen kuin niistä tulee liian isoja.

Työni tavoitteena oli selvittää koko yrityksen työmotivaation ja työtyytyväisyyden nykytila. Saatujen tuloksien perusteella tavoitteenani oli antaa kehitysehdotuksia miten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin parantaa sekä selvittää mitä asioita voitaisiin tehdä paremmin, ja puuttua sellaisiin asioihin, jotka selvästi heikentävät tyytyväisyyttä ja motivaatiota yrityksen henkilökunnan sisällä. Työni tavoitteena oli myös antaa yritysjohdolle työkalu, jota se voi tulevaisuudessakin käyttää työtyytyväisyyden sekä työmotivaation mittaamiseen ja kehittämiseen.

1.2 Tutkimusongelmat

Työni tutkimusongelmat, joihin tavoitteenani on löytää vastaukset tutkimuksellani, ovat seuraavat:

Mikä on henkilökunnan tämänhetkinen työmotivaatiotaso?

Mikä motivoi henkilöstöä?

Miten motivaatiota voidaan parantaa?

Mikä laskee motivaatiotasoa?

Mikä on henkilökunnan tämänhetkinen työtyytyväisyystaso?

Mikä aiheuttaa työtyytyväisyyttä?

Mitkä asiat laskevat työtyytyväisyyttä?

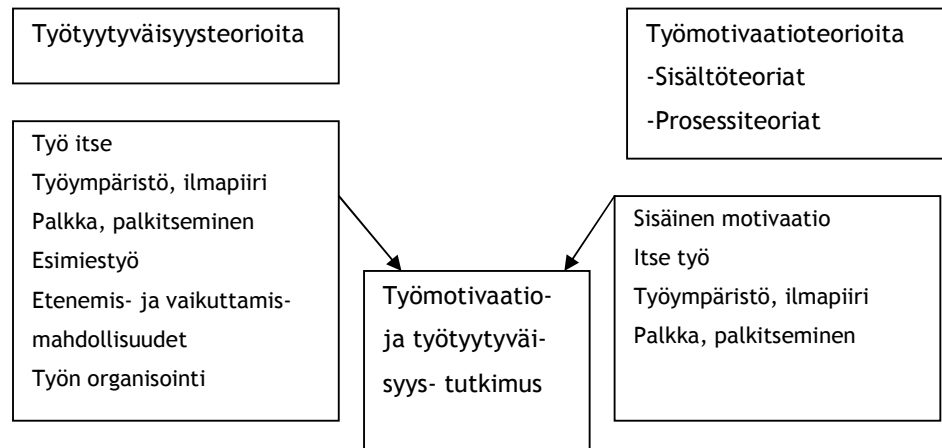
Miten työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa?

1.3 Tutkimuksen rajaaminen

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat molemmat hyvin laajoja kokonaisuuksia. Keskityin työssäni tarkastelemaan työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä muutamien taustatekijöiden kautta. Taustatekijät olivat työ itse, työympäristö ja ilmapiiri, esimiestyö, palkka ja palkitseminen, etenemismahdollisuudet, työn organisointi sekä sisäinen motivaatio. Kohteena tutkimuksessa on Yritys X:n kaikki työntekijät, paitsi ylin johto. Yrityksessä on noin 70 työntekijää, joten kohderyhmä ei ole kovin iso.

2 Viitekehys

Teoreettinen viitekehys koostuu motivaatioteorioista ja työtyytyväisyysteorioista. Teoriaosuudessa olen myös keskittynyt niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Motivaatioteoria voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: työmotivaation sisältöteoriaan ja työmotivaation prosessiteoriaan.



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteis- tulosta (Juuti 2006, 27). Työtyytyväisyys on miellyttävä tunteiden ja ajattelun komponentit sisältävä emotionaalinen kokemus työstä tai affektiivinen vaste työtilanteeseen. Davisin & Newstrom ja Juutin mukaan työtyytyväisyys on työntekijän tarpeiden ja työympäristön tarjoamien mahdollisuuksien tasapainotilan aikaansaama miellyttävä tunnetila. Työtyytyväisyyttä voidaan myös katsoa asenteesta käsin, jolloin se ymmärretään työntekijän asennoitumisena työhön. Asenne on ihmisen suhteellisen pysyvä, johdonmukainen ja henkilökohtaiseen käyttäytymiseen vaikuttava tapa suhtautua asioihin (Turpeenniemi 2008, 75).

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation ilmapiiri (Juuti 2006, 28). Työtyytyväisyyteen ei vaikuta ainoastaan työolosuhteet. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ovat isossa roolissa. Henkilöt, jotka uskovat itseensä, omaan arvoonsa ja osaamiseensa ovat tyytyväisempiä kuin henkilöt, jotka eivät usko itseensä. Itseensä uskovat henkilöt asettavat tavoitteita korkeammalle ja hakeutuvat vaativimpiin tehtäviin kuin henkilöt, jotka eivät usko itseensä (Robbins, Judge 2009, 119-120). Myös henkilön ikä, sukupuoli, ominaisuudet, tavoitteet / odotukset voivat vaikuttaa henkilön työtyytyväisyyteen (Turpeenniemi 2008, 78-79).

Organisaation tuloksellisuus ja sen jäsenten hyvinvoinnin välinen yhteys on kiistaton. Tutkimuksien mukaan henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteät yhteydet asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen, tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. Henkilöstötyytyväisyys on jopa tilastollisesti erittäin merkittävästi yhteydessä tuottavuuteen esimiestoiminnan kanssa. Työyhteisön johtamisen ja osaamisen kehittämällä päästään siis myös

taloudellisesti eteenpäin. Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma selittävät Maaailmanpankin mukaan taloudellista kasvua neljä kertaa tehokkaammin kuin fyysiset investoinnit. Pääoman kehittymiseen vaikuttaa oleellisesti toimintaympäristön laatu, joka joko mahdollistaa tai estää kehittymisen. Toimintaympäristön laatuun vaikuttavat verkostot, työprosessit, ilmapiiri, yhteiset työtavat ja luottamus sekä kyky ajatella ja toimia yhdessä (Manka 2008, 75).

3.1 Työtyytyväisyysteoriat

Tässä luvussa käsitellään työtyytyväisyysteorioita sekä mitkä taustatekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyysteorioista on otettu mukaan Frederick Herzbergin kaksifaktori-teoria ja Lawlerin odotusarvoteoria. Jäljempänä opinnäytetyön teoriaosuutta on esitelty työmotivaatioteorioita, joita voidaan myös soveltaa työtyytyväisyysteorioina.

3.1.1 Frederick Herzberg kaksifaktori-teoria

Ehkä tunnetuin työtyytyväisyysteoria on Frederick Herzberg kaksifaktori-teoria. Herzberg kollegoidensa kanssa esitti tunnetun mallin, jonka tutkijat jakoivat työmotivaation sisältöön sekä työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kahtia: tyytyväisyys ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä synnyttäviä asioita Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi: nämä ovat itse työhön liittyviä asioita ja saavat työntekijässä aikaan myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä hyvän asenteen. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät eivät liity varsinaisiin työtehtäviin, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Teorian mukaan työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, joten niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Työntekijän kehoiksi kokemat hygieniatekijät synnyttävät tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. Ne eivät kuitenkaan hyvin järjestettynä lisää tyytyväisyyttä, vaan tilanne on neutraali. Jos halutaan poistaa tyytymättömyyttä, on vaikutettava hygieniatekijöihin. Kun nämä tekijät ovat suotuisat, on helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Teoriaa voidaan havainnollistaa seuraavalla esimerkillä. Tyytymätön työntekijä saa palkankorotuksen, joka vähentää työtytymättömyyttä. Palkankorotus ei nosta työtyytyväisyyttä ainakaan pitkäksi aikaa. Ihminen tottuu korkeaan palkkaan ja se muodostuu itsestäänselvyydeksi. Innostava ja haastava työnsisältö voi toimia työtyytyväisyyden lähteenä pitkään (Lämsä & Hautala 2004, 84). Herzbergin tekijöitä on havainnollistettu kuviossa 2.

| | |
|---|--|
| Motivaatiotekijät: -liittyvät itse työhön -lisäävät työtyytyväisyyttä | Hygieniatekijät: -liittyvät työympäristöön -lisäävät työtyytymättömyyttä |
| Tunnustus työstä | Yrityspolitiikka ja hallinto |
| Saavutukset työssä | Henkilösuhteet esimieheen |
| Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä | Henkilösuhteet työtovereihin |
| Ylennys | Työskentelyolosuhteet |
| Vastuu | Palkka, status |
| Työ sinänsä | Työturvallisuus |

Kuvio 2: Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg)
(Mukaeltu kuvio Lämsä & Hautala 2004, 84)

3.1.2 Odotusarvoteoria

Lawler odotusarvoteoreettisessa työtyytyväisyysmallissaan ottaa huomioon sen, mitä tyydytystä henkilö saa työstään ja mitä hän odottaa saavansa. Henkilö siis vertailee sitä mitä hän saa työstään ja mitä hänen tulisi saada. Lawler olettaa mallissaan, että samat tekijät vaikuttavat palkkatyytyväisyyteen, suhtautumiseen esimiestä kohtaan sekä työn sisältöön suhtautumiseen. Mallissa oletetaan, että työtyytyväisyys on seurausta siitä, että henkilö saa palkkioita ja tyydytystä jokseenkin yhtä paljon kuin hän kokee, mitä hänen kuuluisikin saada. Mikäli henkilö saa palkkioita ja tyydytystä vähemmän kuin hänen tulisi mielestään saada, hän on tyytymätön. Jos henkilö saa enemmän palkkioita ja tyydytystä kuin hänen mielestään tulisi saada, potee henkilö syyllisydentunteita. Henkilön arvioon saamistaan palkkioista vaikuttavat sekä hänen saamiensa palkkioiden määrä että hänen viiteryhmänsä saamiensa palkkioiden määrä. Lisäksi vertailujen kohteena ovat myös muut työt ja niistä koetut korvaukset. Lawlerin mukaan henkilön käsityksiin siitä, mitä hänen tulisi saada, vaikuttavat monet tekijät. Merkittävin tekijän on millaisia panoksia henkilö työhönsä asettaa. Panoksilla Lawler tarkoittaa henkilön tietoja, taitoja, koulutusta ja työsuoritusta. Mitä suuremmat henkilön panokset ovat sitä suurempia palkkiota hän odottaa. Henkilö odottaa saavansa vähintään yhtä paljon palkkioita kuin hänen viiteryhmässä olevat henkilöt saavat. Myös työn vaatimukset, kuten vastuu vaikuttavat henkilön odotuksiin saamiensa palkkioiden määrästä. Mitä enemmän työ asettaa vaatimuksia, sitä enemmän palkkioita henkilö odottaa saavansa (Juuti 2006, 29-30).

3.2 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on useita. Työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon vaikuttavat monet samat taustatekijät. Valitsin seuraavat taustatekijät työhöni: työ itse, työolosuhteen, työilmapiiri ja työyhteisötaidot, työn organisointi, palaute, palkka ja palkitseminen, esimiestyö ja vaikuttamismahdollisuudet työhön sekä etenemismahdollisuudet. Valitsin nämä lukemani teorian ja omien henkilökohtaisien kokemusten pohjalta.

3.2.1 Työ itse

Ihminen käyttää noin puolet valveillaoloajastaan työntekoon. Vaikka työ- ja yksityiselämä ovat jossain määrin erillisiä ja erilaisia, niitä ei voida koskaan täysin erottaa. Työstä saadut kokemukset vaikuttavat väkisin elämään, ihminen on kokonaisuus ja kaikki elementit vaikuttavat toinen toisiinsa (Viitala 2004, 130).

Ihminen viihtyy hyvin työssään ja kokee työnsä mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat ja hyväksytyt tavoitteet, siitä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen (Viitala 2004, 135). Liian haastava työ ei ole hyväksi yksilön jaksamiselle ja työtyytyväisyydelle. Liian haastavan ja kuormittavan työtehtävän kanssa yksilö voi menettää hallinnan tunteen. Hallinnan tunne vaikuttaa ratkaisevasti hyvinvointiimme. Mitä enemmän koemme voivamme vaikuttaa omaan elämäämme ja työhömmme, sitä paremmin jaksamme. Hallinnan tunteen puuttuminen voi äärimmillään näkyä avuttomuutena, ihminen on tällöin passiivinen ja odottaa ulkopuolisia käskyjä ja ohjausta (Manka 2008, 153). Työn sisältö ratkaisee pitkälti sen, miten merkitykselliseksi ja innostavaksi työntekijä työnsä kokee. Silloin kun työn sisältö vastaa ihmisen sisäisiä kiinnostuksenkohteita, arvomaailmaa ja sopii ihmisen persoonallisuustyyppiin, on helppo olla kiinnostunut, innostunut ja sitoutunut (Viitala 2004, 135).

3.2.2 Työympäristö

Työpaikka on työympäristö, se käsittää fyysisen ja teknisen työympäristön, toiminnallisen työympäristön sekä psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön (Rauramo 2008, 101). Työympäristön tulisi taata turvalliset ja työntekoa tukevat työolosuhteet. Jos työelämässä kautta linjan hoidetaan tämä tehtävä huonosti, se kertaantuu makrotasolla korkeina terveydenhuollon kuluina, sairaseläkkeinä ja vajaakuntoisena työvoimana (Viitala 2007, 13).

Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on työelämässä lisääntynyt merkittävästi. Jatkuva huoli työllistymisestä, toimeentulosta tai muut taloudelliset tekijät voivat olla merkittävä hyvinvoinnin haittatekijä. Määräaikainen työsuhde voi sopia joillekin henkilöille, mutta monelle niistä aiheutuu turvattomuutta, joka heikentää hyvinvointia. Turvallinen työpaikka mahdollis-

taa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon (Rauramo 2008, 85).

Hyvä työympäristö on turvallinen, tarkoituksenmukainen, terveellinen ja viihtyisä. Työympäristön kehittäminen kannattaa, sillä hyvä työympäristö tukee sekä työtä että sen tekijää mahdollistaen omalta osaltaan täysipainoisen ja laadukkaan työnteon. Siisteyden ja järjestyksen ylläpitäminen parantaa turvallisuutta ja työn sujuvuutta. Aikaa ei kulu turhien tavaroiden etsimiseen ja siirtelyyn. Puhtaissa ja asianmukaisissa työympäristössä on viihtyisää työskennellä. Asianmukainen ympäristö on myös käyntikortti asiakkaiden silmissä. Tekniseen työympäristöön kuuluu muun muassa rakennukset, työtilat, koneet, laitteet, työtasot, työpisteet ja kalusteet. Tärkeintä on toimintojen järjellinen sijoittelu ja tilatarpeen arviointi (Rauramo 2008, 101-102).

3.2.3 Työilmapiiri ja työyhteisötaidot

Työyhteisössä teemme työtä työtovereiden kanssa, meillä on esimies tai esimiehiä, tapaamme asiakkaita. Olemme ryhmässä, tiimissä, kokouksessa ja projektissa. Joskus puuramme yksin. Kaikissa rooleissamme tarvitsemme uuden oppimisen kykyä ja vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja. Tarvitsemme työelämän arkisissa tilanteissa rakentavaa viestintää, itsensä johtamisen taitoa, toisten ihmisten ymmärtämistä ja ihmisten erilaisuuden suvaitsemista. Hyvät vuorovaikutustaidot eri henkilöiden, henkilöstöryhmien sekä esimiesten ja alaisten välillä luovat työtyytyväisyyttä. Työyhteisön ilmapiiriä voi ja kannattaa kehittää. Vuorovaikutustaitojen avulla voidaan luoda yhteisiä toimintatapoja ja sopimuksia siitä mikä on kyseisen työyhteisön oikea ja hyväksytty tapa toimia toisten kanssa. Työyhteisön hyvällä työilmapiirillä on suuri merkitys siellä työskentelevien ihmisten hyvinvoinnille (Saramies & Solovjew & Raivio 2006, 5-6).

Parhaimmillaan hyvät suhteet ja työilmapiiri tukevat yhteistyötä ja ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävän suorittamista häiritseviin ristiriistoihin. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat: 1. työntekijöiden keskinäinen luottamus ja hyvät keskinäiset suhteet, 2. hyvä yhteistyö ja moraalit, 3. työtovereilta saatava tuki, 4. työryhmän kyky käsitellä riitoja rakentavalla tavalla, 5. työryhmän kiinteys eli koheesio, 6. työryhmän jäsenten keskinäinen yksimielisyys keskeisistä asioista eli konsensus (Kinnunen & Feldt & Mauno 2005, 136).

Hyvät työyhteisötaidot omaava henkilö peilaa omaa työtään toisen töihin ja ottaa vastuullisesti asioita esiin, jotka liittyvät työn sujumiseen. Työyhteisötaitoihin luetaan valmiudet, jotka edesauttavat hyvää yhteistyötä työpaikalla. Täysin yksiselitteistä määritelmää ei ole, mutta ainakin työyhteisötaitoihin kuuluvat: aktiivinen ote työn tekemiseen ja kehittämiseen, itsensä kehittymisen arviointi ja kehittymisen peilaaminen työn tavoitteisiin, vuorovaikutustai-

dot kollegoiden, esimiehen ja alaisten kesken, toisten huomioon otto ja ymmärrys yksikön kokonaisuudesta, positiivinen ja rakentava asenne ja avoimuus puuttua asioihin. Hyvien työyhteisötaitojen vaikutukset näkyvät esimerkiksi työnorganisoinnissa. Työ ei ole osiin pilkottuja vastuita, vaan tavoitteiden ja työprosessien kannalta selkeä kokonaisuus (Savolainen, 2008).

3.2.4 Työn organisointi

Työhön perehdytys on ensimmäinen ja tärkeä kontakti työhön sekä organisaatioon. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Työnopastus koskee tarvittaessa kaikkia työntekijöitä, myös jopa pidempään työskennelleitä henkilöitä. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät työn tekemiseen. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Perehdytys on hyvä suunnitella huolella ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä. Kun perehdytys on valmisteltu huolella voi uusi työntekijä tuntea itsensä tervetulleeksi yritykseen. Myös hyvä koulutus antaa yksilölle tunteen, että hallitsee työnsä hyvin. Tämä edistää yksilön itseluottamusta ja näin ollen myös työtyytyväisyyttä. Epävarmuus työtehtävissä taasen heikentää työtyytyväisyyttä (Työturvallisuuskeskus, 2009).

3.2.5 Palaute ja palkitseminen

Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on hyvin tärkeää työhyvinvoinnin ja työn tuoksellisuuden edistämisen kannalta. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, kehittämisen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Hyvään johtamiseen kuuluu työtä koskevan palautteen antaminen, palkitseminen sekä tunnustus hyvästä työsuorituksesta. Paras palaute on välitön, oikeudenmukainen, tilannekohtainen ja palautteen saajan arvostama. Työhyvinvoinnin kannalta ikävin tilanne on sellainen, ettei palautetta saa lainkaan. Tällöin ihminen voi tuntea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Tärkeää olisi kuitenkin, että työtä ja toimintatapoja kehitetään yhdessä palautteen voimalla. Työtä koskevaa keskustelua tulisi myös lisätä, kuten kokouksissa, tilaisuuksissa ja kahdenkeskisissä kohtaamisissa. Aikaa palautekeskusteluun olisi hyvä varata aikaa niin että siitä tulisi luonteva osa kaikkea kanssakäymistä: kiitosta, rakentavaa kritiikkiä, ideoita, ehdotuksia ja niiden puntarointia (Rauramo 2008, 152-153).

Palkka on vastine tehdystä työstä. Työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön, jos hän näkee saavansa vastineeksi riittävän taloudellisen tai henkisen

palkkion. Työntekijä voidaan palkita hyvistä työsuorituksista, osaamisen kehittämisestä sekä koko yhtiön menestymisestä. Tämä luo positiivisen ja kannustavan ilmapiirin ja antaa työntekijöille mahdollisuuden käyttää taitojaan ja saada työstään oikeudenmukaisen korvauksen. Kilpailukykyisessä palkitsemisjärjestelmässä huomioidaan yksilölliset työn joutavuutta koskevat tarpeet ja työntekijän halu vaikuttaa omaan urakehitykseen. Peruspalkka voi määräytyä markkinaolosuhteiden ja työn vaativuuden sekä työntekijöiden taitojen ja osaamisen mukaan. Muuttuva palkkaosa voi koostua bonuksista ja muista korvauksista. On kaikkien etu, että työntekijällä on mahdollisuus saada yhtiön menestyksestä (Viitala 2007, 138, Rauramo 2008, 155).

3.2.6 Esimiestyö

Johtaminen edellyttää sekä ihmislunnon rationaalisten että tunteenomaisten elementtien huomioonottamista. Ihmiset ja ihmisryhmät tarvitsevat struktuureja ja tietynlaista tunnetta että saavutetaan jokin järkevä päämäärä. Samalla ihmiset haluavat tuntea, että heitä arvostetaan, heistä pidetään ja kunnioitetaan. Esimiehet jotka kykenevät yhdistämään nämä keskeiset pyrkimykset, menestyvät (Juuti 2006, 161).

Hyvä esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen on merkittävimpiä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöitä. Esimiehien tulisi olla paitsi päteviä ja ammattitaitoisia, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Esimiehen merkitys alaisten hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta viime kädessä se on ylimmän johdon vastuulla. Lähin esimies on työyksikötasolla tärkein vaikuttaja. Esimiehellä on velvollisuus tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta jatkuvasti. Työyhteisön tila sisältää myös psykologisen ulottuvuuden. Hyvään johtamiseen kuuluu tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukaisuus sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. Nämä ovat yksilön jaksamisen, työhyvinvoinnin ja tulokellisuuden kannalta tärkeitä asioita. Esimiehen rooli on vastata työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistavista toimenpiteistä. Hän huolehtii, että kuormittuminen työyhteisössä on kullekin työntekijälle sopivaa. Esimiehen tehtävä on myös ennaltaehkäistä ylikuormittumista ja siitä selviytymisestä. Esimiehen yhdessä työntekijöiden kanssa tulee tunnistaa kuormitustekijät, olla selvillä työyhteisön kuormittuneisuudesta ja tarvittaessa puuttua tilanteeseen. Esimieheltä odotetaan töiden sisältöjen tuntemusta ja hallinnollisten tietojen ja taitojen osaamisen lisäksi kykyä vuorovaikutukselliseen ihmisten johtamiseen (Rauramo 2008, 145-147).

3.2.7 Vaikuttamismahdollisuudet työhön ja etenemismahdollisuudet

Työhyvinvoinnin keskeisenä taustatekijä on työhön liittyvä autonomia eli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sen sisältöön, kehittämiseen ja työaikoihin. Tähän tarvitaan luottamusta niin esimiehiltä kuin muulta työyhteisöltäkin. Luottamus edistää työssä viihtymistä ja vapautta esimiehiltä aikaa ja voimavaroja mielekkääseen työhön, kun aikaa ei kulu työn organisointiin, ohjeistukseen ja valvontaan. Myös työntekijä, joka nauttii luottamuksesta ja joka saa työssä toteuttaa itseään eikä vain esimiehen ja organisaation toimintaohjeita, tekee tuloksellisempaa työtä ja voi paremmin (Rauramo 2008, 132).

4 Työtyytyväisyyden vaikutus

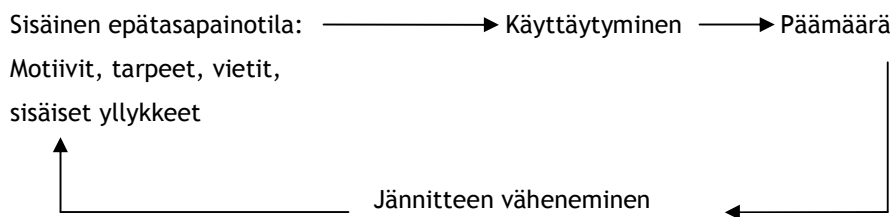
Työtyytyväisyys vaikuttaa moneen eri asiaan. Työtyytyväisyys ei varsinaisesti vaikuta työsuoritukseen vaikkakin Hawthorne-tutkimuksen jälkeen oletettiin yleisesti, että työtyytyväisyys vaikuttaa työsuoritukseen. Nämä oletukset olivat valitettavasti vääriä. Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen väliset korrelaatiot ovat useimmissa tutkimuksissa olleet positiivisia mutta melko pieniä. Tutkijat ovat päättelleet, että työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys on monimutkainen. Työsuoritus vaikuttaa ennemminkin työtyytyväisyyteen (Juuti 2006, 32).

Työtyytyväisyydellä ja henkilöstön vaihtuvuuden välillä on käänteinen yhteys. Mitä paremmin henkilöstö työssään viihtyy, sitä pienempi on vaihtuvuuden todennäköisyys. Vaihtoalttiutta käsittelevien mallien mukaan henkilöt jatkuvasti arvioivat nykytilanneettaan ja päättävät tietoisesti jäävätkö he yrityksen palvelukseen vai pyrkivätkö he vaihtamaan työpaikkaa. Työpaikan vaihtamiseen vaikuttaa myös luonnollisesti, se missä määrin työtä on tarjolla. Työpaikan vaihtaminen on todennäköistä silloin, kun henkilöstö on tyytymätön työhönsä ja muita työtilaisuuksia on tarjolla runsaasti (Juuti 2006, 34).

Työtyytyväisyys on myös käänteisessä yhteydessä poissaolojen kanssa. Työtyytyväisyyden ja poissaolojen välinen yhteys on suurempi kuin työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden. Riippuvuus työtyytyväisyyden ja poissaolojen välillä saattaa olla korkeakin, jos tutkimuksissa kyettäisiin tarkastelemaan ja muita poissaoloja erillisinä poissaoloina luotettavasti. Työtyytyväisyys vaikuttaa ainoastaan henkilön halukkuudesta saapua työpaikalle. Työtyytyväisyys ei vaikuta henkilön työkykyyn. On myös huomattava, että sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys eivät ole korreloituneista (Juuti 2006, 34).

5 Työmotivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista, sille on tyypillistä, että käyttäytyminen on vapaaehtoista, yksilön tahdonalaista ja kontrolloitua toimintaa. Motivaatio syntyy tietynlaisen prosessin seurauksena. Motivaation liikkeellepanevia voimia ovat muun muassa yksilön ja hänen ympäristön väliset vuorovaikutussuhteet (Juuti 2006, 37-38). Motivaatioprosessi voidaan kuvata seuraavan kuvio 3. avulla:



Kuvio 3: Motivaatioprosessi
(Juuti 2006, 38)

Motivoitunut henkilö on jonkinlaisessa jännitystilassa, josta hän pyrkii pääsemään pois omalla toiminnallaan. Jännitystila aiheutuu omien päämäärien ja tavoitteiden sekä vallitsevan nykytilan epätasapainosta (Juuti 2006, 39).

Motivaatiotutkija Pinder sanoo työmotivaatiosta seuraavalla tavalla: Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.

Määritelmä korostaa, että työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen sisäiset tekijät, kuten tarpeet, odotukset, pyrkimykset ja hänen ulkopuolellaan olevat ympäristötekijät, kuten palkkijärjestelmä sekä työn luonne. Muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan, jota on mahdollista ainoastaan likimääräisesti arvioida ja mitata. Työmotivaatiolla on myös suunta. Ihmisen työkäyttäytyminen suuntautuu joitakin tavoitetta kohden. Ihannetapauksessa ihmisen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, joka tekee työstä mielekästä ja innostavaa. Silloin kun ihmisen omat tavoitteet ovat ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa, on mahdollista, että työkäyttäytyminen ei ole rakentavaa organisaation kannalta. Työmotivaation kesto vaihtelee. Joskus ihminen on motivoitunut hetkellisesti jonkun työtehtävän suorittamiseen, kun taas toisissa tilanteissa motivaatio kestää vuosikausia. Myös motivaation voimakkuus vaihtelee. Jotkut tekevät synnyttävät voimakasta motivaatiota. Toiset tekevät tai tilanteet tehdään sen kummemmin innostumatta, jolloin motivaatiotaso on keski-

tasoa. Alhainen työmotivaatio on puolestaan merkki haluttomuudesta tehdä työtä tai määrättyjä tehtäviä (Lämsä & Hautala 2004, 80-81).

Työmotivaatio on ryhmiteltävissä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio viittaa ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, jotka koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa ihmisen ulkopuolella olevia tekijöitä, tavanomaisia palkkiota ja rangaistuksia, joita arvioidaan saatavan määrätyn työkäyttämisen seurauksena. (Lämsä & Hautala 2004, 81) Motivaatiotekijöiden vaikutus yksilön kokonaismotivaatioon ymmärretään monimutkaisena ja yksilöllisenä ilmiönä. Samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota ja päinvastoin. Toisin sanoen sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisistaan riippuvaisia tai toisiaan pois sulkevia tekijöitä vaan ne nähdään toisiaan täydentävinä (Luoma, Troberg, Kaajas & Norlund 2004, 21).

6 Motivaatio teorioita

Työmotivaatio vaikutus on merkittävä työtyytyväisyyteen, joten motivaatio teorioita voidaan samaistaa työtyytyväisyysteorioiksi.

Motivaatiota on tutkittu paljon ja teorioita on olemassa useita. Yksittäiset teorit on jaoteltavissa kahteen ryhmään:

- työmotivaation sisältöteorit
- työmotivaation prosessiteorit

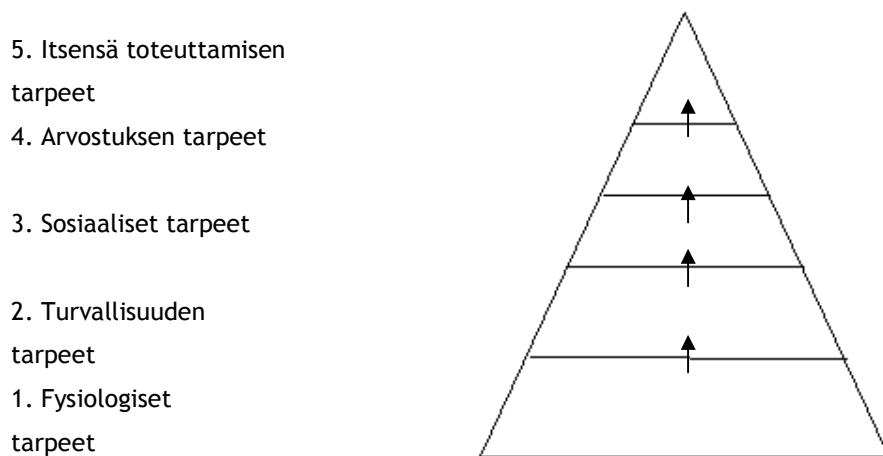
(Lämsä & Hautala 2004, 81).

6.1 Työmotivaation sisältöteorit

Työmotivaation sisältöteorit keskeisenä kiinnostuksen kohteena on ollut työmotivaation sisältö. Mitkä työn sisällölliset tekijät motivoivat hyvään työsuoritukseen? Työmotivaation sisältöä koskevia teorioita on useita, ja ne selittävät motivaation perustaksi ihmisen tarpeet (Lämsä & Hautala 2004, 81-82). Tarveteorit etsivät ihmisen universaalia motivaatorakennetta. Tarveteorioissa katsotaan, että tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena jotkut vaihtoehdot näyttävät haluttavilta. Tyydyttämätön tarve luo jännitteitä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä löytää päämääriä, jotka saavutettuaan poistavat puutostilan (Juuti 2006, 45).

6.1.1 Maslow'n tarvehierarkia

Yksi näistä sisältöteorioista on Amerikkalaisen sosiaalipsykologi Abraham Maslow'n (1954) esittämän tarvehierarkian mukaan ihmisiä motivoivat erilaiset tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. Tarvehierarkia rakentuu kuvio 4 esittämällä tavalla.



Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia
(Mukaeltu kuvio Lämsä & Hautala 2004, 82)

Maslown'n mukaan tarpeet muodostavat hierarkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeet tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeet merkitys korostuu. Jos tarvetta ei tyydytetä, on seurauksena tyytymättömyys. Jos tarve tyydytetään, siitä seuraa tyytyväisydentunne (Juuti 2006, 45). Maslown'n mukaan tyydytetty tarve ei enää motivoi, kuten alemman tason tarpeiden ollessa tyydytettyjä, fysiologiset (nälkä, jano, uni yms.) tarpeet eivät toimi motivaation lähteenä. Suomalaisessa työelämässä ovat useimman alemmat tasot tarveportaikosta tyydytetty, jonka takia kiinnostus kohdistuu ylempiin tasoihin. Korkeamman tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla eri tavalla kuin alemman tason tarpeet. Ihmiset ovat kasvuhakuisia, he pyrkivät siirtymään tarvehierarkian tarvetasolta toiselle kohti ylintä hierarkian tasoa (Juuti 2006, 45). Ihmisen tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä, vaan se vaihtelee olosuhteiden, tilanteen, yksilön elämäntilanteen mukaan. Esimerkiksi työelämässä työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä syntyy uusia tarpeita (Lämsä & Hautala 2004, 83).

Alderfer'n mukaan tarpeiden tyydytys ei tapahdu hierarkisessa järjestyksessä. Lisäksi Alderfer totesi teoriassaan, että useampi kuin yksi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Alderfer'n mallissa on kolme tasoa:

- toimeentulotarve, joka liittyy olemassaoloon, säilymiseen ja materiaaliseen turvallisuuteen
- vuorovaikutusentarve, joka liittyy ihmissuhteisiin
- kasvutarpeeseen, johon kuuluu ihmisen pyrkimys hyödyntää ja kehittää kykyjään tuottavalla sekä luovalla tavalla.

Alderfer'n tarveteoriassa ei tarvitse tyydyttää alempia tasoja ennen kuin ylemmän tason tarpeita voidaan tyydyttää. Henkilö voi tyydyttää kasvutarpeitaan, vaikka hänen toimeentulo- ja

vuorovaikutustarpeensa olisi tyydyttämättömiä. Alderfer'n mukaan tarvetasolta toiselle siirtyminen ei tapahdu pelkästään ”täyttymys-kasvu”-prosessin kautta vaan myös ”turhauma-taantuma”-prosessin kautta (Juuti 2006, 45).

6.1.2 Suoriutumisen tarpeen korostaminen

David McClelland (1971) on tullut tunnetuksi suoriutumisen tarpeen korostamisesta. Suoriutumisen tarve tarkoittaa ihmisen tarvetta ylittää itsensä ja menestyä. Tässä teoriassa motivaation lähteenä ei niinkään koeta ponnisteluista saadut palkinnot, kuten raha, vaan työn suorittaminen ja saavutus ovat tärkeimpiä. Henkilö, jolla korkea suoriutumisen tarve, on kiinnostunut siitä miten hyvin hän tekee työnsä. McClellandin mukaan yhteiskunnan taloudellinen menestys ja kasvu ovat yhteydessä tähän tarpeeseen (Lämsä & Hautala 2004, 85-86).

6.2 Työmotivaation prosessiteoriat

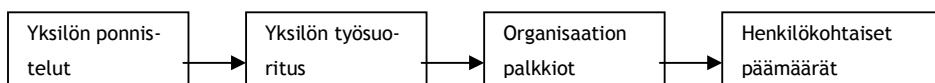
Prosessiteoriat perustuvat kognitiiviseen psykologiaan, joka tarkoittaa, että teoriat ovat kiinnostuneista ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Työmotivaatio on seurausta ihmisen tietoisesta päätöksenteosta. Teoriat keskittyvät selittämään työmotivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden tekijöiden keskinäistä suhdetta. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria, päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2004, 87).

6.2.1 Oikeudenmukaisuusteoria

J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriassa ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten, kuten ystäviensä, naapureidensa ja samaa työtä tekevien työtovereidensa, vastaaviin suhteisiin. Ihminen voi verrata työpanos-palkkio-suhdettaan myös aikaisempiin kokemuksiinsa vastaavanlaisissa tilanteissa. Tasapainotilanne tilanne johtaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen, kun taas epätasapainotilanne koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Ihminen haluaa saada omasta mielestään oikeudenmukaisen palkkion tekemästään työstä ja ponnistuksista, kuten palkkaa, ylennyksen, arvostusta. Jos ihminen arvioi, että palkkio on epätasapainossa verrattuna toisiin ihmisiin, syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemus, joka aiheuttaa psyykkistä jännitystä. Mikäli ihminen kokee olevansa yli- tai alipalkkattu, hän pyrkii toiminnallaan korjaamaan epätasapainon (Lämsä & Hautala 2004, 87-88).

6.2.2 Odotusarvoteoria

Vroom esitti odotusarvoteorian vuonna 1964, koska hänen mielestään sisältöteoriat eivät kuvanneet tarpeeksi monipuolisesti ihmisen motivaatiota. Hänen mukaan voidaan pyrkiä tarkastelemaan niitä tekijöitä, joiden varaan motivaatio rakentuu. Odotusarvoteorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisista valinnoistaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Ihminen valitsee vaihtoehdoista todennäköisimmin sen, jolla on eniten myönteisiä seurauksia yksilön kannalta. Odotusarvoteoria koostuu seuraavista käsitteistä: valenssi, instrumentaalisuus ja odotukset. Valenssi on tietylle vaihtoehdolle asetettu preferenssijärjestys. Valenssi liittyy siihen tyydytykseen, jota tietyltä vaihtoehdolta odotetaan saavan eli missä määrin henkilö kokee jonkin vaihtoehdon haluttavaksi tai vähemmän haluttavaksi. Synonyyminä valenssista voidaan käyttää termejä arvo tai odotettavissa oleva hyöty. Mikäli henkilö suhtautuu vaihtoehtoon myönteisesti ja arvostaa tätä on valenssin arvo positiivinen. Jos henkilö suhtautuu vaihtoehtoon välinpitämättömästi, on valenssin arvo nolla. Jos henkilö ei halua tietyn vaihtoehdon toteutuvan, on valenssin arvo negatiivinen. Odotukset viittaavat siihen todennäköisyyteen, joka tietyllä vaihtoehdolla on sekä odotukset viittaavat myös siihen, miten aiotut toimenpiteet vaikuttavat sekä johtavat tiettyihin tuloksiin (toisen asteen tuloksiin). Odotusarvoteoriassa erotetaan toisistaan toimintaan suoraan liittyvät seuraukset, niin sanotut ensi asteen tulokset ja toimintaan välillisesti liittyvät seuraukset, niin sanotut toisen asteen tulokset. Ensi asteen tuloksilla tarkoitetaan tiettyä suoritustasoa, esimerkiksi kuinka yksilö pyrkii tekemään työnsä, matalalla, keskinkertaisella vai korkealla suoritustasolla. Toisen asteen tuloksilla tarkoitetaan niitä palkkioita, joita odotetaan ensi asteen tuloksiin liittyvän. Kun odotukset liittävät pyrkimykset ensi asteen tuloksiin, niin instrumentaalisuus liittää ensi asteen tulokset toisen asteen tulokseen. Instrumentaalisuus on siis yksilön kykyä havaita tietyn suoritustason kytkeytyvän hyvästä työstä saatuihin palkkioihin. Odotusarvoteoriassa oletetaan, että motivaatio on prosessi, joka säättää ihmisen eri vaihtoehdoista suoritettuja vapaaehtoisia valintoja (Juuti 2006, 49-50).



(1) Odotukset (2) Instrumentaalisuus (3) Valenssi

Kuvio 5: Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria
(Mukaeltu kuvio Lämsä & Hautala 2004, 88)

Porter ja Lawner muuttivat Vroomin mallia vuoden 1968 niin, että työtyytyväisyyden ja motivaation väliset yhteydet tulivat selitetyksi. Heidän mukaan, motivaatio, työsuoritus ja työty-

tyytyväisyys ovat erillisiä muuttujia, he kumosivat myös väitteen, että työtyytyväisyys johtaa korkeaan motivaatioon ja suoritukseen. Porterin ja Lawnerin mukaan hyvä suoritus johtaa tyytyväisyyteen ja työsuoritukseen ei riitä pelkkä motivaatio, vaan yksilöllä tulee olla myös valmiudet suoriutua tehtävästä. Heidän mukaansa pyrkimykset eivät johda tiettyyn suoritus-tasoon vaan pyrkimykset kuvastavat sitä energiaa mitä yksilö on valmis uhraamaan tiettyyn tehtävään. Pyrkimykset riippuvat palkkion määrästä ja todennäköisyydestä saavuttaa palkkio. Jos henkilö arvostaa palkkiota ja uskoo ponnistelujen avulla saavuttavansa sen, hän on motivoitunut suorittaja. Motivaation ohella työsuoritukseen vaikuttavat myös yksilön valmiudet ja käsitykset, mitä hänen tulisi tehtävässä tehdä (Juuti 2006, 51-53).

6.2.3 Päämääräteoria

Edwin Locke kehitti päämääräteoria vuonna 1968. Teorian lähtökohtana on, että ihmisen päämäärät ovat keskeisessä osassa työmotivaatiossa. Päämäärien taustalla on arvot, tunteet ja halut. Ihmiset saavuttavat päämääriä tyydyttääkseen tunteita ja haluja. Arvot taasen ohjaavat ihmisen toimintaa. Haasteelliset ja täsmälliset päämäärät motivoivat enemmän ja parantavat työsuoritusta kuin haasteettomat ja yleisluontoiset. Jos ihminen pääsee itse vaikuttamaan oman päämäärän asettamiseen, sitoutuu hän niihin paremmin ja tämä myös parantaa työsuoritusta. Onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää palautetietoa ja välttämätöntä motivaation kannalta (Lämsä & Hautala 2004, 89).

7 Sitoutuminen

Työsitoutuneisuus on yksi vanhimpia työasenteiden kuvaajia. Työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön samaistumista työhönsä, jolloin työrooli on keskeinen osa yksilön minäkäsitystä ja elämää. Keskeistä samaistumisessa työhönsä on, että miten hyvin työ pystyy tyydyttämään yksilön siihen kohdistamat tarpeet. Mitä enemmän yksilö pystyy työssään tyydyttämään omia tarpeita, sitä enemmän hän pystyy samaistumaan ja sitoutumaan työrooliinsa (Kinnunen & Feldt & Mauno 2005, 63-64).

Sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan yksilön suhdetta työntekoon. Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Sitoutumiseen kuuluvat hänen työasenteet ja työkäyttäytymisensä. Sitoutumisessa on eroteltavissa kolme keskeistä ominaisuutta: 1. kohde, 2. luonne, 3. voimakkuus (Lämsä & Hautala 2004, 92).

Kohteen näkökulmasta voidaan tarkastella mihin yksilö sitoutuu. Sitoutumisen kohde on aina yksilöllistä ja moniin eri kohteisiin, kuten ammattiin, asiakkaisiin, organisaatioon, projektiin ja ihmisiin. Luonteen näkökulmasta voidaan tarkastella, millaista ihmisen sitoutuminen on

luonteeltaan. 1. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, 2. Normatiivinen sitoutuminen, 3. Tunneperäinen sitoutuminen (Lämsä & Hautala 2004, 93).

8 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

Motivaatioon vaikuttaviin tekijöitä on olemassa paljon. Opinnäytetyön teoriaosuuteen on valittu seuraavat tekijät: sisäinen motivaatio, työ itse, esimiestyö, palkka ja palkitseminen.

8.1 Sisäinen motivaatio

Motivaatioasiat ovat monimutkaisia työelämässä, varsinkin sellaisissa organisaatioissa, jossa on paljon eri-ikäisiä ja eri elämän vaiheissa olevia henkilöitä. Nuoria motivoivat eri asiat kuin vanhempia ja kokeneempia työntekijöitä. Nykypäivän työelämässä sisäinen motivaatio korostuu, koska yhä useamman työ edellyttää itsensä johtamista, joka puolestaan vaatii yksilön omaa aloitekykyä ja sitoutumista. Aloitekyvyn ja sitoutumisen taustalla ovat sisäinen motivaatio ja tyytyväisyys, eivät ulkoiset palkkiot. Sisäisen motivaation voidaan nähdä olevan yksi suoritustason ja innovatiivisen käyttäytymisen avaintekijöistä. Sisäinen motivaatio tekee työn antoisaksi ja se on yksi tärkeimmistä syistä miksi ihminen pysyy työssään. Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on itsessään jo palkitsevaa, sillä ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi (Luoma & Throberg & Kaajas & Nordlund 2004, 21, 23).

8.2 Työ itse

Työn sisältö vaikuttaa keskeisesti ihmisen motivaatioon. Se, missä määrin yksilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen merkittäviksi haasteiksi, vaikuttaa hänen motivaatioon merkittävästi. Yhtä merkittävää on, että yksilö kokee menestyvänsä ja onnistuvansa sekä kehittyvänsä pyrkiessään kohti työprosessiin asetettuja päämääriä (Juuti 2006, 66).

Ihmisellä on luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Jos ihminen ei koe tekemisiään mielekkääksi, ei hän myöskään sitoudu. Työn merkityksellisyys vaikuttaa voimakkaasti työstä saatavaan tyydytykseen. Työn hyvä hallinta ja sen näkeminen osana kokonaisuutta lisää motivaatiota. Yrityksissä on pidetty motivaatiota avainsanana yritysten pyrkiessä kehittämään työsuorituksiaan. On huomattu, että työntekijöiden taidot ja kyvyt eivät riitä tuottamaan laadukasta tulosta, jos motivaatiota ei siihen ole (Viitala 2004, 135).

8.3 Esimiestyö

Johtaminen ja esimiestyö muuttuvat, kun yrityksen organisaatorakenteet mataloituvat ja yritykset toimivat moninaisissa ja muuttuvissa verkostoissa. Työn luonne on muuttumassa yhä itseohjautuvammaksi, vähän suoraa valvontaa ja ohjausta vaativaksi. Esimiestyössä vaadittava johtajuus kehittyy useiden erilaisten, ristiriitaistenkin rooli- ja taitovaatimusten keskellä (Luoma & Throberg & Kaajas & Nordlund 2004, 15-16).

Hyvä ja motivoiva esimies on oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisuuteen työssä kannattaa panostaa. Se vaikuttaa ihmisten motivaatioon, työsuoritukseen ja sitoutumiseen. Oikeudenmukaisuus työssä tarkoittaa ainakin: oikeudenmukaista johtamista, tasapuolisesti jaettuina töitä ja samojen periaatteiden mukaista kohtelua. Näihin kaikkiin edellä mainittuihin voi esimies työllään vaikuttaa. Oikeudenmukainen esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti, esimerkiksi työvuorojen järjestämisessä. Jokaisella työntekijällä on samanlaiset oikeudet, kun lomista ja vapaiden pitämisestä sovitaan. Virkaikä, asema, perhesuhteet eivät anna etuoikeuksia. Hyvä esimies keskustelee, antaa ja ottaa vastaan palautetta. Oikeudenmukainen työnjako on työpaikoilla usein esiin nouseva ja mieliä kiihdyttävä asia. Työnjaosta päättäminen kuuluu työnantajan ja esimiehen tehtäviin, oikeuteen ja velvollisuuteen. Hyvä esimies kuuntelee alaisiaan ja ottaa huomioon heidän toiveet ja näkemykset töiden järjestelyssä (Saramies & ym. 2006, 83, 86).

8.4 Palkitseminen ja palaute

Palautteen antamiseen kuuluu työyhteisössä niin myönteisen että kielteisen palautteen antaminen. Kielteisen palautteen antaminen tunnetaan usein vaikeaksi. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työpaikalla on vuorovaikutusta, joka synnyttää monenlaisia tunteita. Myönteinen palaute on yksi työntekijän motivoimisen tehokkaimpia keinoja. Palkankorotus motivoi kaksi viikkoa, mutta sitten sen vaikutus vähenee. Kiitoksen ja kannustuksen antaminen kantaa pidemmälle ja on kustannuksista vapaa. Myönteisen palautteen antaminen voi parhaimmillaan parantaa työntekijän työsuoritusta, pystyvyyden ja osaamisen tunnetta. Myönteisen palautteen antamiseen kannattaa valmistautua yhtä huolella kuin kielteisen palautteen antoon. Muutoin riskinä on, että myönteinen palaute jää vain sanahelinäksi, joka ei kosketa työntekijää (Kaski & Kiander 2005, 74-75).

9 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Empiirinen tutkimus toteutettiin yrityksen koulutus- ja virkistyspäivänä. Tapahtumaan osallistui kaikki yrityksen toimistot. Tutkimuslomake oli rakenteeltaan seuraavanlainen: tutkimuksen ensimmäinen osio oli tausta-

tietojen selvittäminen. Taustatietoihin oli otettu mukaan sukupuoli, työsuhteen kesto ja työsuhteen laatu. Valitsin nämä, sillä näillä tekijöillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Eri työsuhteen laadussa ja eri työsuhteen vaiheessa olevat henkilöt kokevat asiat eritavalla. Taustatietojen jälkeen kyselylomakkeella 36 väittämää, johon vastaajan tulee valita omaa mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto. Väittämät ovat työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota koskevia ja sekalaisessa järjestyksessä. Väittämät ovat jaoteltu tutkimaan työtyytyväisyyden ja työmotivaation taustatekijöiden kautta tämän hetkistä tilaa. Lomakkeen lopussa on avoimet kysymykset, joissa vastaaja saa omin sanoin kertoa mitkä asiat motivoivat häntä ja mitkä asiat laskevat motivaatiota.

9.1 Kohdejoukon kuvaus

Yritys X on 11 vuotta sitten aloittanut toimintansa. Tutkimuksen kohteena olivat kaikki yrityksen työntekijät, lukuun ottamatta ylintä johtoa. Yrityksen työntekijöihin kuuluu toimistotyöntekijöitä ja välittäjiä. Välittäjinä työskentelevät 24 henkilöä ja toimistohenkilökuntaa on noin 40 henkilöä. Henkilökunnan keski-ikä on melko nuori. Yrityksessä on paljon henkilöitä, jotka ovat 30 vuoden molemmilta puolilta. Muutama työntekijä on 40-50 vuoden iässä. Työpaikalla on huomattavasti enemmän naisia. Yrityksessä on ollut paljon vaihtuvuutta, joten tämän takia työsuhteet ovat suurimmalla osalla työntekijöistä melko lyhyitä, mutta joitakin 5-8 vuotta työskennelleitä henkilöitä yrityksessä on.

9.2 Reliaabelius ja validius

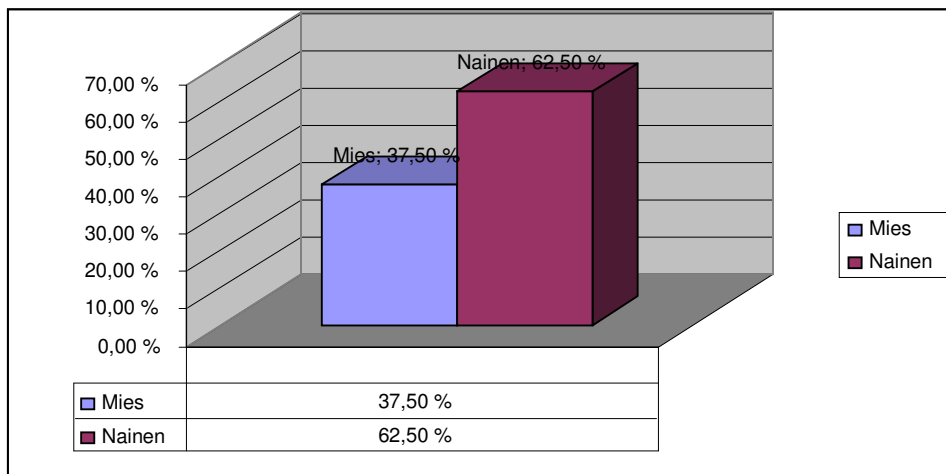
Tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän takia kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta eli reliaabelista. Reliaabelisuksella tarkoitetaan tutkimuksen ja mittauksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliaabelius on korkea jos eri tutkimuskerroilla samalta tutkittavalta henkilöltä saadaan sama tulos. Toinen tutkimuksen arvointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen pätevyyttä lisää kysymyksien yksiselitteisyys, jotta säästyttäisiin tilanteilta jossa vastaaja käsittää kysymykset aivan toisin kuin kysyjä on tarkoittanut (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 226-227). Olen pyrkinyt tutkimuksessa laatimaan kyselylomakkeen, joka on mahdollisimman selkeä ja yksiselitteinen, jotta väärin käsityksiltä välttyttäisiin. Nimettömyys edistää tutkimuksen pätevyyttä ja totuudenmukaisuutta, tällöin vastaajat uskaltavat sanoa sen mitä mieltä he oikeasti ovat. Sen takia toteutin kyselyn nimettömänä.

10 Tutkimuksen tulokset

Yrityksessä on työntekijöitä 65 ja kyselylomakkeista täytettynä saatiin takaisin 48 kappaletta. Vastausprosentti oli hyvä, jopa 73,8%. Molempiin avoimiin kysymyksiin vastasi 38 vastaajista. Olen keskittynyt tarkastelemaan tuloksia näkökulmasta; miten vastaajan työsuhteenkesto vaikuttaa vastauksiin. Liitteessä 3. on koottu jokaisen väittämän vastauksien keskiarvot vastaajien muuttuja työsuhteenkeston näkökulmasta. Tutkimustulokset ovat analysoitu ristiintaulukoinnin avulla sekä laskemalla jokaisen vastauksen keskiarvo.

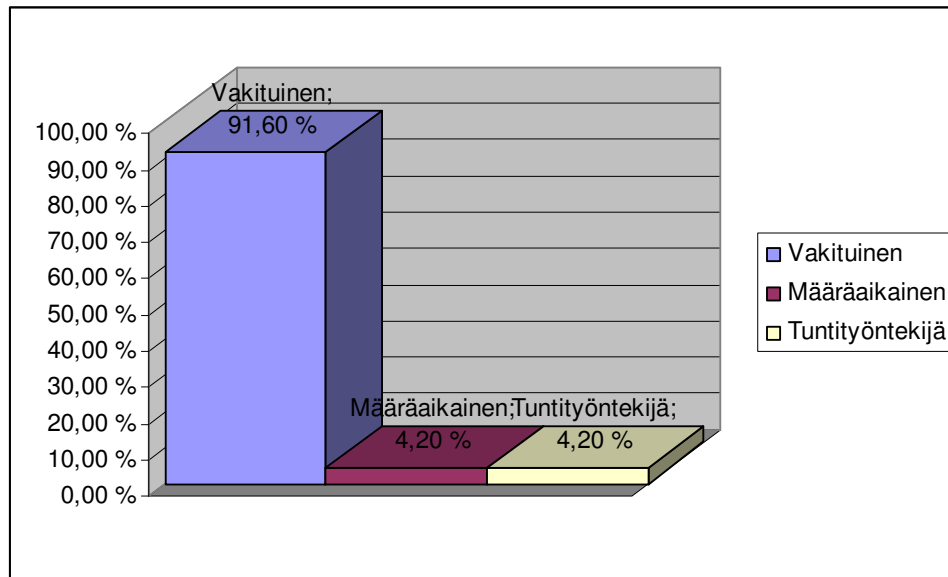
10.1 Vastaajien taustatekijät

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa olen selvittänyt vastaajien taustatekijöitä. Vastaajista selvästi enemmän oli naisia, jopa 62,5% vastaajista oli naisia ja miehiä oli 37,5%.



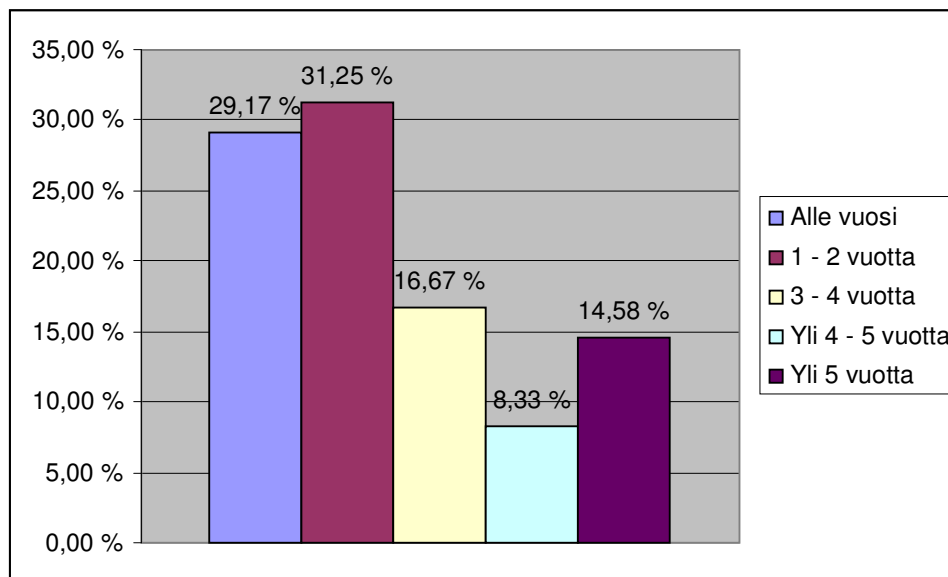
Kuvio 6: Sukupuolijakauma

Vastaajista suurin osa oli vakituudessa työsuhteessa (91,6%), määräaikaisessa työsuhteessa oli 4,2% kuten myös tuntityöntekijöitä oli 4,2%. Määräaikaisissa työsuhteissa ja tuntityöntekijöinä työskentelevät olivat kaikki naisia.



Kuvio 7: Työsuhteenlaatujauma

Vastaajista oli 29,17% ollut alle vuoden Yritys X:ssä töissä, eniten vastaajista oli ollut 1-2 vuotta töissä (31,25%). 3-4 vuoden työsuhteessa oli ollut 16,67%, yli 4 - 5 vuotta työskennelleitä henkilöitä oli 8,33% ja yli viisi vuotta työskennelleitä oli 14,58%.



Kuvio 8: Työsuhteenkestojakauma

Vastaajista alle vuoden kestäneissä työsuhteissa miehiä on 3 ja naisia 11 henkilöä. 1-2 vuotta kestäneissä työsuhteissa on vastaajista 4 miestä ja 11 naista. 3-4 vuotta yrityksessä työskennellyistä on 3 miestä ja 5 naista. Yli 4 - 5 vuotta kestäneissä työsuhteissa on 2 miestä ja 2

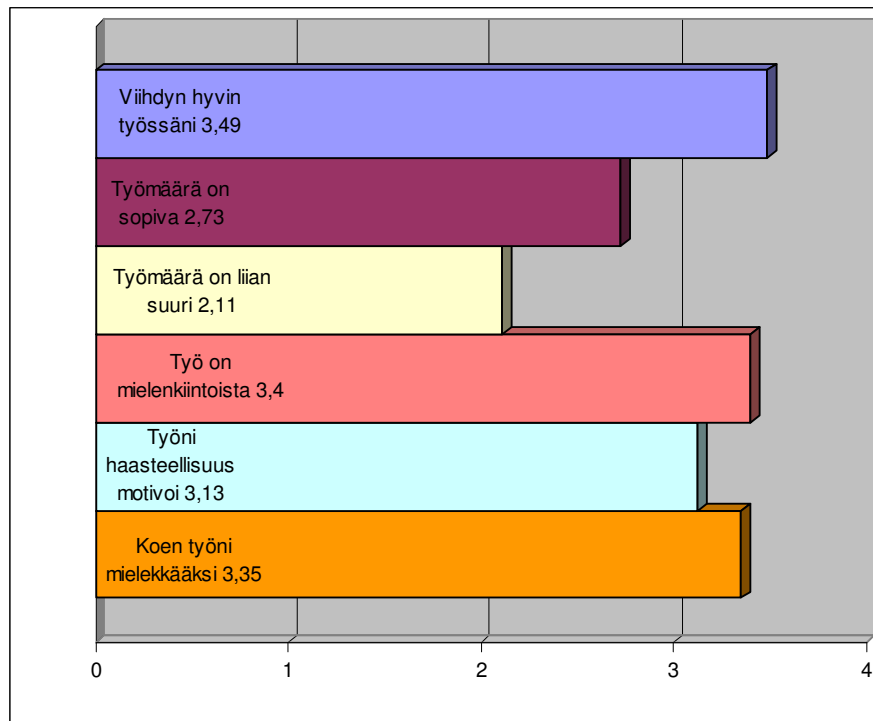
naista ja yli 5 vuotta kestäneissä työsuhteissa miehiä on 6 ja naisia 1. Alla taulukko vastaajien työsuhteenkesto- ja sukupuolijakaumasta.

| Työsuhteenkesto | Mies f/% | Nainen f/ % |
|-----------------|------------|-------------|
| Alle vuosi | 3 / 6,25 % | 11 / 22,92% |
| 1-2 vuotta | 4 / 8,3% | 11 / 22,92% |
| 3-4 vuotta | 3 / 6,25% | 5 / 10,42% |
| Yli 4-5 vuotta | 2 / 4,16% | 2 / 4,16% |
| Yli 5 vuotta | 6 / 12,5% | 1 / 2,08% |

Taulukko 1. Työsuhteenkesto- ja sukupuolijakauma

10.2 Työhön itseensä liittyvät vastaukset

Alta löytyvään taulukkoon (Taulukko 2) olen kerännyt työhön itseensä liittyvien väittämien vastaukset. Olen laskenut jokaisen vastauksen keskiarvon. Väittämien vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1-4. 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Jokseenkin samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä. Joissakin vastauksissa keskiarvoluku 4 on paras mahdollinen tulos ja toisissa väittämissä on 1 paras mahdollinen tulos.

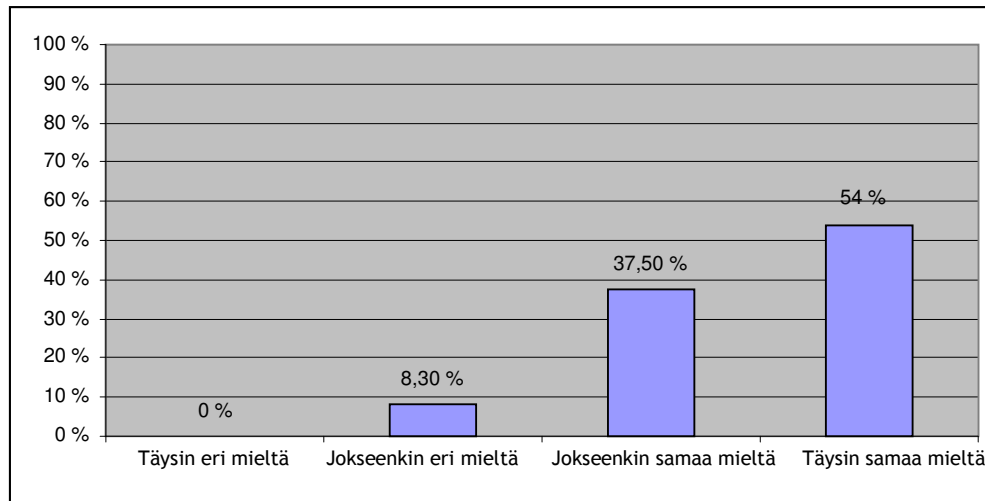


Kuvio 9: Itse työhön liittyvien kysymyksen vastaukset

Kuviossa 9. nähtyjen tulosten perusteella vastaajat ovat tyytyväisiä työhönsä.

Väittämän 1. ”Viihdyn hyvin työssäni” sai keskiarvoksi 3,49, joka on erittäin hyvä, paras mahdollinen keskiarvo olisi ollut 4, joka tarkoittaa siis täysin samaa mieltä.

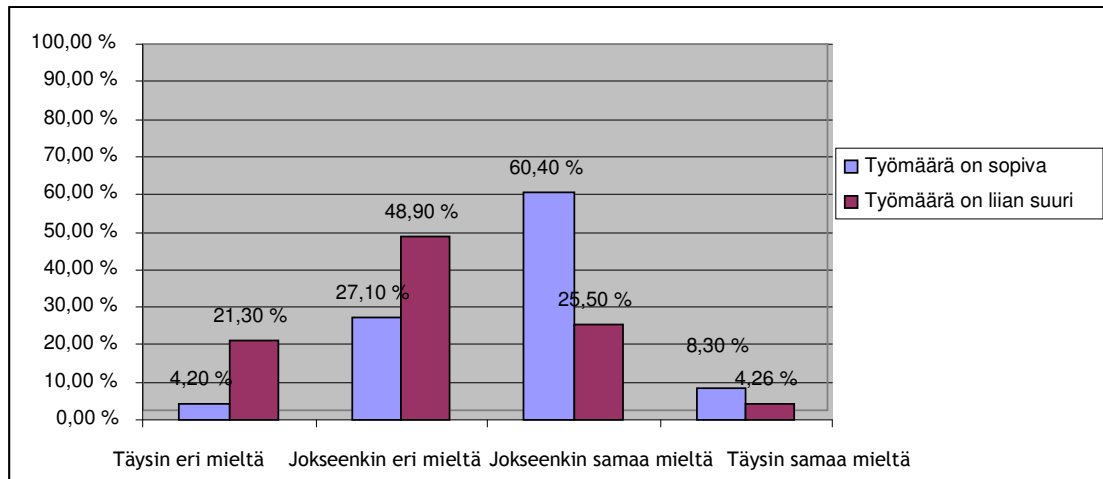
Alla olevasta kuviosta 10. näkyy miten vastaukset on prosentuaalisesti jakaantuneet. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 54 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 37,5% vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 8,3% ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista.



Kuvio 10: Väittämän 1 vastaukset

Parhaiten työssä viihtyivät henkilöt, jotka olivat työskennelleet yli 5 vuotta, heidän vastauksien keskiarvot olivat 3,86. Huonoin keskiarvo oli 1-2 vuotta työskennelleillä henkilöillä (2,7).

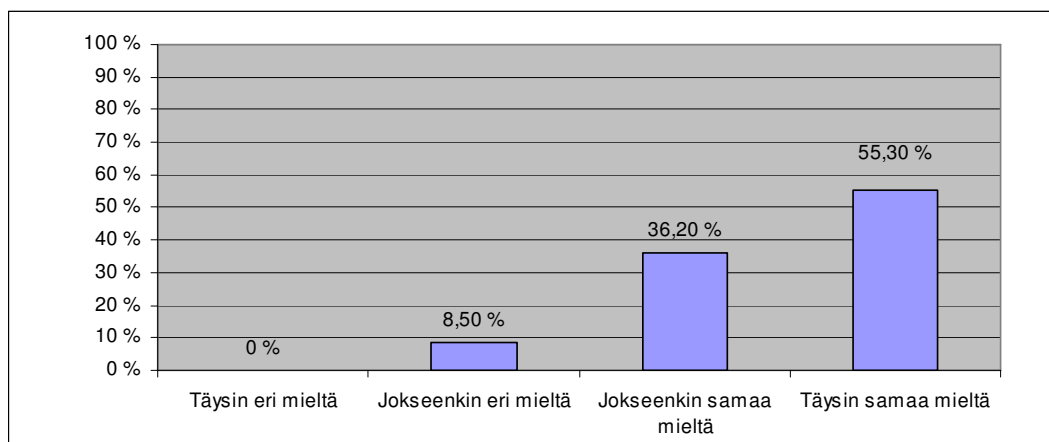
Väittämän 2 ”Työmäärä on sopiva” vastauksien keskiarvo oli vain 2,73. Tulos ei ollut paras mahdollinen, muttei huonokaan. Väittämä 3 ”Työmäärä on liian suuri” ja väittämä 2 täydentävät toisiaan. Väittämän 3 keskiarvo on 2,11. Väittämän 3 paras mahdollinen tulos olisi 1, joten jotkut työntekijät tuntevat että työmäärä on liian suuri. Väittämän 2 ”Työmäärä on sopiva” kanssa samaa mieltä oli vastaajista 8,3 %, jokseenkin samaa mieltä oli suurin osa vastaajista (60,4 %), jokseenkin eri mieltä oli 27,1 % ja täysin eri mieltä oli 4,2 %. Väittämän 3 ”Työmäärä on liian suuri” täysin samaa mieltä vastaajista oli 4,26 %, jokseenkin samaa mieltä oli 25,5 % ja eniten ääniä keräsi jokseenkin eri mieltä, joka sai vastauksista 48,9 % ja täysin eri mieltä oli 21,3 %. (Kuvio 11)



Kuvio 11: Väittämän 2. ja 3. vastaukset

Vastaajien työsuhteenkeston mukaan laskettujen keskiarvojen perusteella työmäärä koetaan melko sopivaksi, mutta vastauksien perusteella enemmän liian suureksi kuin liian vähäiseksi. Tyytyväisimpiä työmääräänsä ovat alle vuoden työskennelleet ja tyytymättömiä ovat 3-4 vuotta työskennelleet.

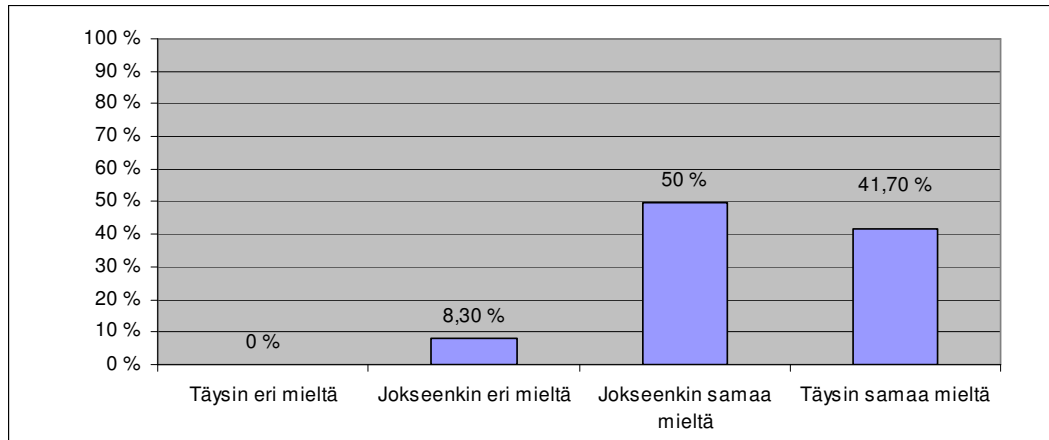
Väittämän 4. ”Työ on mielenkiintoista” keskiarvo kaikkien vastaajien kesken on 3,4. Vastauksen keskiarvo oli hyvä. Vastauksen jakaantuivat seuraavanlaisesti; Täysin samaa mieltä oli suurin osa vastaajista (55,3 %), jokseenkin samaa mieltä oli 36,2 %, jokseenkin eri mieltä oli 8,5 % ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista.



Kuvio 12: Väittämän 4. vastaukset

Alle vuoden työskennelleet ja yli 5 vuotta työskennelleet kokevat työnsä kaikista vastaajista mielenkiintoisimmaksi. Alin keskiarvo oli yli 4-5 vuotta työskennelleillä, joiden vastauksen keskiarvo oli 2,75.

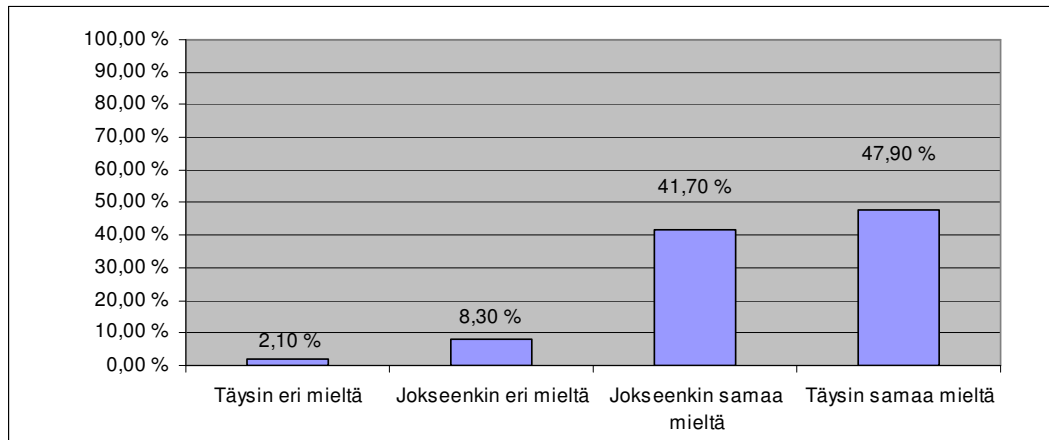
Väittämä 5 ”Työni haasteellisuus motivoi minua” vastauksien keskiarvo oli 3,13. Täysin samaan mieltä oli 41,7 %, jokseenkin samaa mieltä oli puolet vastanneista (50 %), jokseenkin eri mieltä 8,3 %, täysin eri mieltä pysyi taas 0 % (Kuvio 13)



Kuvio 13: Työni haasteellisuus motivoi minua vastaukset

Väittämän 5 vastauksien keskiarvo oli reilusti yli mediaanin (mediaani 2), joten suurin osa vastaajista koki työn haasteellisuuden motivoivaksi tekijäksi. Työn haasteellisuus motivoi eniten henkilöitä, joiden työsuhte on kestänyt yli viisi vuotta, heidän keskiarvo oli 3,86. Heikoin keskiarvo oli yli 4 - 5 vuotta työskennelleillä, samoissa lukemissa oli myös 1-2 vuotta työskennelleet henkilöt.

Väittämä 6 ”Koen työni mielekkääksi” vastauksien keskiarvo oli 3,35. Hyvä keskiarvo kertoo, että työntekijät kokevat työnsä melko mielekkääksi. Vastaajista 47,9% oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jokseenkin samaa mieltä oli 41,7 %, jokseenkin eri mieltä oli 8,3 % ja täysin eri mieltä oli 2,1 % (Kuvio 14)

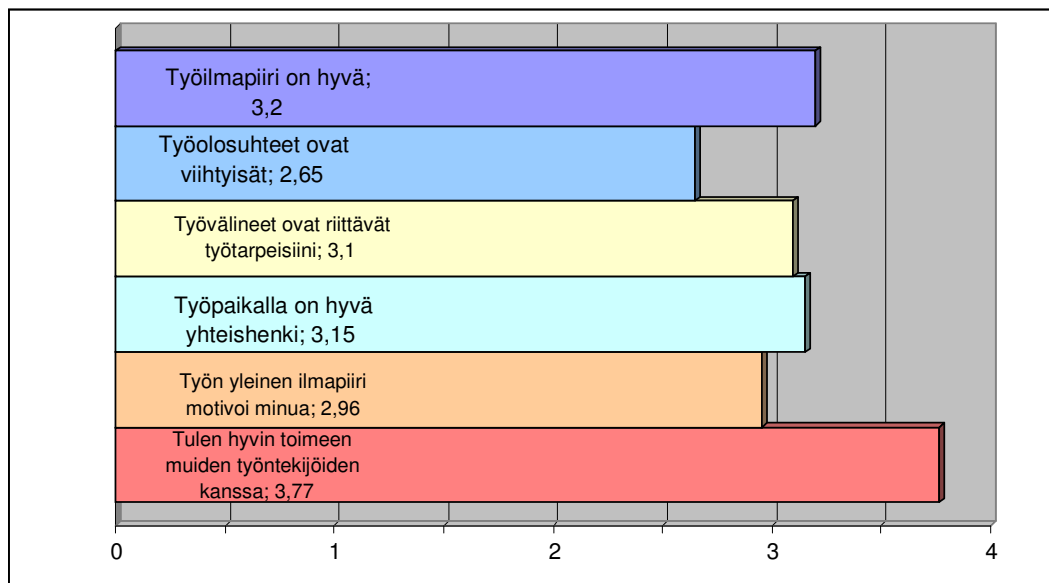


Kuvio 14: Koen työni mielekkääksi vastaukset

Vastauksien keskiarvo on kaikilla vastaajilla työsuhteenkestosta riippumatta melko sama. Kaikista mielekkäimmäksi työnsä kokee yli viisi vuotta työskennelleet vastaajat ja alin keskiarvo (3) on 4-5 vuotta työskennelleet.

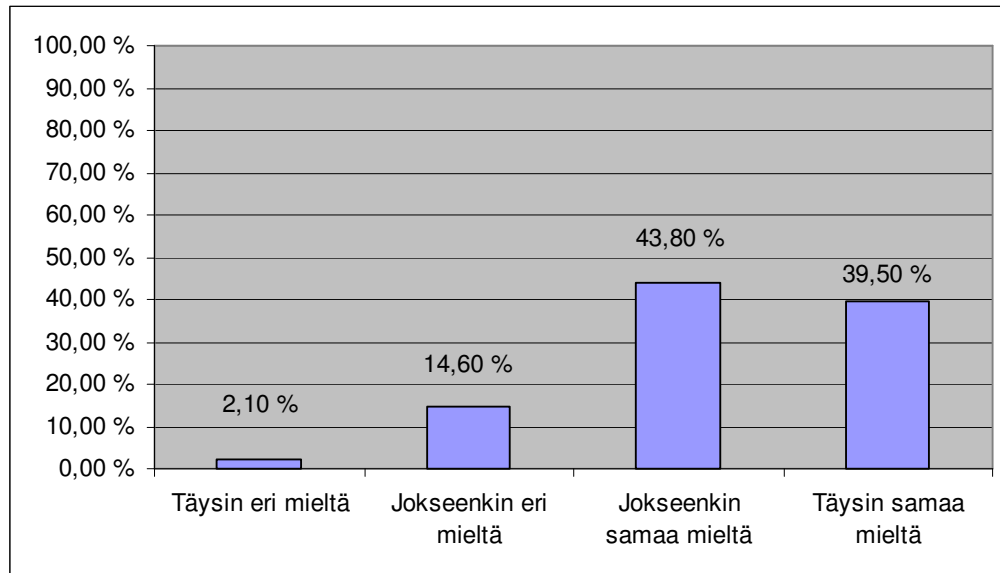
10.3 Työympäristöön ja -ilmapiiriin liittyvät vastaukset

Kyselylomakkeen seuraavat kuusi väittämää käsittelevät työilmapiiriä ja työympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Väittämien vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1-4. 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Jokseenkin samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä. Vastauksien keskiarvo on kaikissa väittämässä yli mediaanin (2). Alla kuvio 15, josta näkyy kaikkien työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä koskevien väittämien vastauksien keskiarvo.



Kuvio 15: Työilmapiiriä ja työympäristöä koskevat vastaukset

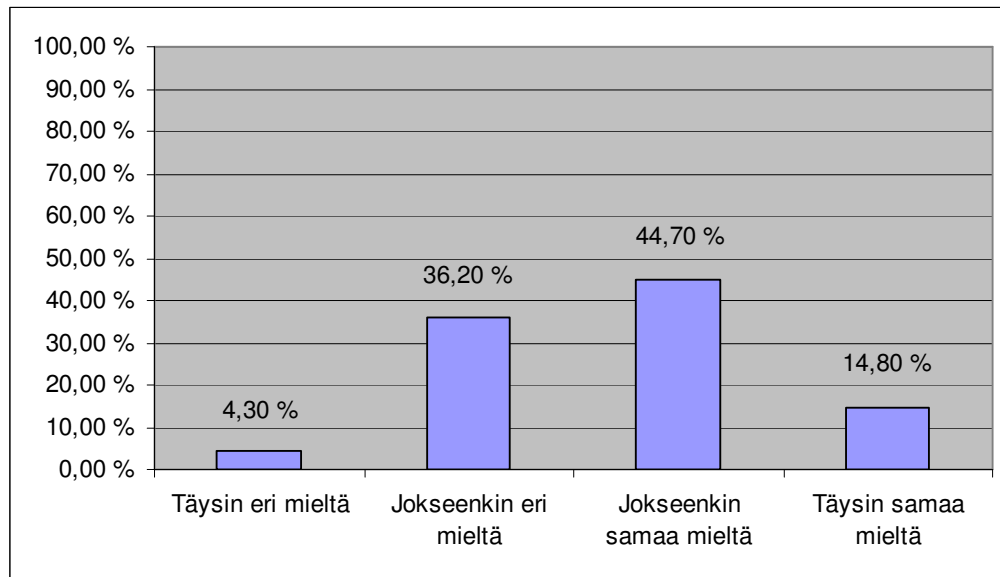
Väittämän 7 ”Työilmapiiri on hyvä” kaikkien vastauksien keskiarvo oli 3,2. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 39,5 %, jokseenkin samaa mieltä oli 43,8 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 14,6 % ja täysin eri mieltä oli 2,1 % vastaajista. (Kuvio 16)



Kuvio 16: Väittämän 7. Työilmapiiri on hyvä vastaukset

Paras keskiarvo oli alle vuoden yrityksessä työskennelleillä henkilöillä, jopa 3,79. Muiden keskiarvot pysyivät lähellä kolmea. Huonoimpana työilmapiiriä pitivät yli 4-5 vuotta yrityksessä työskennelleet, joiden keskiarvo 2,5.

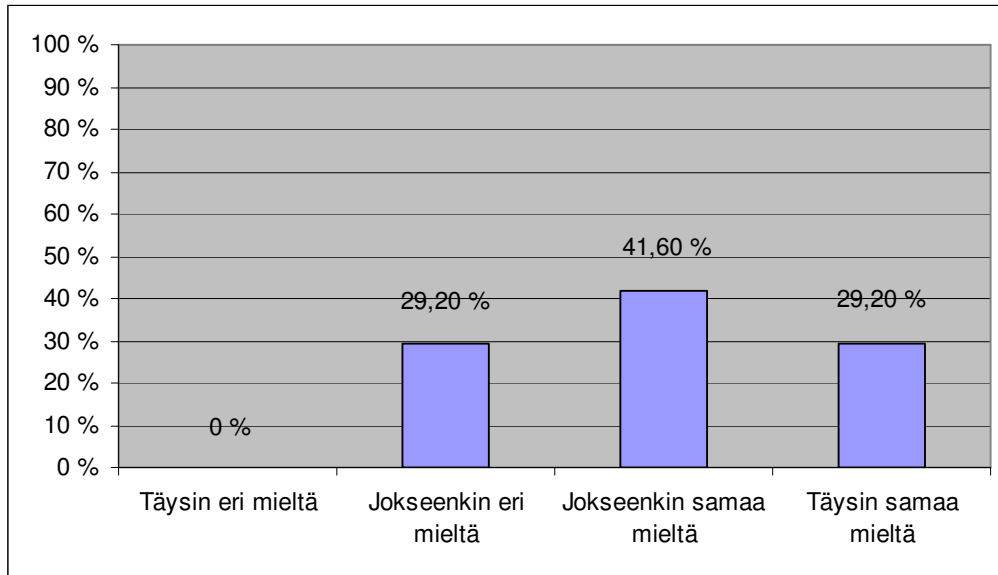
Väittämän 8 ”Työolosuhteet ovat viihtyisät” vastauksien keskiarvo oli 2,65. Kyseinen väittämä sai huonoimman keskiarvon kaikista työilmapiiriä ja työympäristöä koskevasta väitteestä. Täysin samaa mieltä oli 14,8%, jokseenkin samaa mieltä oli 44,7%, jokseenkin eri mieltä oli 36,2 % ja täysin eri mieltä oli 4,3% vastaajista.



Kuvio 17: Työolosuhteet ovat viihtyisät vastaukset

Lähes kaikkien ryhmien vastaukset olivat alle kolmen. Tyytymättömpiä olivat työolosuhteisiin olivat 3-4 vuotta työskennelleet henkilöt, heidän keskiarvonsa oli 2. Tyytyväisimpiä työolosuhteisiin oli alle vuoden työskennelleet henkilöt, joiden keskiarvo 3,29.

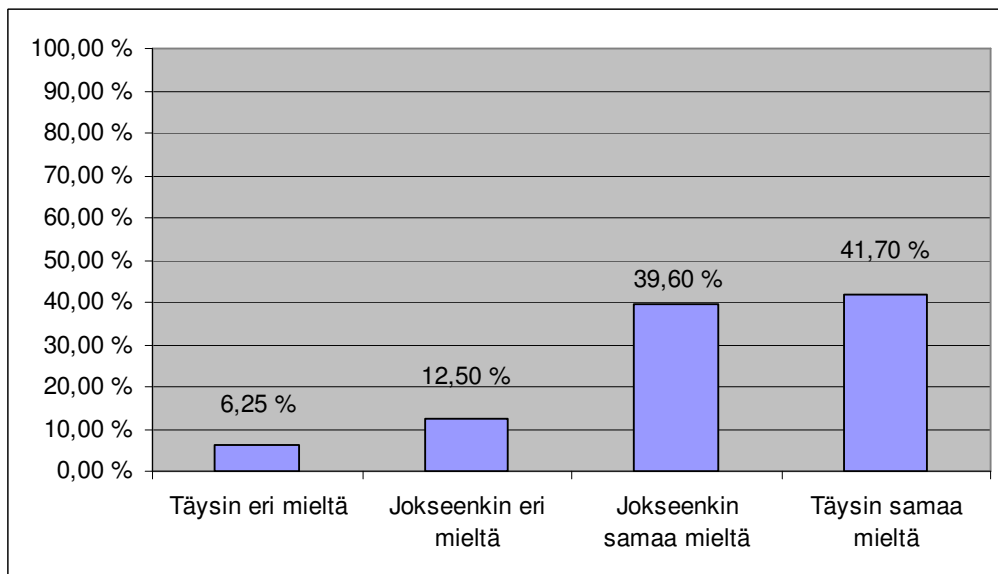
Väittämän 9. ”Työvälineet ovat riittävät työtarpeisiin” vastauksien keskiarvo oli 3,1. Vastaajista 29,9 % oli täysin samaa mieltä, että työvälineet ovat riittävät työtarpeisiin. Suurin osa vastaajista (41,1 %) olivat jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 29,9 %. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Vastauksien perusteella työntekijät ovat melko tyytyväisiä työvälineisiinsä ja ne ovat riittävät työtarpeisiin. Työvälineiden puutteellisuus ei ole tämän vastauksen perusteella motivaatiota tai tyytyväisyyttä laskeva tekijä. Totta kai hieman parannettavaa ja päivitettävää työvälineissä on, sillä vastauksen keskiarvo jää selvästi alle neljän. Alla kuvio 18 vastauksien prosentuaalisesta jakautumisesta.



Kuvio 18: Työvälineet ovat riittävät työtarpeisiini

Tyytyväisimpiä työvälineisiinsä ovat yli viisi vuotta työskennelleet, joiden keskiarvo oli 3,57 ja tyytymättömmimpiä ovat 3-4 vuotta työskennelleet vastaajat, joiden keskiarvo oli 2,75.

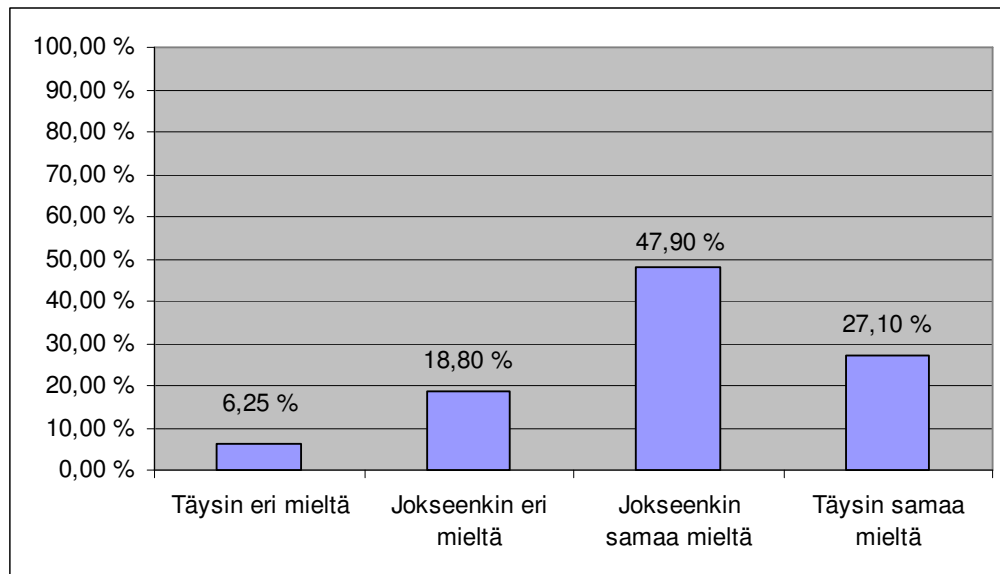
Väittämän 10 ”Työpaikalla on hyvä yhteishenki” vastaukset ovat jakaantuneet seuraavanlaaisesti: Täysin samaa mieltä vastaajista oli 41,7 %, jokseenkin samaa mieltä oli 39,6%, jokseenkin eri mieltä 12,5 % ja täysin eri mieltä vastaajista oli 6,25%.



Kuvio 19: Työpaikalla on hyvä yhteishenki vastaukset

Huonoimmaksi työpaikan yhteishengen kokivat yli 4-5 vuotta työskennelleet henkilöt 2,5 keskiarvolla ja parhaimmaksi yhteishengen kokivat alle vuoden työskennelleet 3,43 keskiarvolla.

Väittämän 11 ”Työpaikan yleinen ilmapiiri motivoi minua” keskiarvo jäi alle kolmen, keskiarvo oli 2,96. Vastaaajista täysin samaa mieltä oli 27,10 %, jokseenkin samaa mieltä oli suurin osa vastaajista (47,9 %), jokseenkin eri mieltä oli 18,8 % ja täysin erimieltä 6,25 %

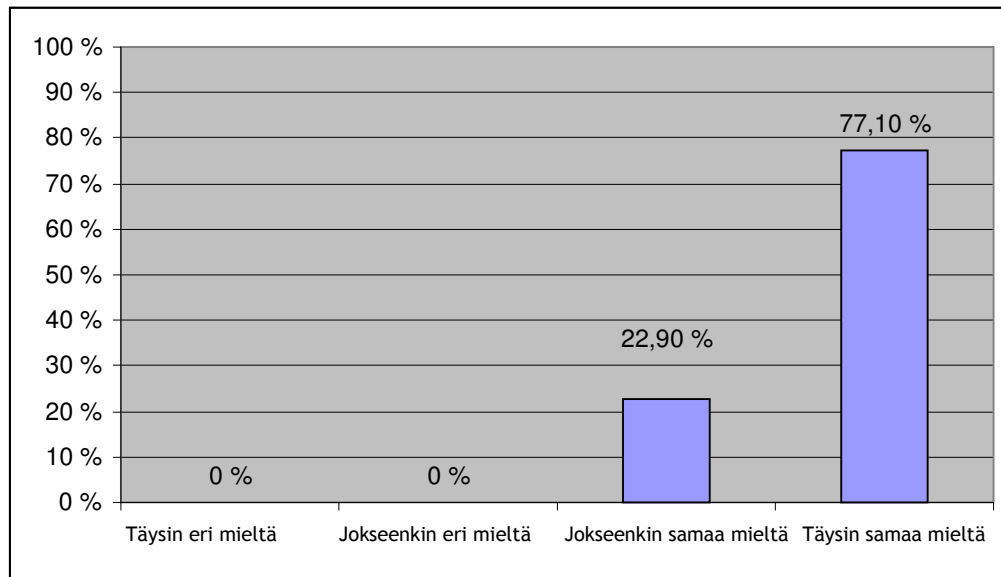


Kuvio 20: Työpaikan yleinen ilmapiiri motivoi vastaukset

Vastaaajista 75 % vastasi väitteeseen jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä eli heitä motivoi työpaikan yleinen ilmapiiri, mutta vastauksissa oli myös kääntöpuolensa, jopa 25% vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Väittämä 12. ”Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa” sai parhaimman keskiarvon työilmapiiriä ja työympäristöä koskevista väittämistä, väittämän keskiarvo oli 3,77.

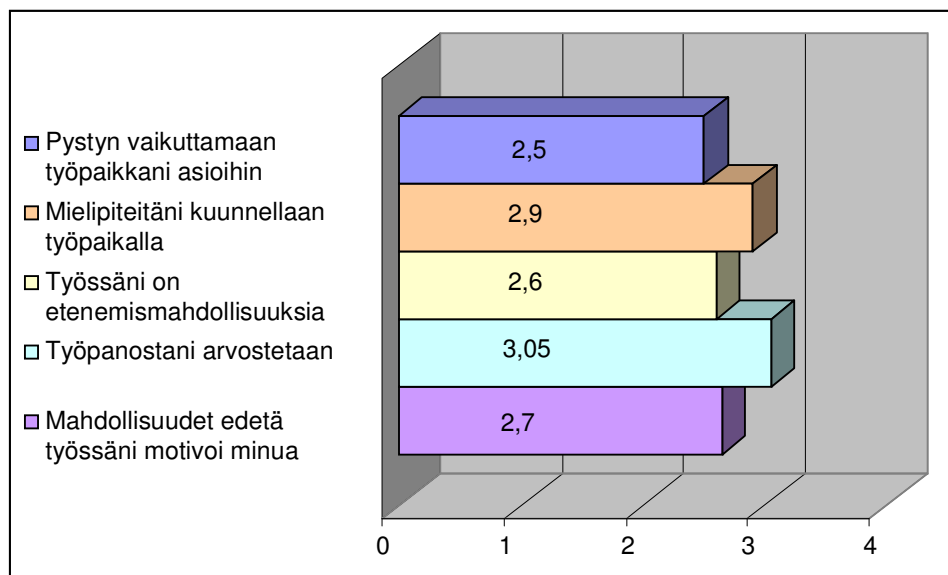
Täysin samaa mieltä väittämästä oli 77,1% vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli 22,9%, yksikään vastaajista ei vastannut jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Kuvio 21: Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa vastaukset

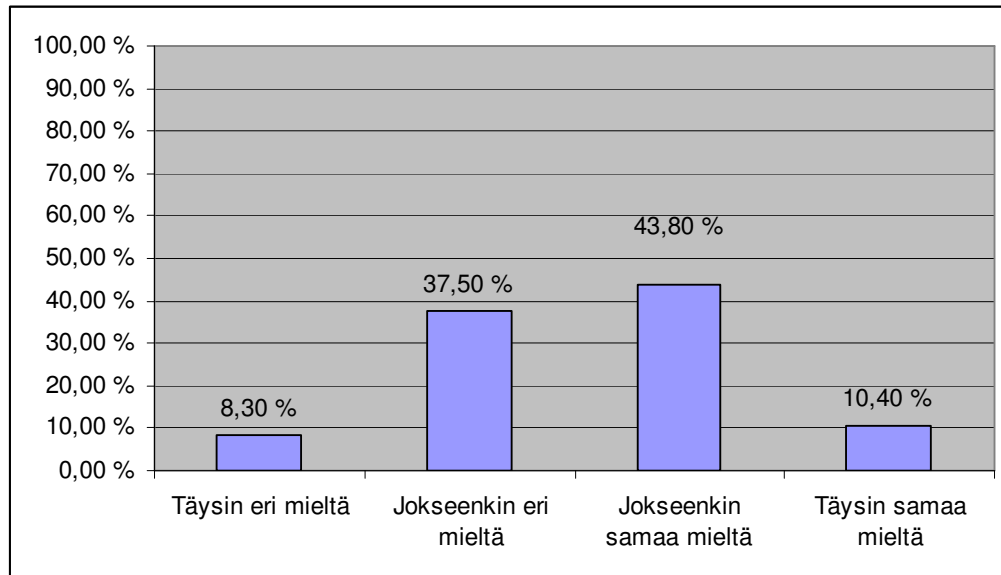
10.4 Vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät vastaukset

Vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksia tutkittiin viidellä eri väittämällä. Väittämien vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1-4. 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Jokseenkin samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä. Alla olevassa kuviossa näkyy jokaisen väittämän vastauksien keskiarvo. Keskiarvo oli lähes jokaisessa väittämässä alle kolme lukuun ottamatta yhtä väittämää.



Kuvio 22: Vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät vastaukset

Väittämän 13 ”Pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin” vastauksien keskiarvo oli 2,5. Täysin samaa mieltä oli vain 10,4 % vastaajista, suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä (43,8 %), jokseenkin eri mieltä oli 37,5 % ja täysin erimieltä oli 8,3 %.



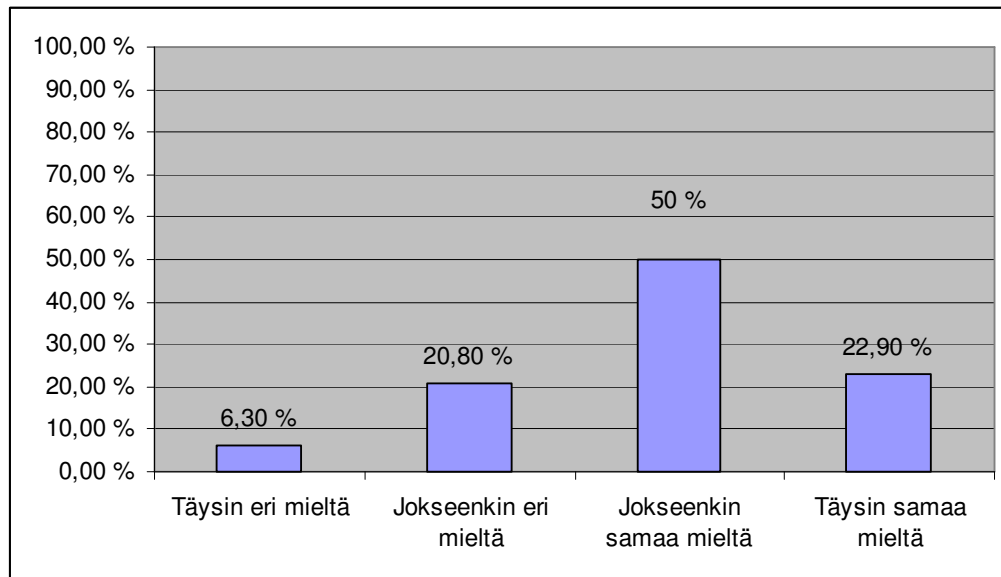
Kuvio 23: Pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin vastaukset

Kaikkien muiden keskiarvo pysyi alle kolmen paitsi yli 5 vuotta työskennelleiden (3,5). Huoimmin työpaikan asioihin kokee vaikuttavansa 3-4 vuotta työskennelleet henkilöt keskiarvolla 1,86. Alla taulukko 2. josta näkyy jokaisen ryhmän vastauksen keskiarvo.

| Pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin | Keskiarvo |
|--|-----------|
| Alle vuoden | 2,86 |
| 1-2 vuotta | 2,53 |
| 3-4 vuotta | 1,86 |
| yli 4-5 vuotta | 2 |
| yli 5 vuotta | 3,5 |

Taulukko 2: Pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin vastaukset

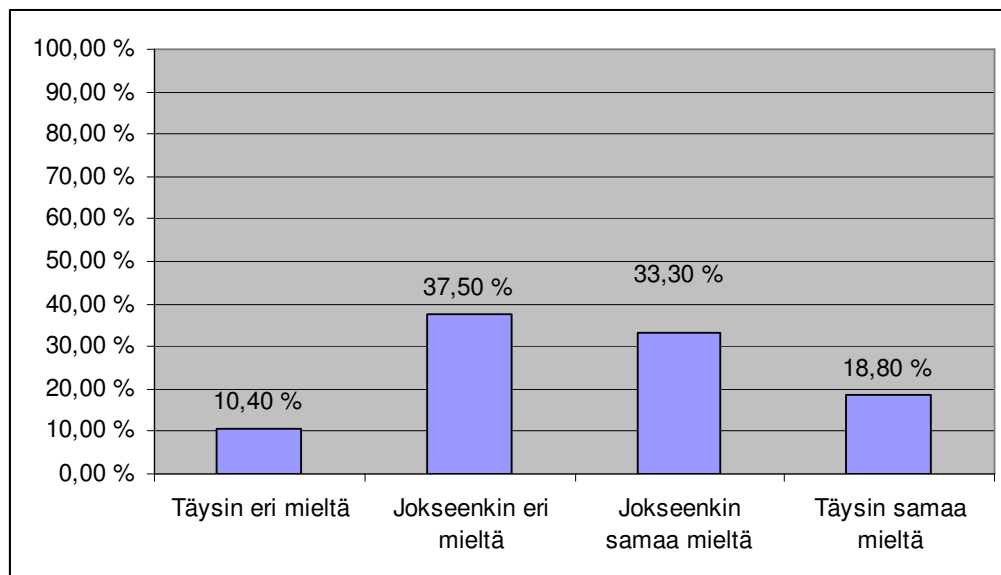
Väittämän 14 ”Mielipiteitäni kuunnellaan työpaikallani” vastauksien keskiarvo oli 2,9. Vastauksen jakaantuivat seuraavanlaisesti; täysin samaa mieltä oli 22,9 %, puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä (50 %), jokseenkin eri mieltä oli 20,8 % ja täysin eri mieltä oli vastaajista 6,3 %.



Kuvio 24: Mielipiteitäni kuunnellaan työpaikallani

Vastauksien perusteella alle vuoden ja yli viisi vuotta työskennelleet henkilöt kokivat vahvinten, että heidän mielipiteitään kuunnellaan työpaikalla. Heidän vastauksien keskiarvo oli molemmilla yli kolme. Yli 4-5 vuotta työskennelleillä oli alin keskiarvo 2,25.

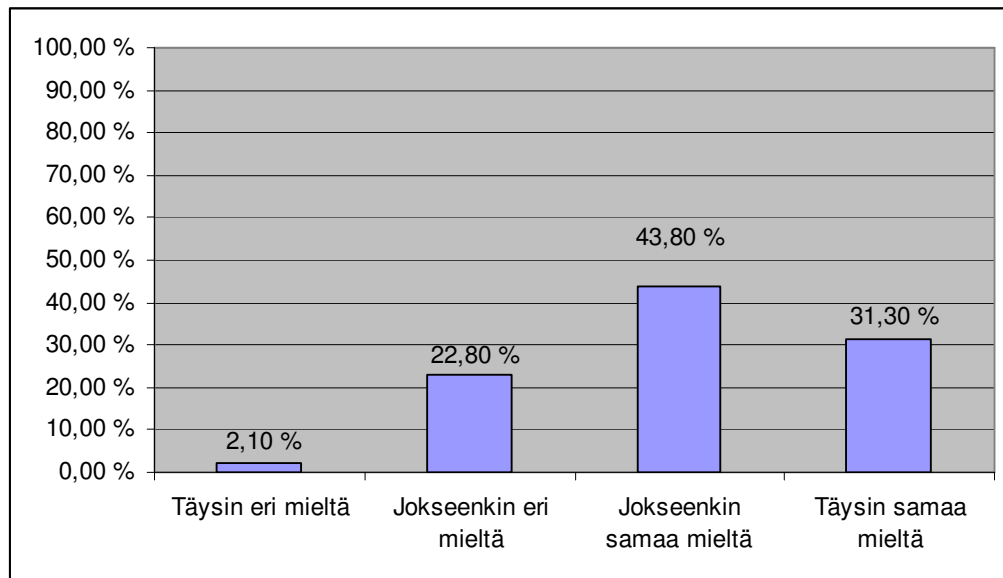
Väittämän 15. ”Työssäni on etenemismahdollisuuksia” vastauksien keskiarvo oli 2,6. Täysin samaa mieltä vastaajista oli 18,8 %, jokseenkin samaa mieltä oli 33,3 %, suurin osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä (37,5 %) ja täysin erimieltä oli 10,4 % vastaajista.



Kuvio 25: Työssäni on etenemismahdollisuuksia

Yli viisi vuotta työskennelleet kokivat, että työssä on eniten etenemismahdollisuuksia, heidän keskiarvo oli 3,4. Muilla ryhmillä pysyi keskiarvo alle kolmen. Huonoin keskiarvo oli 1-2 vuotta työskennelleillä henkilöillä.

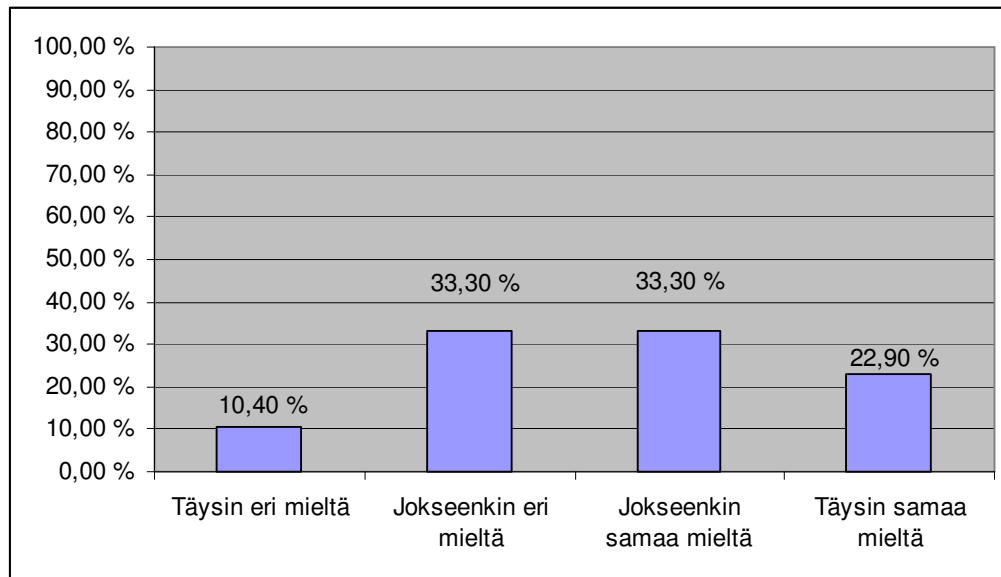
Väittämän 16 ”Työpanostani arvostetaan” keskiarvo oli 3,05. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 31,3 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 43,8 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 22,8 % ja täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 2,1 % vastaajista.



Kuvio 26: Työpanostani arvostetaan vastaukset

Väittämän 16. vastaukset olivat kaikkien vastaajien kesken melko samoissa keskiarvoissa, vastaukset pyörivät kolmosen molemmilla puolin. Parhaimman keskiarvon antoivat yli viisi vuotta työskennelleet ja alle vuoden työskennelleet ja huonoimman 3-4 vuotta työskennelleet henkilöt. Viisi vuotta ja 3-4 vuotta työskennelleiden välillä oli eroa 1,04.

Väittämän 17 ”Mahdollisuudet edetä työssäni motivoivat minua” vastauksien keskiarvo oli 2,7. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 22,9 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 33,3 %, jokseenkin eri mieltä oli myös 33,3 % vastaajista, täysin eri mieltä oli 10,4 %.

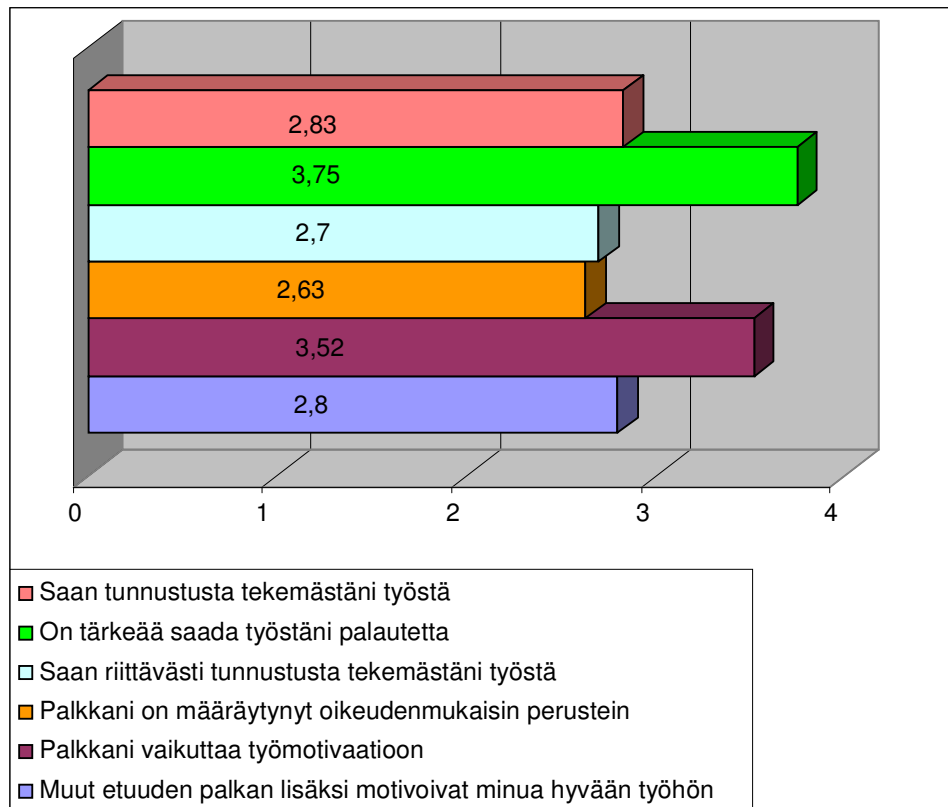


Kuvio 27: Mahdollisuudet edetä työssäni motivoi minua vastaukset

Mahdollisuudet edetä työssä motivoivat eniten henkilöitä, jotka ovat olleet yli viisi vuotta yrityksessä. Vähiten motivoi henkilöitä, jotka ovat olleet 1-2 vuotta yrityksessä töissä.

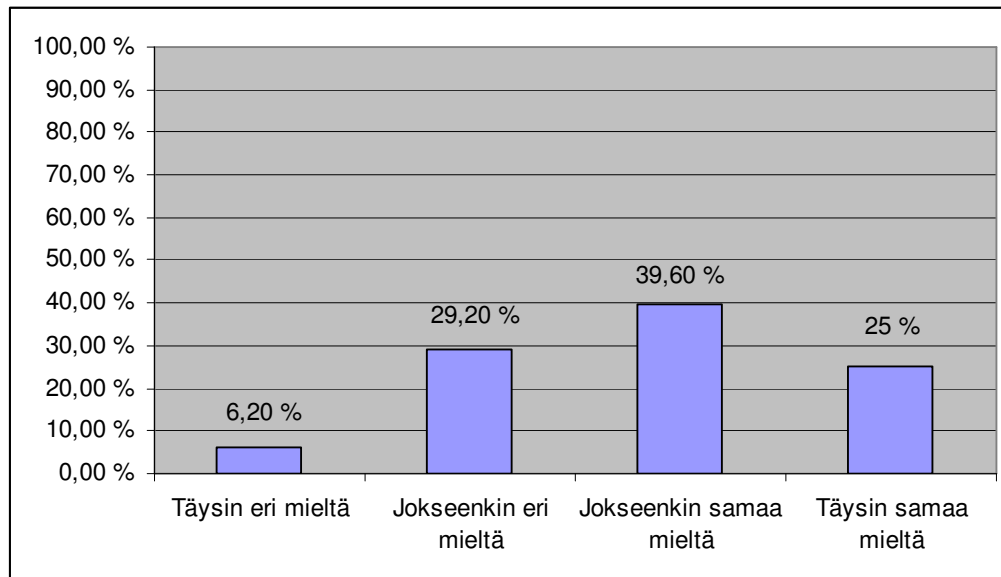
10.5 Palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät vastaukset

Seuraavalla kuudella väittämällä on tutkittu tyytyväisyyttä palkkaan ja palkitsemiseen ja niiden vaikutusta työmotivaatioon. Väittämien vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1-4. 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Jokseenkin samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä. Alla olevaan taulukkoon on kerätty kaikkien kuuden vastauksen keskiarvot. Vastauksien mukaan palkka ja palkkiot ovat tyytyväisyyttä ja motivaatiota lisääviä tekijöitä, niitä ei tuloksien mukaan vain saada tarpeeksi ja oikeudenmukaisin perustein.



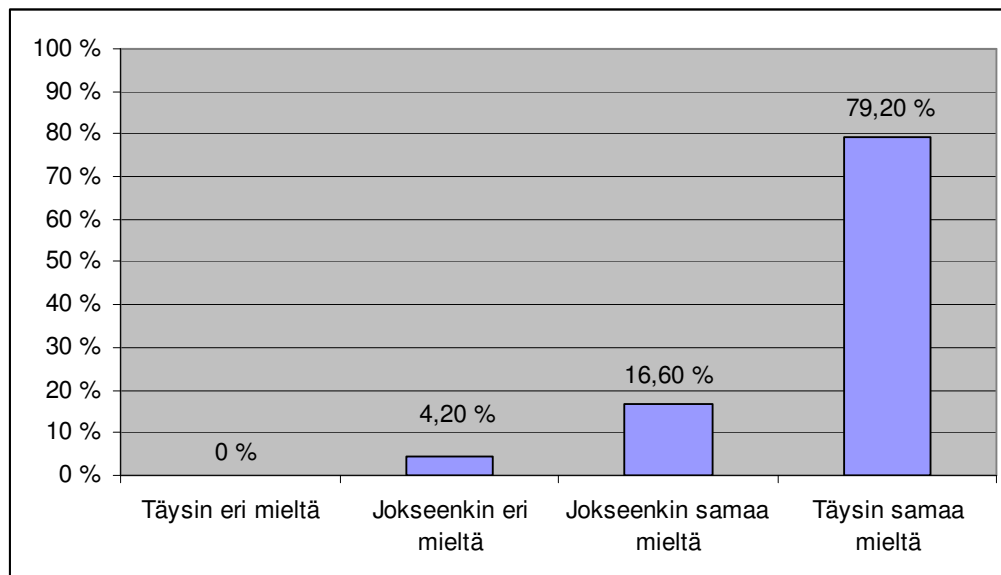
Kuvio 28: Palkka ja palkitseminen liittyvien kysymyksen vastaukset

Väittämän 18. ”Saan tunnustusta tekemästani työstä” vastauksien keskiarvoksi syntyi 2,83. Vastaus on alle kolmen, joka ei ole kovin huono, muttei kovin hyväkään. Alla kuvio, josta selviää miten äänet ovat jakaantuneet. Täysin samaa mieltä on 25 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä on 39,6 %, jokseenkin eri mieltä on 29,2 % ja täysin eri mieltä on 6,2 % vastaajista.



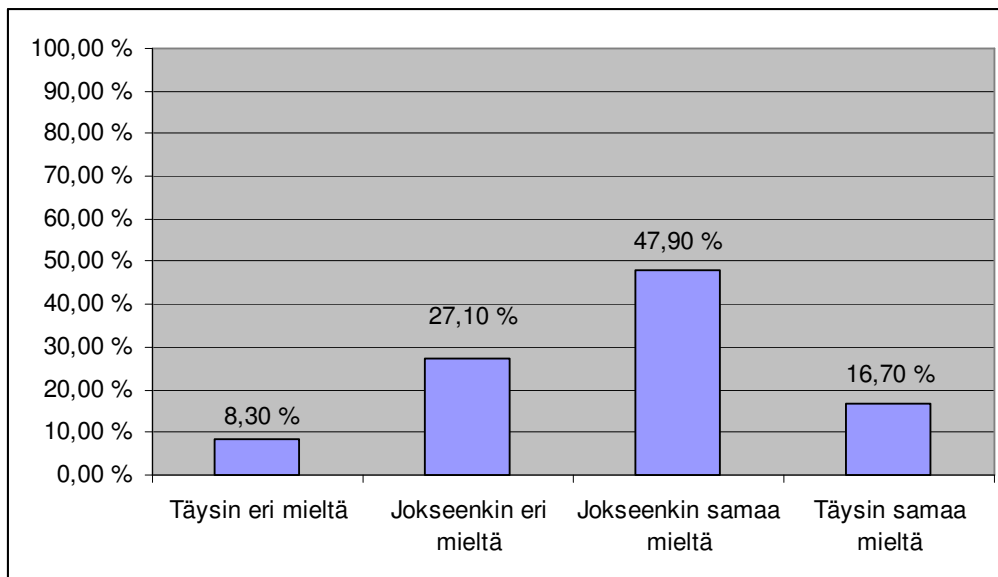
Kuvio 29: Saan tunnustusta tekemstäni työstä vastaukset

Väittämän 19 ” On tärkeää saada työstäni palautetta” keskiarvo oli 3,75, joka viestiin selvästi, että työntekijöiden mielestä on erittäin tärkeää saada palautetta. Vastaukset jakaantuivat seuraavanlaisesti; Täysin samaa mieltä oli 79,2 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 16,6 %, jokseenkin eri mieltä oli 4,2 %, täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Alla kuvio 30 vastauksien jakaantumisesta.



Kuvio 30: On tärkeää saada työstäni palautetta

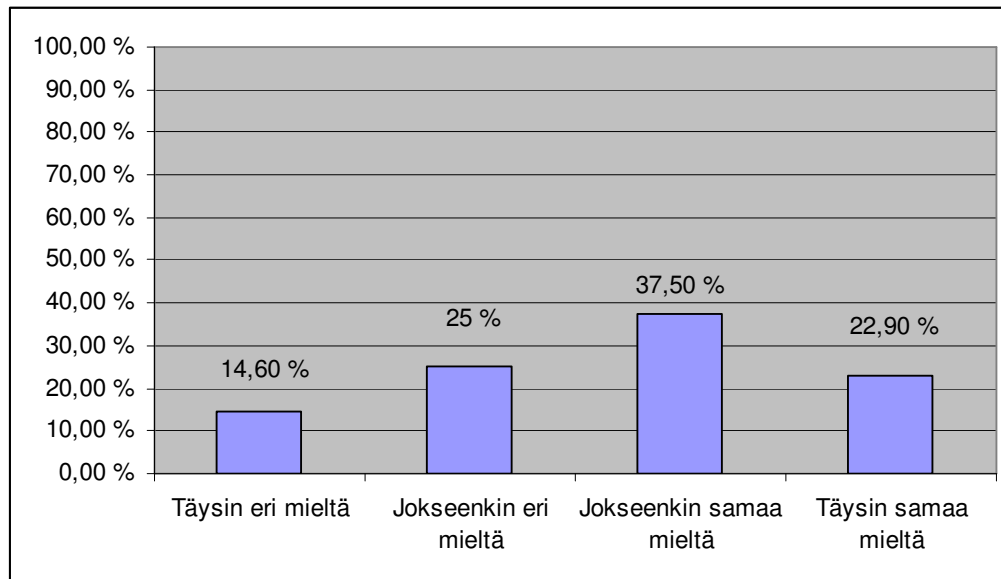
Väittämän 20. ”Saan riittävästi tunnustusta tekemästani työstäni” vastauksen keskiarvo oli 2,7. Täysin samaa mieltä 16,7 %, jokseenkin samaa mieltä oli 47,9 %, jokseenkin eri mieltä oli 27,1 % ja täysin eri mieltä 8,3 %. Alla olevasta kuvioista näkyy vastausprosenttijakauma.



Kuvio 31: Saan riittävästi tunnustusta tekemästani työstä vastaukset

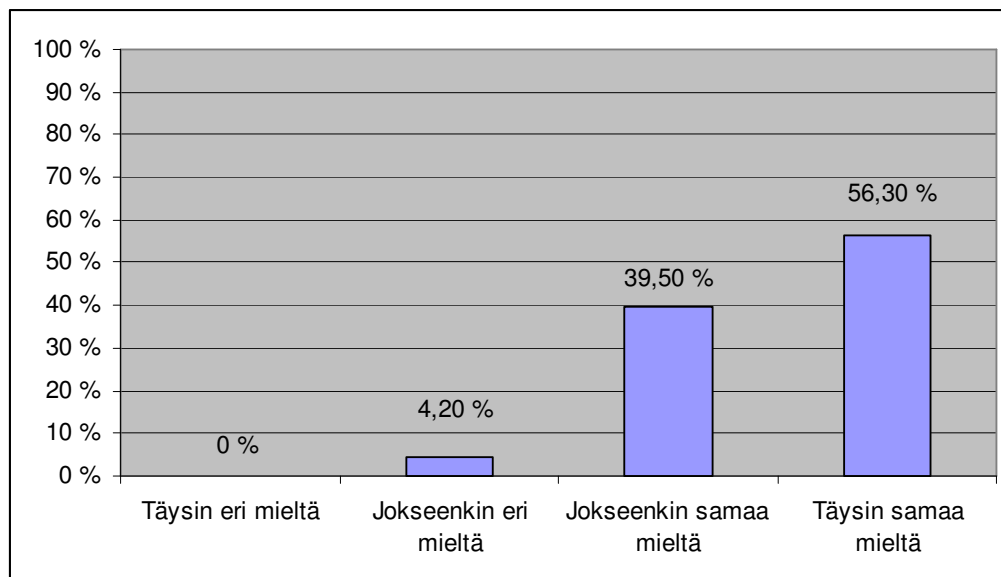
Vastaukset ovat jakaantuneet työsuhteenkestön mukaan seuraavanlaisesti: alle vuoden työssä olleet ovat antaneet parhaimman keskiarvon (3,1) Alhaisin keskiarvo on yli 4-5 vuotta työskennelleillä (2,25). Kaikkien keskiarvot ovat alle kolme paitsi alle vuoden työskennelleillä.

Väittämän 21. ”Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisin perustein” vastaukset olivat jakaantuneet todella paljon. Kaikkien vastauksien keskiarvo oli 2,63. Täysin samaa mieltä oli 22,9 %, jokseenkin samaa mieltä oli 37,5 %, jokseenkin eri mieltä oli 25 % ja täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 14,6 % vastaajista.



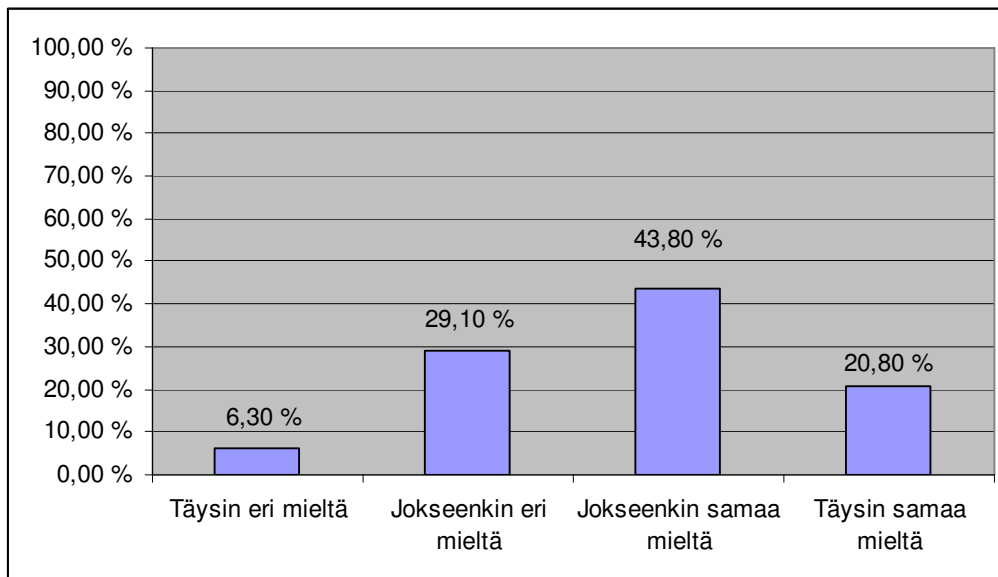
Kuvio 32: Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisin perustein vastaukset

Väittämän 22 ”Palkkani vaikuttaa työmotivaatioon” vastauksien keskiarvo on 3,52. Täysin samaa mieltä oli 56,3 %, jokseenkin samaa mieltä 39,5 %, jokseenkin eri mieltä 4,2% ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista.



Kuvio 33: Palkkani vaikuttaa työmotivaatioon vastaukset

Väittämän 23 ”Muut etuudet palkan lisäksi motivoivat minua hyvään työhön” vastauksien keskiarvo oli 2,8. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 20,8 %, jokseenkin samaa mieltä oli 43,8 %, jokseenkin eri mieltä 29,1 % ja täysin eri mieltä 6,3 %. Yli puolia vastaajista motivoi palkan lisäksi saatavat etuudet. Alla kuvio vastauksien prosenttijakaumasta.

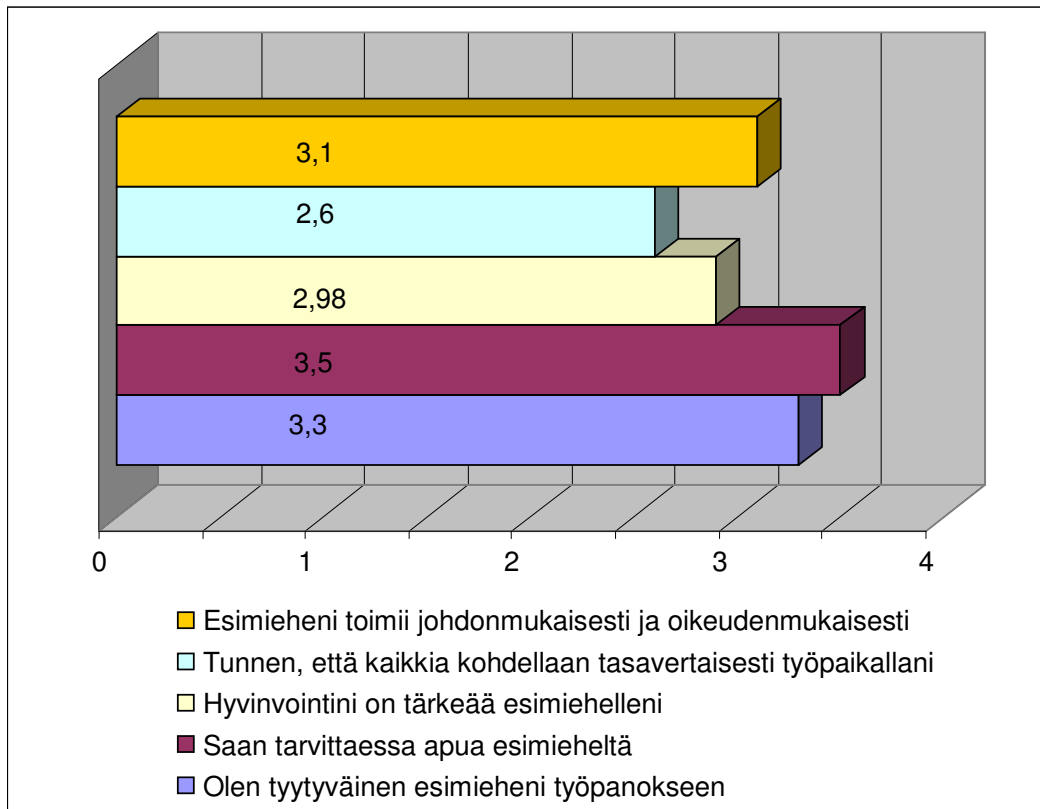


Kuvio 34: Muut etuudet palkan lisäksi motivoivat minua hyvään työhön

Muut etuudet palkan lisäksi motivoi eniten 1-2 vuotta työskennelleitä keskiarvolla 2,96 ja vähiten etuudet motivoivat yli viisi vuotta työskennelleitä keskiarvolla 1,96.

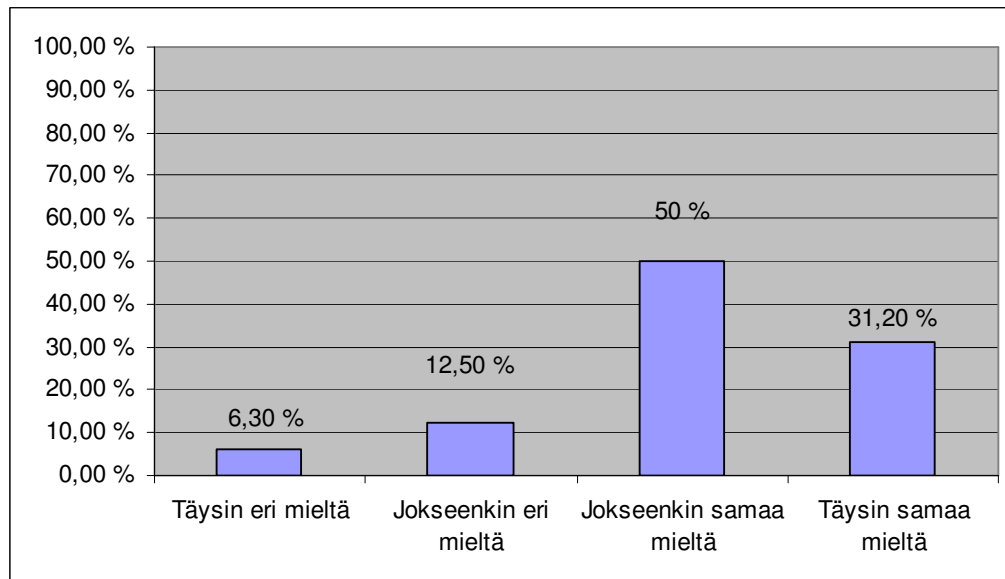
10.6 Esimiestyöhön liittyviä vastauksia

Seuraavat viisi väittämää tutkivat työntekijöiden tyytyväisyyttä esimiestyöhön. Alla olevasta taulukosta selviää kaikkien vastauksien keskiarvo. Väittämien vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1-4. 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Jokseenkin samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä.



Kuvio 35: Esimiestyöhön liittyvät vastaukset

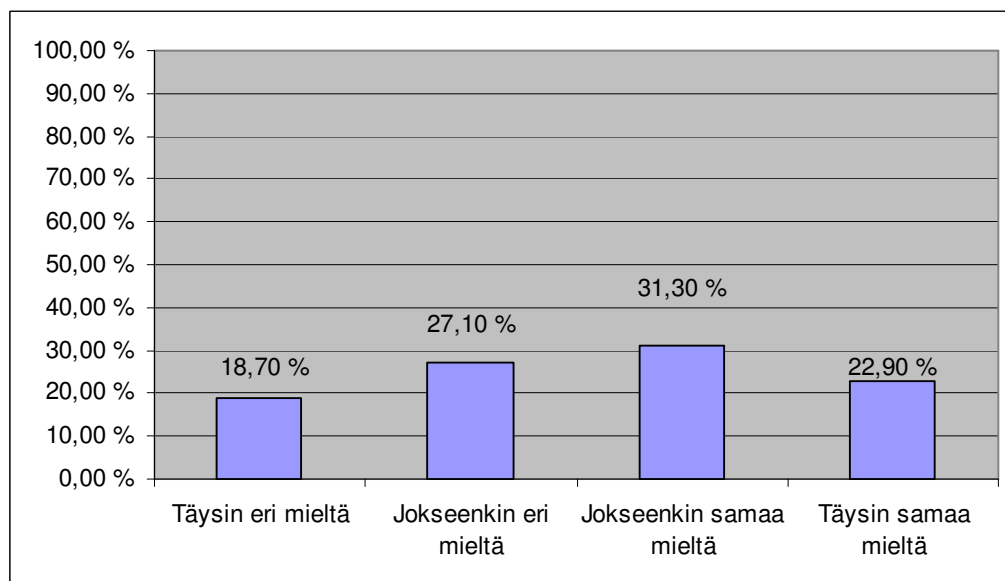
Väittämän 24. ”Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti” vastauksien keskiarvo oli 3,1. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 31,2 %, puolet vastaajista oli joksikin samaa mieltä (50 %), joksikin eri mieltä oli 12,5 % ja täysin eri mieltä oli 6,3 %. Vastauksien perusteella suurin osa (81,2 %) pitivät esimiesten työtä johdonmukaisena ja oikeudenmukaisena. 18,8 % vastaajista eivät kokeneet esimiehen toimia johdonmukaisina ja oikeudenmukaisina.



Kuvio 36: Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti

Alle vuoden työskennelleiden keskiarvo oli korkein (3,7) ja matalin keskiarvo oli henkilöllä jotka olivat työskennelleet yli 4-5 vuotta (2,25).

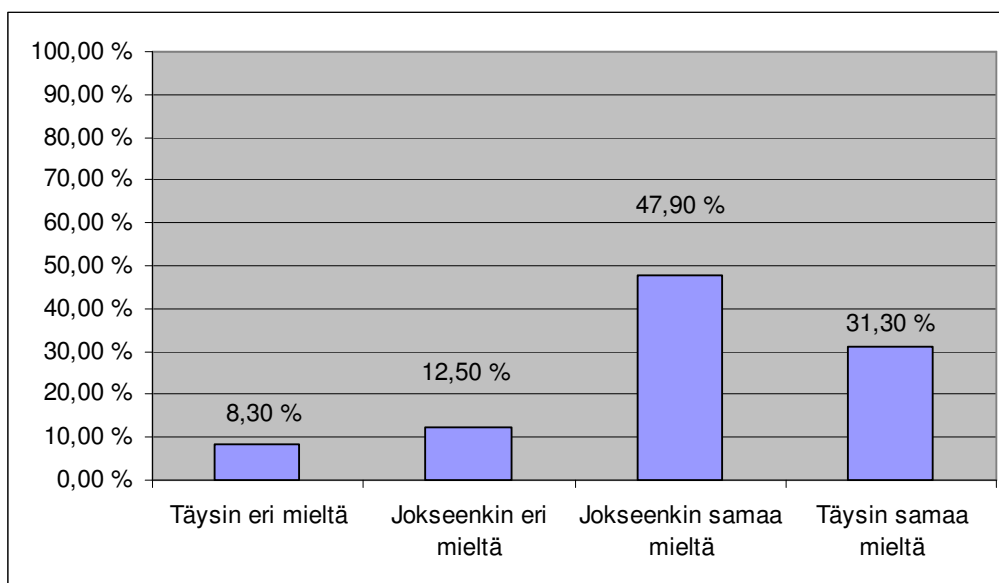
Väittämän 25 ”Tunnen, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti työpaikallani” vastauksien keskiarvoksi tuli 2,6. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 22,9 %, jokseenkin samaa mieltä oli 31,3 %, jokseenkin eri mieltä oli 27,1 % ja täysin eri mieltä oli 18,7 %.



Kuvio 37: Tunnen, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti työpaikallani

Paras keskiarvo oli alle vuoden työskennelleillä (3,57). Alle kahden keskiarvot olivat 3-4 vuotta (1,63) ja yli 4-5 vuotta (1,75) työskennelleillä.

Väittämän 26 ”Hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni” vastauksien keskiarvo oli 2,98. Täysin samaa mieltä oli 31,3 %, jokseenkin samaa mieltä oli 47,9 %, jokseenkin eri mieltä oli 12,5 % ja täysin eri mieltä oli 8,3 %.



Kuvio 38: Hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni

Alla taulukko, jossa on eroteltu vastauksien keskiarvot työsuhteenkeston mukaan. Suurin osa vastaajista tunsi, että esimiehille työntekijän hyvinvointi on tärkeää, alle vuoden ja yli 5 vuotta työskennelleiden työntekijöiden keskiarvot olivat korkeimmat (3,5)

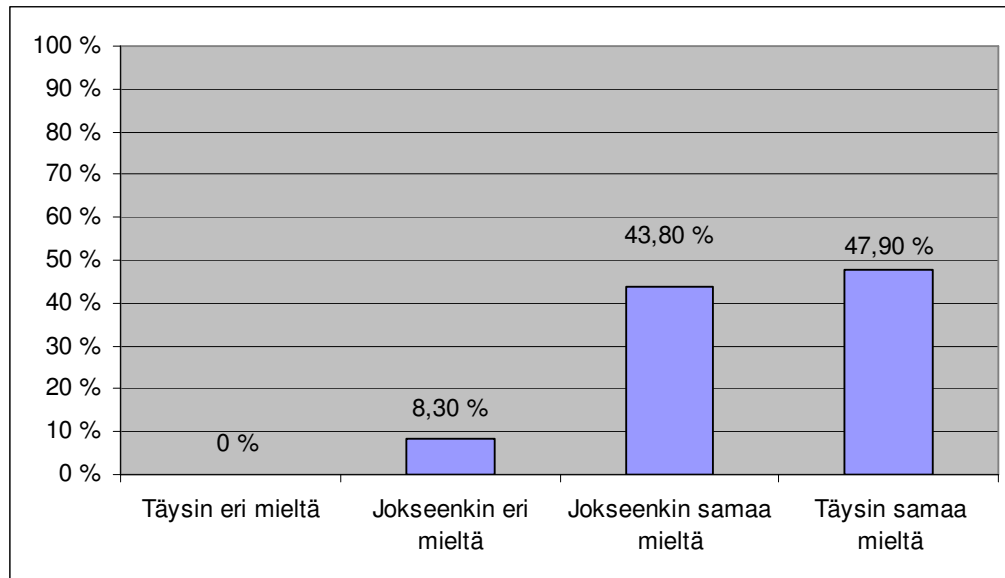
| | |
|--|------|
| Hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni | |
| Alle vuoden | 3,5 |
| 1-2 vuotta | 2,87 |
| 3-4 vuotta | 2,25 |
| yli 4-5 vuotta | 2,75 |
| yli 5 vuotta | 3,5 |

Taulukko 3: Hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni

Väittämän 27. ”Saan tarvittaessa apua esimiehelläni” keskiarvo 3,5.

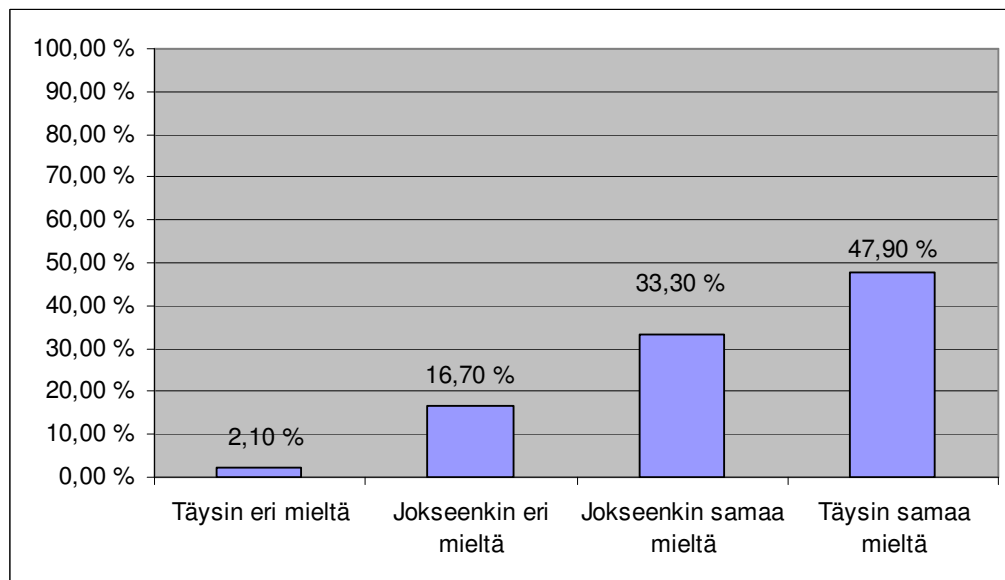
Täysin samaa mieltä oli 47,9 %, jokseenkin samaa mieltä oli 43,8 %, jokseenkin eri mieltä oli 8,3 %, täysin eri mieltä oli 0 %. Tuloksen mukaan vastaajat tuntevat, että saavat tarvittaessa

apua esimieheltään. Alla kuvio, jossa näkyy prosentuaalinen jakauma väittämän 27. vastauksista.



Kuvio 39: Saan tarvittaessa apua esimieheltäni

Väittämä 28 ” Olen tyytyväinen esimieheni panokseen” oli 3,3. Täysin samaa mieltä oli 47,8 %, jokseenkin samaa mieltä oli 33,3 %, jokseenkin eri mieltä oli 16,7 % ja täysin eri mieltä oli 2,1%.



Kuvio 40: Olen tyytyväinen esimieheni panokseen

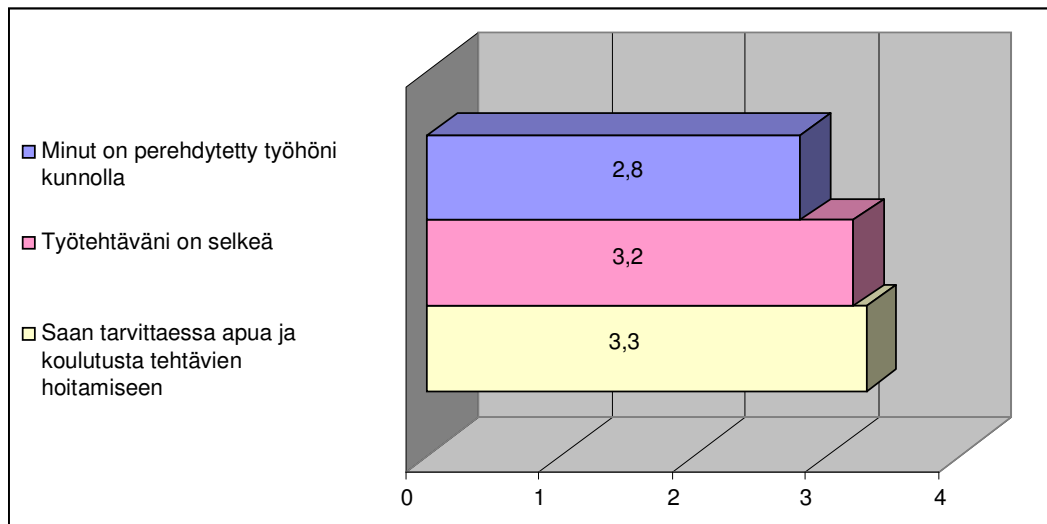
Tyytyväisimpiä esimiehen panokseen olivat alle vuoden (3,5) ja yli 5 vuotta (3,43) työskennelleet henkilöt. Alhaisin keskiarvo oli 2,75 (yli 4-5 vuotta työskennelleillä).

10.7 Työn organisointiin liittyvät vastaukset

Seuraavalla kolmella väittämällä olen pyrkinyt selvittämään tyytyväisyyden työnorganisointiin;

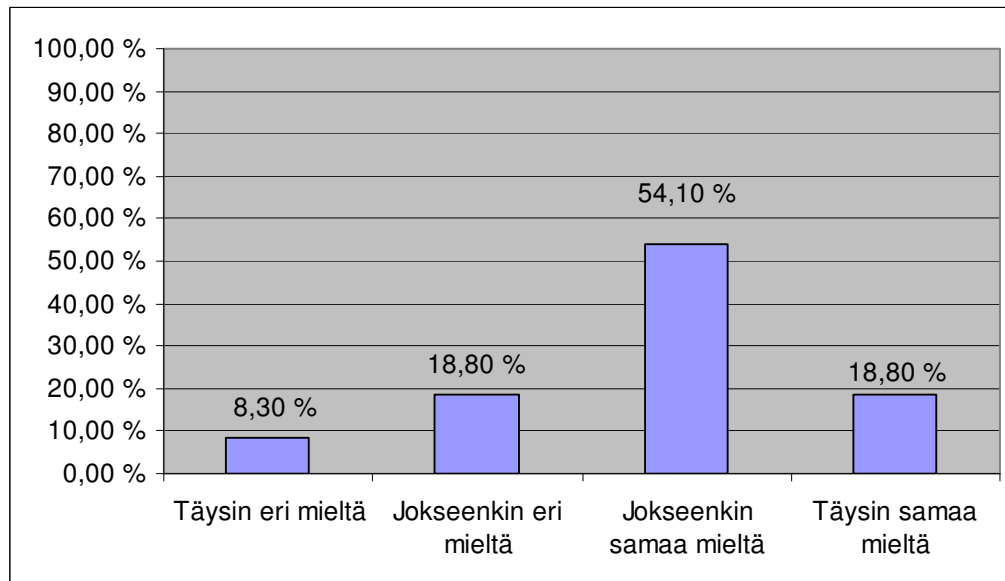
- Minut on perehdytetty työhöni kunnolla
- Työtehtäväni on selkeä
- Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1-4. 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Jokseenkin samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä.



Kuvio 41: Työn organisointiin liittyvät vastaukset

Väittämä 29 ”Minut on perehdytetty työhöni kunnolla” on saanut keskiarvoksi 2,8. Alla olevasta kuvioista näkyy vastauksen prosenttijakauma.



Kuvio 42: Minut on perehdytetty hyvin työhöni

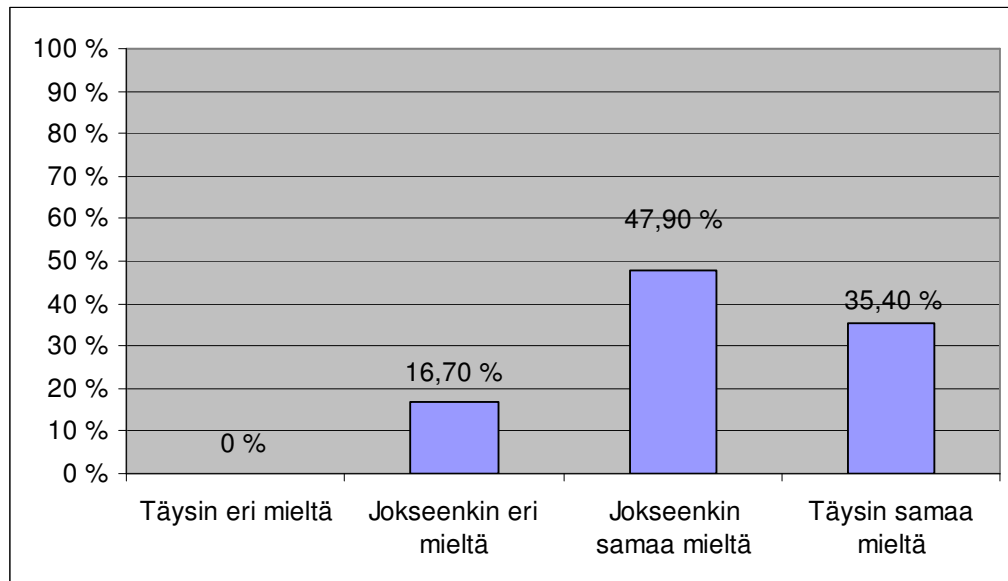
Väittämän 29 kanssa täysin samaa mieltä on 18,8%, jokseenkin samaa mieltä on 54,1%, jokseenkin eri mieltä 18,8% ja täysin eri mieltä on 8,3 % (Kuvio 41)

Tyytyväisimpiä perehdytykseen ovat yli 4- 5 vuotta (3,25) ja alle vuoden (3,21) työskennelleet henkilöt. Henkilöt, jotka ovat olleet työsuhteessa 1-2 vuotta ovat tyytymättöimpiä perehdytyksen tasoon. (Taulukko 4)

| | |
|-------------------------------------|------|
| Minut on perehdytetty hyvin työhöni | |
| Alle vuoden | 3,21 |
| 1-2 vuotta | 2,5 |
| 3-4 vuotta | 2,63 |
| yli 4-5 vuotta | 3,25 |
| yli 5 vuotta | 2,25 |

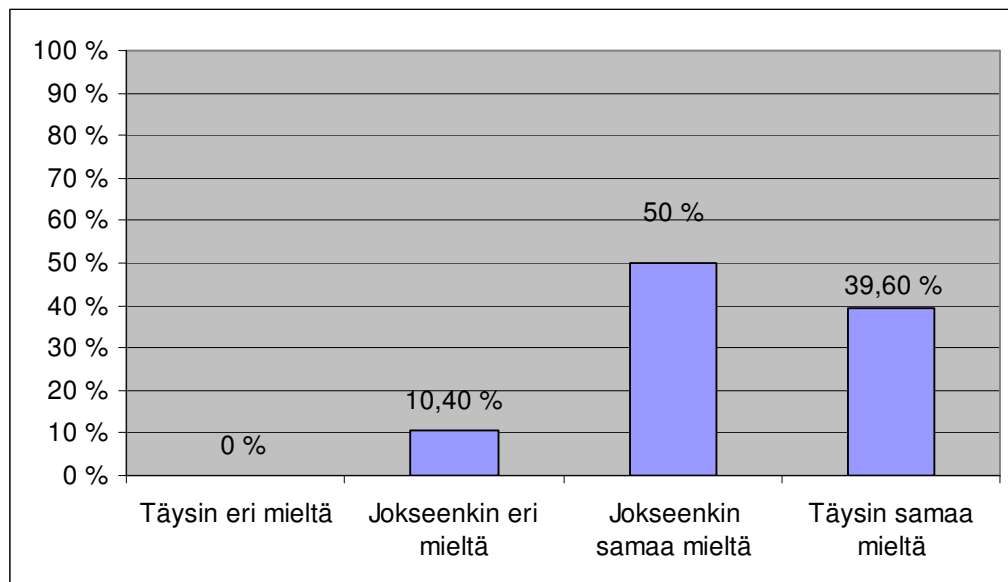
Taulukko 4: Minut on perehdytetty hyvin työhöni

Väittämän 30 ”Työtehtäväni on selkeä” keskiarvo oli 3,2. Täysin samaa mieltä oli 35,4 %, jokseenkin samaa mieltä oli 47,9%, jokseenkin eri mieltä 16,7 %, täysin eri mieltä oli 0 % vastaajista (Kuvio 42)



Kuvio 43: Työtehtäväni on selkeä

Väittämän 31 ” Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen” keskiarvo oli 3,3. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 39,6 %, jokseenkin samaa mieltä oli 50 % ja jokseenkin eri mieltä oli 10,40%.



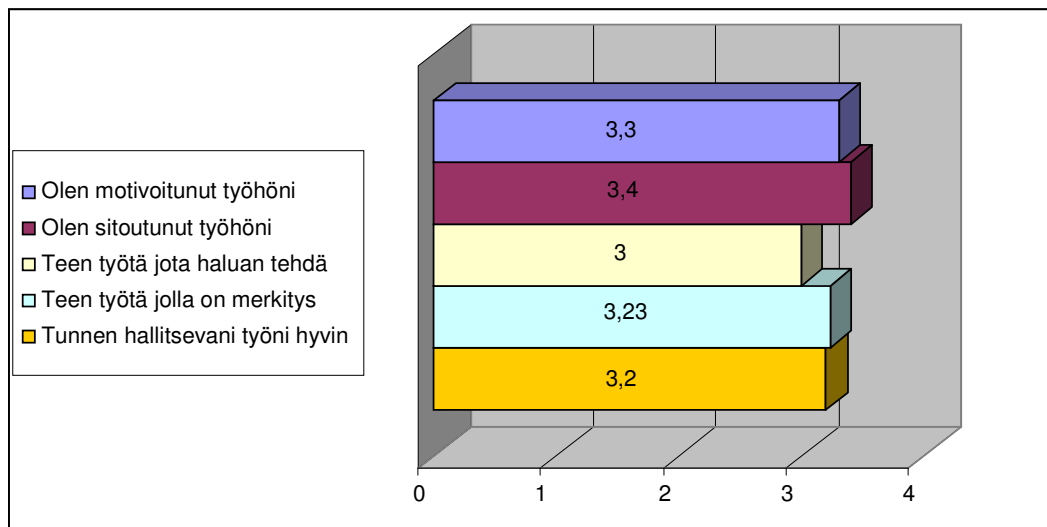
Kuvio 44: Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen

Vastauksien perusteella apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen on tarjolla sopivasti, vain 10,4% oli tästä jokseenkin eri mieltä. Korkeimmat keskiarvot veivät taas alle vuoden (3,7) ja yli 5 vuotta työskennelleet henkilöt (3,43).

10.8 Sisäiseen motivaation liittyvät vastaukset

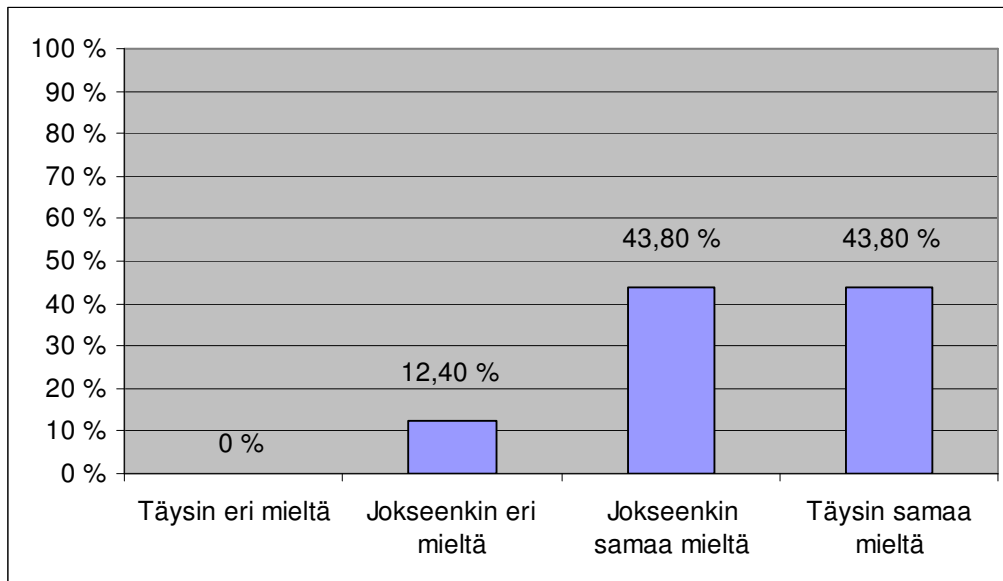
Sisäistä motivaation tasoa on tutkittu seuraavalla viidellä väittämällä.

- olen motivoitunut työhöni
- olen sitoutunut työhöni
- teen työtä jota haluan tehdä
- teen työtä jolla on merkitys
- tunnen hallitsevani työni



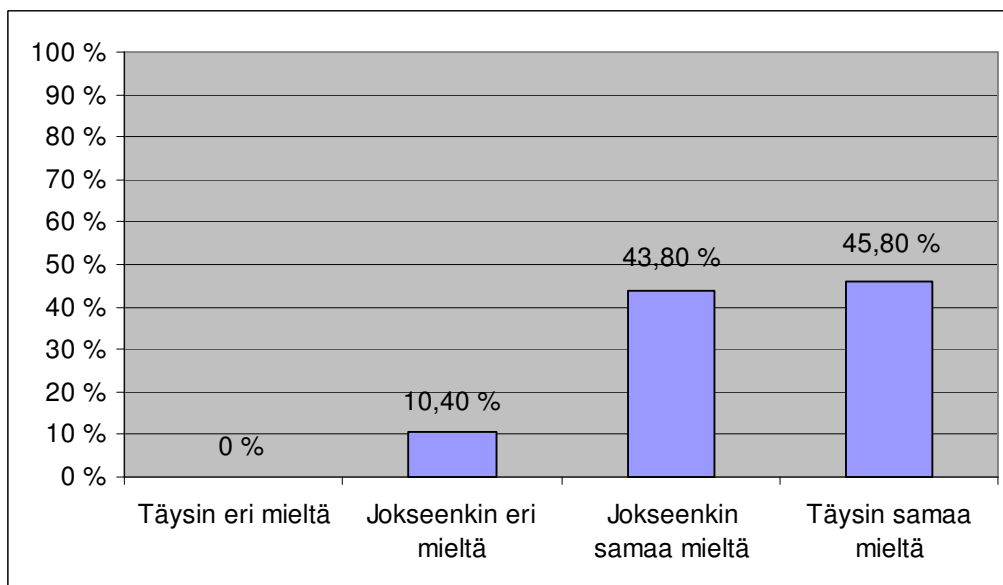
Kuvio 45: Sisäiseen motivaatioon liittyvät vastaukset

Väittämän 32 ” Olen motivoitunut työhöni” keskiarvo 3,3. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa on 43,8%, Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa 43,8%, jokseenkin eri mieltä on 12,4 %. Tuloksien perusteella työntekijät ovat melko motivoituneita työhönsä.



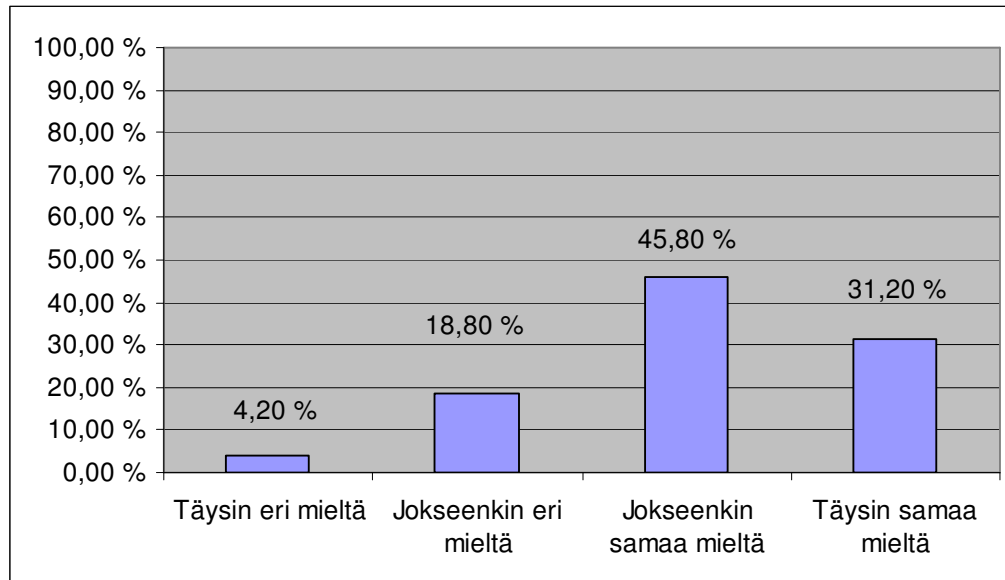
Kuvio 46: Olen motivoitunut työhöni

Väittämän 33 ”Olen sitoutunut työhöni” keskiarvo 3,4. Täysin samaa mieltä on 45,8%, jokseenkin samaa mieltä on 43,8%, jokseenkin eri mieltä on 10,4%. (Kuvio 47)



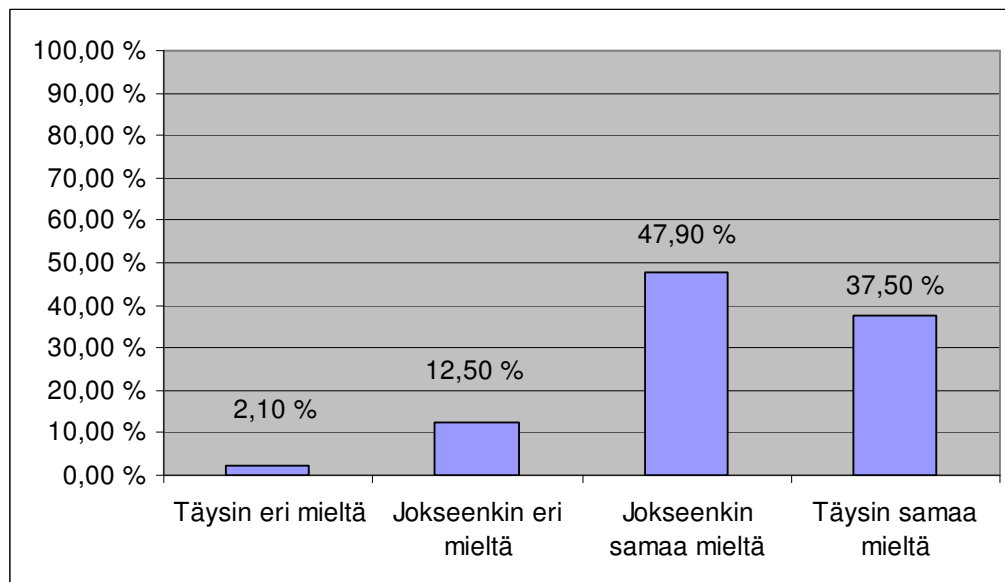
Kuvio 47: Olen sitoutunut työhöni

Väittämä 34 ”Teen työtä jota haluan tehdä” vastauksien keskiarvo oli 3. Täysin samaa mieltä oli 31,2 %, jokseenkin samaa mieltä oli 45,8 %, jokseenkin eri mieltä oli 18,8% ja täysin eri mieltä oli 4,2 %. Hajonta vastauksissa oli melko laaja, mutta keskiarvoltaan vastauksen tulos oli melko hyvä. (Kuvio 48)



Kuvio 48: Teen työtä jota haluan tehdä

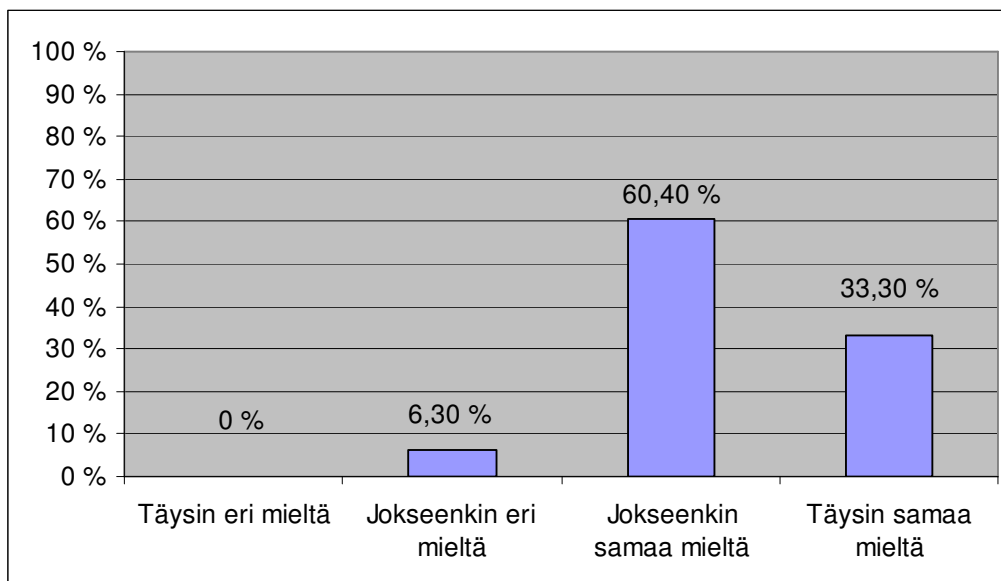
Väittämä 35 ”Teen työtä jolla on merkitys” sai kaikista vastauksista keskiarvoksi 3,23. Täysin samaa mieltä vastaajista oli 37,5%, jokseenkin samaa mieltä oli 47,9, jokseenkin eri mieltä oli 12,5 % ja täysin eri mieltä oli 2,1%.



Kuvio 49: Teen työtä jolla on merkitys

Väittämä 36 ”Tunnen hallitsevani työni hyvin” keskiarvo oli 3,2.

Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 33,3 %, suurin osa vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä 60,4 % ja jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 6,3%. (Kuvio 50)



Kuvio 50: Tunnen hallitsevani työni hyvin

Parhaiten työnsä tunsivat hallitsevansa yli viisi vuotta talossa työskennelleet 3,57 keskiarvolla, toiseksi parhaiten tunsivat hallitsevansa 1-2 vuotta työskennelleet henkilöt keskiarvolla 3,2. Huonoimman keskiarvon sai 3-4 vuotta työskennelleet (2,88).

10.9 Avoimien kysymyksiä vastaukset

Kyselylomakkeen lopussa oli kaksi avointa kysymystä, ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan mitkä asiat motivoivat työssäsi. Toisessa kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan asioita, jotka laskevat motivaatiota. Liitteenä (Liite 2.) löytyvät kaikki kysymysten 37. ja 38. vastaukset. Vastaukset ovat jaoteltu työsuhteenkeston mukaan. Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen numero 37. vastasi 39 työntekijää. Kysymykseen numero 38. vastauksia saatiin 39 vastaajalta. Vastausprosentti avoimiin kysymyksiin oli 81,25%, joten vastausinnokkuutta löytyi.

10.9.1 Mitkä asiat motivoivat työssäsi vastaukset

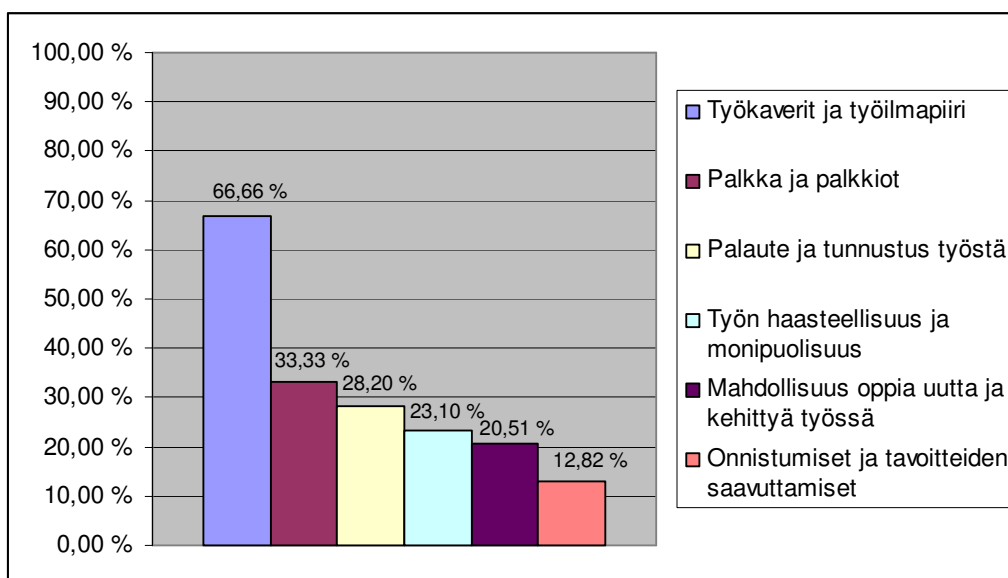
Vastauksista nousi muutamia motivoivia tekijöitä ylitse muiden. Yksi merkittävä motivoiva tekijä oli työkaverit ja hyvä ilmapiiri. Vastaajista 26 mainitsi motivoivaksi tekijäksi työkaverit

ja / tai hyvän ja kannustavan ilmapiirin. Ainoastaan poikkeus oli yli 5 vuotta työskennelleet, joista vain yksi oli maininnut sen motivoivaksi tekijäksi.

Toinen merkittävä motivoiva tekijä oli palkka ja palkkiot. Vastaajista 13 mainitsi sen motivoivaksi tekijäksi. Myös palautteen ja tunnustuksen saamisella on positiivinen vaikutus työmotivaatioon. 11 vastaajaa mainitsi nämä motivoiviksi tekijöiksi. Työntekijöitä motivoi niin asiakkailta kuin työpaikan puolelta tullut palaute. Varsinkin positiivinen palaute tunnettiin motivoivaksi tekijäksi, mutta myös rakentava palaute oli tervetullutta.

Moni mainitsi myös motivoiviksi tekijöiksi työn haasteellisuuden, monipuolisuuden ja mahdollisuuden oppia uutta sekä kehittyä. Työhön liittyvät onnistumiset ja tavoitteiden saavuttamiset olivat monella motivoivana tekijänä. Vastaajista 9 mainitsi työn haasteellisuuden ja monipuolisuuden motivoiviksi tekijöiksi. Mahdollisuudet oppia uutta ja kehittyä työssä saivat kahdeksalta äänet vastaajalta. Viiden vastaajan mielestä työhön liittyvät onnistumiset ja tavoitteiden saavuttamiset motivoivat heitä työssään.

Motivoivia tekijöitä löytyi vastauksista myös muita, kuin edellä mainitut. Vain muutama vastaaja mainitsi seuraavat motivoivat tekijät. Tunne, että hallitsee työnsä, tyytyväinen asiakas, työn sosiaalinen luonne, ihmisten elämään vaikuttaminen, työ ei tule mukaan kotiin, vaikutusmahdollisuudet muiden asenteisiin, mahdollisuus uudistaa suomalaista asuntosiirtomarkkinaa ja rakentaa uusia toimintamalleja. Alla kuvio 51, jossa on näkyä eniten vastauksia keränneet tekijät jotka motivoivat työntekijöitä työssään.



Kuvio 51: Asiat, jotka motivoivat työssäsi

10.9.2 Mitkä asiat laskevat motivaatiotasi vastaukset

Avoimeen kysymykseen 38. Mitkä asiat laskevat motivaatiotasi, tuli paljon ja erilaisia vastauksia. Vastauksien perusteella samat tekijät laskevat ja lisäävät motivaatiota.

Vastauksista korostui motivaatiota laskevaksi tekijäksi huono / epäoikeudenmukainen palkka. 12 vastaajaa mainitsi vastauksessaan palkan yhdeksi motivaatiota laskevaksi tekijäksi. Osa heistä mainitsi, että palkka on liian pieni ja osa vastaajista taas tunsu, ettei palkka koostu oikeudenmukaisin perustein. Palkka ei vastaa tekemäänsä työmäärää.

Huono, välinpitämätön ilmapiiri laskee motivaatiota. Seitsemän vastaajaa mainitsi ilmapiirin motivaatiota laskevaksi tekijäksi. Liian pitkäksi venähtävät päivät, liian suuri työmäärä ja raskas työ laskevat viiden vastaajan työmotivaatiota. Huono tiedonkulku yrityksen sisällä koettiin motivaatiota laskevaksi tekijäksi viiden vastaajan kesken. Huono tiedonkulku aiheutti vastaajilla epävarmuutta ympärillä tapahtuvista asioista.

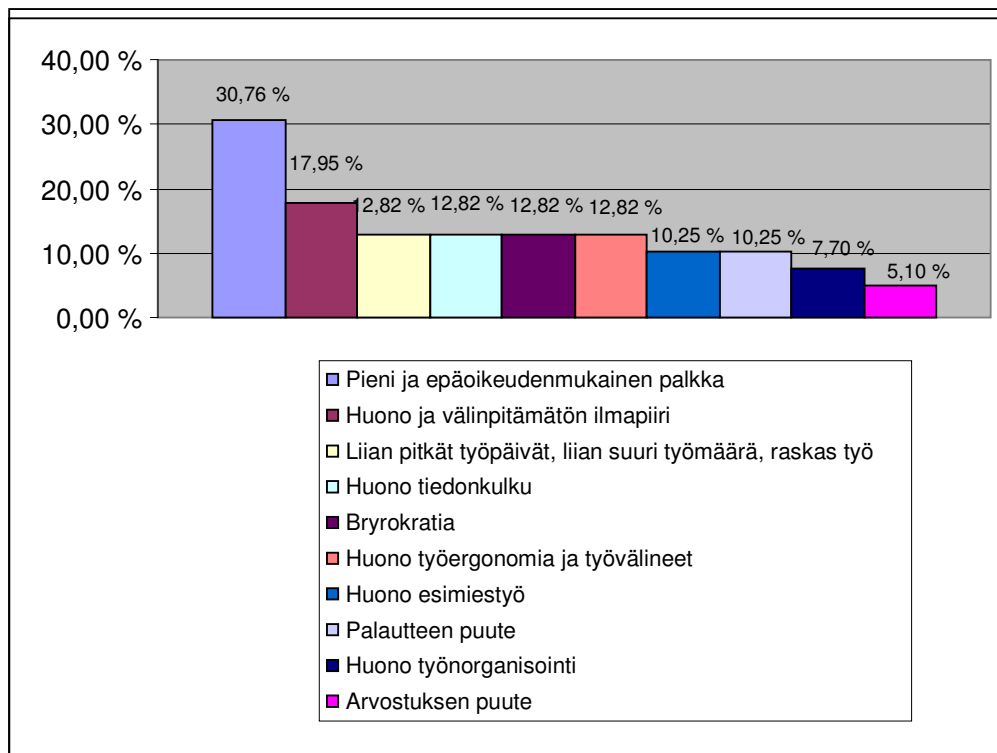
Byrokratia ja sen seurauksena asioiden etenemättömyys laskee viiden vastaajan motivaatio tasoa. He tunsivat, etteivät asiat etene kun päätöksiä pitää odottaa ylimmältä johdolta tai esimieheltä, byrokratia estää työn sujumisen ja aiheuttaa turhaa kiirettä.

Viiden vastaajan motivaatiota laskevaksi tekijäksi osoittautui huono työergonomia ja puutteelliset / huonosti toimivat työvälineet.

Neljä vastaajaa koki huonon esimiestyön laskevan työmotivaatiota. Seuraavat motivaatiota laskevat tekijät ovat huonon esimiestyön seurausta. Neljä vastaajaa koki, etteivät he saa tarpeeksi palautetta ja tunnustusta työstään. Palautteen ja tunnustusten puute laskee motivaatiotasoa ja antaa epävarmuuden tunteen, siitä tekeekö työnsä hyvin. Epäselvä työnkuva, sekavat ja ristiriitaiset ohjeistukset sekä keskittyminen irrationalisiin asioihin tärkeiden tehtävien sijasta laskevat työmotivaatiota kolmen vastaajan mielestä. Myös arvostuksen puute laskee kahden vastaajan motivaatiota.

Tyytymättömät asiakkaat ja epäonnistumiset työssä laskevat kahden vastaajan motivaatiota. Stressin mainitsi yksi vastaaja ja organisaation sekavuuden mainitsi myös yksi vastaaja.

Yhteenvetona alla kuvio, jossa vastaajien motivaatiota laskevat tekijät ovat esitetty prosenttilukuina.



Kuvio 52: Asiat, jotka laskevat työmotivaatiota

11 Johtopäätökset

Tarkastelen johtopäätöksissäni tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota kokonaisuutena sekä työntekijöiden työsuhteen keston näkökulmasta.

11.1 Työhön itseensä liittyvät johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät viihtyvät hyvin työssään, kokevat työnsä mielenkiintoiseksi ja mielekkääksi. Suurin osa vastaajista koki, että työn haasteellisuus motivoi heitä. Itse työhön oltiin siis tyytyväisiä, tyytyväisimpiä olivat alle vuoden ja yli viisi vuotta työskennelleet henkilöt. Työmäärä nousi suurimmaksi kehittämisen kohteeksi, sillä osa työntekijöistä tunti, että työmäärä on liian suuri. Tyytymättömmimpiä työmääräänsä olivat 3-4 vuotta työskennelleet henkilöt. Tyytyväisimpiä työmääräänsä olivat alle vuoden työskennelleet henkilöt. Alle vuoden työskennelleiden korkea tyytyväisyys voi johtua siitä, että he ovat niin sanotussa alkuhuumassa, kun kaikki työtehtävät ja siihen liittyvät asiat ovat vielä niin uusia. Yli viisi vuotta työskennelleiden tyytyväisyys taas voi johtua siitä, että he tuntevat hallitsevansa työnsä hyvin ja heillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia työpaikan asioihin.

11.2 Työilmapiiriä ja työympäristöä liittyvät johtopäätökset

Työilmapiiri sekä yhteishenki tunnetaan tuloksien perusteella hyväksi, sillä molempien vastausten keskiarvot olivat yli 3. Varsinkin alle vuoden työskennelleet henkilöt pitivät työilmapiiriä hyvänä, heistä 78,6 % prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän 7. kanssa ja loput heistä 21,4 % olivat jokseenkin samaa mieltä. Väittämä 8 ”Työolosuhteet ovat viihtyisät” sai huonoimmat vastaukset työympäristöä ja työilmapiiriä tutkivassa väittämässä. Tutkimustuloksen perusteella työympäristön viihtyvyyttä tulisi parantaa. Täysin saamaa mieltä työympäristön viihtyvyydessä oli vain 14,8 %, niistä antoi 85,7 % alle vuoden työskennelleet henkilöt ja loput 14,3 % antoi 1-2 vuotta työskennelleet henkilöt. Avoimien vastauksen perusteella ilmeni, että työntekijät eivät ole tyytyväisiä työergonomiaan ja yleiseen viihtyvyyteen.

Vastaaajista 75 % vastasi väitteeseen ”työpaikan yleinen ilmapiiri motivoi” jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä eli heitä motivoi työpaikan yleinen ilmapiiri, mutta vastauksissa oli myös kääntöpuolensa, jopa 25% vastaaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Keskiarvo oli muilla paitsi alle vuoden ja yli viisi vuotta työskennelleillä alle 3. Vaikka 25 % vastaaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin samaa mieltä, niin avoimien vastauksien mukaan työkaverit ja työilmapiiri ovat suurin motivoiva tekijä. Jos työilmapiiri ei ole kunnossa niin se on myös iso vaikuttaja työmotivaation laskuun.

Vastauksien perusteella työntekijät ovat melko tyytyväisiä työvälineisiinsä ja ne ovat riittävät työtarpeisiin. Työvälineiden puutteellisuus ei ole tämän vastauksen perusteella motivaatiota tai tyytyväisyyttä laskeva tekijä. Totta kai hieman parannettavaa ja päivitettävää työvälineissä on, sillä vastauksen keskiarvo jää selvästi alle neljän. Tyytyväisimpiä työvälineisiinsä ovat yli viisi vuotta työskennelleet, joiden keskiarvo oli 3,57 ja tyytymättömiä ovat 3-4 vuotta työskennelleet vastajat, joiden keskiarvo oli 3,13.

Tutkimuksen tuloksien perusteella kaikki vastajat kokivat, että tulevat toimeen muiden työntekijöiden kanssa. Vastauksissa ei ollut suurta hajontaa työntekijöiden työsuhteen kestoon nähden. Väittämän 12 kanssa samaa mieltä olivat 77,10 % vastaaajista ja 22,9 % vastaaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Tämä tulos on todella hyvä, joten myös ilmapiiriin tulisi olla hyvä.

11.3 Vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella työntekijät eivät olleet kovinkaan tyytyväisiä vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksiin. Väittämän 13. Pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin sai täysin samaa mieltä olevia vastauksia 10,4 %, niistä antoi 60 % yli viisi vuotta työskennelleet, ja 20 % antoi

1-2 vuotta työskennelleet ja loput 20% alle vuoden työskennelleet. Selitys miksi yli viisi vuotta työskennelleet tuntevat, että he voivat parhaiten vaikuttaa työpaikan asioihin on se, että he toimivat esimiesasemassa. Myös avoimien kysymyksiens osalta kävi ilmi, että yrityksessä liian paljon byrokratiaa ja asiat junnaavat paikallaan, kun päätöksiä odotetaan ylemmältä taholta. Kaikki muut väittämät saivat keskiarvokseen alle 3, paitsi väittämä ”Työpanostani arvostetaan” sai keskiarvokseen 3,05. Tyytyväisimpiä kokonaisuudessaan vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksiin olivat yli viisi vuotta työskennelleet henkilöt. Tätä aluetta olisi hyvä kehittää ja parantaa. Sillä tunne, ettei pysty vaikuttamaan työpaikan asioihin tai ettei etenemismahdollisuuksia ole vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Varsinkin etenemismahdollisuuksien puute, voi olla yksi selitys sille, minkä takia yrityksessä on kova vaihtuvuus.

11.4 Palkkaan ja palautteeseen liittyvät johtopäätökset

Tutkimustuloksien perusteella työntekijät kokivat erityisen tärkeäksi saada palautetta tekemästään työstä, myös avoimien kysymyksiens vastaukset tukivat tätä tulosta. Väittämän 18 tuloksen mukaan kaikille työsuhteenkestoon katsomatta on tärkeää saada palautetta, alin keskiarvo oli yli viisi vuotta työskennelleillä (3,6), tämä voi johtua siitä, että he ovat esimiehiä ja näin ollen eivät kaipaa tunnustusta samalla tavalla kuin muut. Avoimien kysymyksiens vastauksiens perusteella työntekijöille on tärkeää saada niin positiivista palautetta kuin rakentavaa palautetta, he kokivat myös, että palautetta on mukavaa saada niin asiakkailta kuin työpaikan suunnalta.

Tutkimus tuloksien perusteella työntekijät eivät saa palautetta tarpeeksi. Alle vuoden työssä olleet työntekijät tunsivat saavansa eniten tunnustusta tekemästään työstä. Väittämään vastasi 25 % täysin samaa mieltä ja näistä alle vuoden työssä olleita oli 50%. 1-2 vuotta työskennelleiden keskiarvo oli toiseksi suurin (2,8) heidän osuus täysin samaa mieltä 25% vastauksesta oli 33,3 %. Väittämän 20 ”Saan riittävästi tunnustusta tekemästani työstäni” vastauksiens perusteella alle vuoden työssä olleet tuntevat saavansa melko riittävästi palautetta, keskiarvo oli 3,1. Muilla vastaajilla oli keskiarvo alle kolmen. Selitys sille miksi alle vuoden työskennelleet henkilöt kokevat saavansa enemmän tunnusta ja palautetta voi olla se, että heitä uusina työntekijöinä ohjataan ja seurataan enemmän ja näin ollen annetaan myös enemmän palautetta kuin muille työntekijöille.

Tuloksien perusteella palkka vaikuttaa suuresti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen, myös avoimissa kysymyksissä nousi yhdeksi motivoivimmaksi tekijäksi palkat ja palkkiot. Väittämään 22 ”Palkkani vaikuttaa työmotivaatioon” vastasi täysin samaa mieltä 56,3 %, jokseenkin samaa mieltä 39,5 % vastaajista. Kaikkien mielestä palkat eivät määräytyneet oikeudenmukaisin perustein. Kaikkien ryhmien keskiarvot ovat alle kolme, joten se tarkoittaa että työn-

tekijät eivät aivan pidä palkkojen määräytymistä oikeudenmukaisina. Alin keskiarvo oli 3-4 vuotta työskennelleillä (2,3) ja ylin yli 4-5 vuotta työskennelleillä henkilöillä (3). Erot keskiarvojen heittälyssä eivät ole kovinkaan suuria. Tyytyväisempiä palkan määräytymisperusteisiin olivat yli 4-5 vuotta työskennelleet henkilöt. Muut etuudet palkan lisäksi ei motivoi työntekijöitä yhtä paljon kuin itse palkka, itse asiassa vastauksien keskiarvot olivat melko matalat. Kaikkien muiden paitsi 1-2 vuotta työskennelleillä keskiarvo oli alle kolme. Vähiten etuudet motivoivat yli viisi vuotta työskennelleitä.

11.5 Esimiestyöhön liittyvät johtopäätökset

Esimiestyöhön vastauksien perusteella vastaajat olivat melko tyytyväisiä. Työntekijät tunsivat saavansa apua esimieltä tarvittaessa, he myös kokivat että esimies toimii melko johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Parantamisen aihetta on tasavertaisessa kohtelussa, väittämän 25 ”Tunnen, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti työpaikalla” sai kaikkien vastauksista keskiarvon 2,58. 45,8 % prosenttia vastasi tähän väitteeseen jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä on huolestuttava vastaus. Tämä tarkoittaa, että lähes puolet vastaajista kokevat ei tasavertaista kohtelua, tähän olisi syytä puuttua nopeasti. Epäoikeudenmukaista kohtelua tunsivat eniten 3-4 vuotta ja yli 4-5 vuotta työskennelleet henkilöt. Korkein keskiarvo taasen oli alle vuoden työskennelleillä. Suurin osa vastaajista tunsu, että esimiehille työntekijän hyvinvointi on tärkeää, alle vuoden ja yli 5 vuotta työskennelleiden työntekijöiden keskiarvot olivat korkeimmat (3,5)

11.6 Työn organisointiin liittyvät johtopäätökset

Suurin osa vastaajista koki, että heidät on perehdytetty työhönsä hyvin. Kuitenkin 10,4 % vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä, vaikkakin luku on pieni, kannattaa koulutuksen tasoon panostaa.

Työtehtävä koettiin melko selkeäksi, selkeimmäksi työtehtävänsä koki alle vuoden työsuhteessa olleet keskiarvolla 3,36. Alin keskiarvo oli 3-4 vuotta työsuhteessa olleella (2,89). Tämä tulos on mielestäni yllättävä, sillä harvoin vähän aikaa yrityksessä työskennelleellä on selkeämpi kuva työnkuvasta kuin pidempään yrityksessä työskennelleellä.

Väittämän ”Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen” on vastauksen perusteella hyvällä mallilla eli apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen on tarjolla sopivasti, vain 10,4% oli tästä jokseenkin eri mieltä. Korkeimmat keskiarvot saivat jälleen kerran alle vuoden (3,7) ja yli 5 vuotta (3,43) työskennelleet henkilöt.

11.7 Sisäiseen motivaatioon liittyvät johtopäätökset

Tutkimustuloksen perusteella henkilöstö on melko motivoitunutta työhönsä. Vastaaajista 12,4 % oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, mutta loput vastaaajista oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin erimieltä. Motivoituneimpia olivat yli 5 vuotta työskennelleet (3,86), toiseksi motivoituneimpia oli alle vuoden työsuhteessa olleet (3,64), heikoiten motivoituneita olivat yli 4-5 vuotta työsuhteessa olleet. Tutkimus osoittaa, että henkilöstö on myös melko sitoutuneita työhönsä, parhaimman keskiarvon saivat taas alle vuoden työsuhteessa ja yli 5 vuotta työsuhteessa olleet työntekijät.

Vastaaajista 77% vastasivat, että tekevät työtä jota haluavat tehdä, niistä täysin samaa mieltä olivat 31,2 % ja jokseenkin samaa mieltä 45,8%. Tämän perusteella työntekijät ovat työssä jossa he haluavat olla. Työ koettiin myös melko merkittäväksi, väittämä 35 ”Teen työtä jolla on merkitys” sai kaikista vastauksista keskiarvoksi 3,23. Täysin samaa mieltä vastaaajista oli 37,5%, jokseenkin samaa mieltä oli 47,9, jokseenkin eri mieltä oli 12,5 % ja täysin eri mieltä oli 2,1%. Vastauksien perusteella työntekijät tuntevat hallitsevansa työnsä hyvin.

12 Kehitysehdotukset

Itse työhön liittyviä kehotusehdotuksia olen kehitellyt muutamia. Osa vastaaajista antoi vastauksissaan kuvan, että työmäärä on liian suuri. Yksi ratkaisu liian suuren työmäärän lieventämiseen on se, että työntekijän tulisi priorisoida työtehtäviä sekä suunnitella että aikatauluttaa työpäivänsä ja työtehtävänsä. Tehtävien järjestyksessä pitämisessä ja priorisoinnissa yksi auttava työväline on ToDo-listan pitäminen. ToDo-listan tarkoittaa työtehtävien listamista esimerkiksi kalenteriin tai vihkoon. Lista on hyvä listata asiat tärkeysjärjestyksessä, tärkeimmät ja kiireellisemmät asiat listataan ensimmäiseksi ja listan loppupäähän tulevat asiat, jotka kestävät odottaa huomiseen.

Työolosuhteisiin tarvittaisiin muutoksia liittyen työympäristöön ja työergonomiaan. Hyvä työergonomia ja viihtyisä työympäristö ovat työtyytyväisyydelle sekä motivaatiolle tärkeää. Osa työntekijöistä viettää toimistolla paljon aikaa, joten työnantajan olisi hyvä tarkastuttaa jokaisen työntekijän työergonomia. Oikea työasento ja kunnan työvälineet ehkäisevät sairauspoissaoloja, joita huonosti järjestetty ergonomia voi aiheuttaa.

Työilmapiiriin kehittämiseen voidaan vaikuttaa paljon esimiestyöllä. Vastauksien mukaan, jotkin vastaaajista tunsivat, että yrityksessä henkilöstö on leiriytynyt omiin jengeihin ja puhuvat pahaa toisistaan sekä ”puukottavat toisiaan selkään”. Tähän tulisi puuttua heti, ettei se ehdi kehittyä pahemmaksi ja työilmapiiriä hiertäväksi ongelmaksi. Esimiehen olisi hyvä järjestää palaveri, jossa työntekijät voisivat keskustella avoimesti ja rakentavasti. Palavereja olisi

syytä pitää viikoittain, jotta pienistäkin asioista päästäisiin heti puhumaan, eivätkä ne ehtisi kasvaa isommiksi ongelmiksi. Myös yhteisillä erilaisilla tapahtumilla voitaisiin parantaa ilmapiiriä ja yhteishenkeä. Esimerkiksi urheilutapahtumilla tai yhteisillä illallisilla ja virkistyspäivillä.

Palaute on tärkeää kehittymisen sekä työmotivaation kannalta. Positiivisen sekä rakentavan palautteen anto kuuluu esimiehen tehtäviin. Vastauksien perusteella työntekijät kokevat etteivät saa tarpeeksi palautetta. Tähän olisi syytä puuttua, esimerkiksi kehityskeskusteluja voitaisiin järjestää esimerkiksi kaksi vuodessa. Myös välitöntä palautetta olisi hyvä lisätä, aina hyvän työsuorituksen jälkeen esimies muistaisi työntekijää kiitoksella / kehulla. Kehityskeskustelut ja palautteenanto ovat yritykselle ilmaisia, mutta myös jotain rahallisia palkintoja voitaisiin jakaa hyvin tehdystä työstä. Esimerkiksi pieni bonus palkkaan hyvistä työsuorituksista voisi olla yksi sellainen. Summan ei tarvitse olla suuri, mutta merkitys ja sen aiheuttama arvostus voisi olla merkittävä tekijä hyvien työsuorituksien tavoittelemiseen.

Palkka yrityksessä koostuu peruspalkasta ja bonuksesta. Peruspalkka on kuukaudesta riippumatta aina sama ja bonusosa vaihtelee kuukausittain. Bonusosa määräytyy oman ja yrityksen tuloksen mukaan. Tutkimuksen mukaan osa henkilöistä ei koe palkkaansa koostuvan oikeudenmukaisiin perusteisiin. Olen miettinyt kehitysehdotuksissani keinoja oikeudenmukaisuuden tunteen parantamiseksi. Mielestäni bonusosan kertyminen on reilua kaikkia kohtaan, sillä se koostuu tuloksesta mitä itse on saanut aikaan ja koko yrityksen yhteisestä tuloksesta. Ajankohtainen muutos olisi peruspalkan nostaminen, sillä sitä ei ole nostettu moniin vuosiin ja inflaatio syönyt sen arvoa. Tarkasta summasta en osaa sanoa, mutta sen täytyisi olla kuitenkin maltillinen.

Työnorganisointia voitaisiin kehittämällä perehdytyksen osalta, niin että yritykseen laadittaisiin Tervetuloa taloon opas - ohjeistus. Ohjeistukseen olisi kerätty kaikki käytännön asiat, kuten työntekijän velvollisuudet ja oikeudet, työlainsäädäntö, yrityksen kaikki yhteystiedot, niin työntekijöiden kuin esimerkiksi työterveydenhuollon. Tämä olisi mielestäni hyvä tehdä sähköiseen muotoon, niin opasta olisi helppo päivittää. Sähköinen opas voisi esimerkiksi löytyä intranetistä. Perehdytyksen osalta olisi hyvä kouluttaa muutamista valituista henkilöistä niin sanottuja kouluttajia. Heidän rinnalleen avuksi voitaisiin kehittää koulutusohjelma uusien työntekijöiden varten. Koulutusohjelmaa seuraamalla mitään olennaista ei unohdettaisi opettaa uusille työntekijöille ja kaikki saisivat samanlaatuista koulutusta.

Työn organisointia ja yrityksen sisäistä viestintää voitaisiin kehittää intranetin avulla. Intranet on olemassa, mutta sitä ei juuri käytetä. Kaikki käytännön ohjeistukset ja tiedotteet voitaisiin laittaa intranettiin, jolloin ne löytyisivät kaikki yhdestä paikasta ja näin ne saavuttaisivat ko-

ko henkilökunnan. Tällä hetkellä onkin ollut ongelmana ohjeistuksien löytäminen ja viestintäkanavien hajanaisuus. Moni vastaaja mainitsikin, että tiedonkulku yrityksen sisällä on heikkoa.

Lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kaski, S & Kiander, T. 2005. Persona Grata -Tunnejohtajuus kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina - Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

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

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.

Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima.

Robbins, S., Judge, T. 2009. Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education.

Saramies, A., Solovjew, M. & Raivio, M. 2006. Tyytyväisenä työssä - NLP työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Turpeenniemi, K. 2008. Siedä olevaa, muuta tulevaa - Hyvinvointialojen opettajien stressin kokeminen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Elektroniset lähteet

Savolainen. 2008. Työyhteisötaidot on IN. Viitattu 30.3.2011.
<http://hyvatyoelama.tek.fi/node/116>

Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu. Tutkimusmenetelmät. Viitattu 13.3.2011.
<http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/index.htm>

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 30.5.2011.
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Kuviot

| | |
|---|-----|
| Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys | 10 |
| Kuvio 2: Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg) | 11 |
| Kuvio 3: Motivaatioprosessi | 17 |
| Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia | 20 |
| Kuvio 5: Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria | 21 |
| Kuvio 6: Sukupuolijakauma | 26 |
| Kuvio 7: Työsuhteenlaatujaakauma | 28 |
| Kuvio 8: Työsuhteenkestojakauma | 28 |
| Kuvio 9: Itse työhön liittyvien kysymyksien vastaukset | 329 |
| Kuvio 10: Väittämän 1 vastaukset | 30 |
| Kuvio 11: Väittämän 2. ja 3. vastaukset | 31 |
| Kuvio 12: Väittämän 4. vastaukset | 31 |
| Kuvio 13: Työni haasteellisuus motivoi minua vastaukset | 32 |
| Kuvio 14: Koen työni mielekkääksi vastaukset | 33 |
| Kuvio 15: Työilmapiiriä ja työympäristöä koskevat vastaukset | 33 |
| Kuvio 16: Väittämän 7. Työilmapiiri on hyvä vastaukset | 34 |
| Kuvio 17: Työolosuhteet ovat viihtyisät vastaukset | 35 |
| Kuvio 18: Työvälineet ovat riittävät työtarpeisiini | 36 |
| Kuvio 19: Työpaikalla on hyvä yhteishenki vastaukset | 36 |
| Kuvio 20: Työpaikan yleinen ilmapiiri motivoi vastaukset | 37 |
| Kuvio 21: Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa vastaukset | 40 |
| Kuvio 22: Vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät vastaukset | 41 |
| Kuvio 23: Pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin vastaukset | 41 |
| Kuvio 25: Työssäni on etenemismahdollisuuksia | 40 |
| Kuvio 26: Työpanostani arvostetaan vastaukset | 41 |
| Kuvio 27: Mahdollisuudet edetä työssäni motivoi minua vastaukset | 42 |
| Kuvio 28: Palkka ja palkitseminen liittyvien kysymyksien vastaukset | 43 |
| Kuvio 29: Saan tunnustusta tekemästani työstä vastaukset | 44 |
| Kuvio 30: On tärkeää saada työstäni palautetta | 44 |
| Kuvio 31: Saan riittävästi tunnustusta tekemästani työstä vastaukset | 45 |
| Kuvio 32: Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisin perustein vastaukset | 46 |
| Kuvio 33: Palkkani vaikuttaa työmotivaatioon vastaukset | 46 |
| Kuvio 34: Muut etuudet palkan lisäksi motivoivat minua hyvään työhön | 47 |
| Kuvio 35: Esimiestyöhön liittyvät vastaukset | 50 |
| Kuvio 36: Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti | 50 |
| Kuvio 37: Tunnen, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti työpaikallani | 51 |
| Kuvio 38: Hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni | 50 |

| | |
|---|----|
| Kuvio 39: Saan tarvittaessa apua esimieheltäni | 51 |
| Kuvio 40: Olen tyytyväinen esimieheni panokseen | 51 |
| Kuvio 41: Työn organisointiin liittyvät vastaukset..... | 52 |
| Kuvio 42: Minut on perehdytetty hyvin työhöni..... | 53 |
| Kuvio 44: Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen..... | 54 |
| Kuvio 45: Sisäiseen motivaatioon liittyvät vastaukset | 55 |
| Kuvio 46: Olen motivoitunut työhöni..... | 56 |
| Kuvio 47: Olen sitoutunut työhöni | 56 |
| Kuvio 48: Teen työtä jota haluan tehdä | 57 |
| Kuvio 49: Teen työtä jolla on merkitys | 57 |
| Kuvio 50: Tunnen hallitsevani työni hyvin | 59 |
| Kuvio 51: Asiat, jotka motivoivat työssä..... | 60 |
| Kuvio 52: Asiat, jotka laskevat työmotivaatiota..... | 62 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Työsuhteenkesto- ja sukupuolijakauma..... | 28 |
| Taulukko 2: Pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin vastaukset | 39 |
| Taulukko 3: Hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni | 50 |
| Taulukko 4: Minut on perehdytetty hyvin työhöni..... | 53 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1 Työtyytyväisyys ja työmotivaatiokyselylomake | 73 |
| Liite 2 Avoimien kysymysten vastaukset | 77 |
| Liite 3 Kyselylomakkeen väittämien keskiarvot vastaajien työsuhteenkeston mukaan..... | 80 |

Liite 1 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio kyselylomake

TYÖTYTYTYVÄISYYS JA -TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS

Ympyröi oikea vaihtoehto

| | | |
|-------------------------|--|------------------------------------|
| Olen | 1. Mies | 2. Nainen |
| Työsuhteeni on | 1. Vakituinen 3. Tuntityöntekijä | 2. Määräaikainen |
| Työsuhteeni on kestänyt | 1. alle 1 vuoden 3. 3-4 vuotta 5. Yli 5 vuotta | 2. 1-2 vuotta 4. Yli 4-5 vuotta |

Ympyröi omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto:

1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Jokseenkin samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä

Työ itse

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| 1. Viihdyn hyvin työssäni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Työmäärä on sopiva | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Työmäärä on liian suuri | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Työ on mielenkiintoista | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Työni haasteellisuus motivoi | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Koen työni mielekkääksi | 1 | 2 | 3 | 4 |

Työympäristö

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 7. Työilmapiiri on hyvä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Työolosuhteet ovat viihtyisät | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Työvälineet ovat riittävät työtarpeisiini | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Työpaikalla on hyvä yhteishenki | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Työpaikan yleinen ilmapiiri motivoi minua | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 |

Vaikuttamis- ja etenemismahdollisuudet

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 13. Pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Mielipiteitäni kuunnellaan työpaikallani | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Työssäni on etenemismahdollisuuksia | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Työpanostani arvostetaan | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Mahdollisuudet edetä työssäni motivoi minua | 1 | 2 | 3 | 4 |

Palkka ja palkitseminen

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 18. Saan tunnustusta tekemästani työstä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. On tärkeää saada työstäni palautetta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Saan riittävästi tunnustusta tekemästani työstäni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisin perustein | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Palkkani vaikuttaa työmotivaatioon | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Muut etuudet palkan lisäksi motivoivat minua hyvään työhön | 1 | 2 | 3 | 4 |

Esimiestyö

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 24. Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Tunnen, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti työpaikallani | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Saan tarvittaessa apua esimieheltäni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Olen tyytyväinen esimieheni työpanokseen | 1 | 2 | 3 | 4 |

Työn organisointi

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 29. Minut on perehdytetty hyvin työhöni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Työtehtäväni on selkeä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen | 1 | 2 | 3 | 4 |

Sisäinen motivaatio

| | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|
| 32. Olen motivoitunut työhöni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Olen sitoutunut työhöni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Teen työtä jota haluan tehdä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Teen työtä jolla on merkitys | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. Tunnen hallitsevani työni hyvin | 1 | 2 | 3 | 4 |

Avoimet kysymykset, vastaa omin sanoin alla oleviin kysymyksiin

37. Mikä motivoi sinua työssäsi? Esimerkiksi; työkaverit, ilmapiiri, palkka, palkkiot, tunnustus hyvästä työsuorituksesta yms.

38. Mitkä asiat laskevat motivaatiosi?

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 2. Avoimien kysymyksien vastaukset

Kysymys 37. Mikä motivoi sinua työssäsi vastaukset

Alle vuoden

- kivat työkaverit, tyytyväinen asiakas, palkka+palautte
- kehittymismahdollisuudet
- työkaverit, loistava työilmapiiri, mielenkiintoinen työ, jossa oppii koko ajan uutta ja hyödyllistä asiaa
- hyvät työkaverit, palkkiot, oppimismahdollisuudet (kehittyminen) ja tunnustus työstäni
- hyvä ilmapiiri, on mukavaa huomata että lähes kaikki työntekijät viihtyvät ja ovat motivoituneita
- mahdollisuudet edetä ja kehittyä niin työntekijänä kuin persoonanakin. Työn haasteellisuus ja monimuotoisuus
- työkaverit, hyvä ilmapiiri, tunne, että hallitsee työt ja saama palautte työstä
- tiimi on erittäin hyvä, henkilökemiat sopivat hyvin yhteen, myös koko toimiston ilmapiiri on hyvä. Erilaiset palkkiot lisäävät motivaatiota
- hyvä ilmapiiri ja työn haasteellisuus
- palkka, palautte, työn tulokset, kiva tiimi

1-2 vuotta

- työkaverit, kohtuullinen korvaus tekemästä työstä, tunnustus hyvästä työstä sekä arvostus
- mielenkiintoiset työtehtävät, tyytyväiset asiakkaat, työkaverit, kannustava ilmapiiri
- palkka, etenemismahdollisuudet, työkaverit, kiinnostavat työtehtävät, monipuolisuus
- mahdollisuus oppia uutta, työkaverit, kohtuullinen palkka, itselleen asetettujen tavoitteiden saavuttaminen
- työkaverit, tunnustus hyvästä työstä
- tunnustus, palkka
- työkaverit, palautte (kaikenlainen) niin työkavereilta ja asiakkailta saadut
- ilmapiiri, työkaverit ennen kaikkea, työn monipuolisuus ja työn sosiaalinen luonne
- hyvä työilmapiiri, haastavat ja tyytyväiset asiakkaat
- palkka, ilmapiiri, työkaverit
- palkka
- hyvä palkka, hyvät työkaverit ja ilmapiiri, hyvä palautte asiakkailta ja työpaikalta
- mielenkiintoinen ja haastava työnkuva

3-4 vuotta

- palkka, työkaverit, uusien asioiden oppiminen
- hyvä asiakaskokemus, tunnustus, palkka, työkaverit
- hyvä yhteishenki ja ilmapiiri
- mahtavat työkaverit ja palkkamalli hyvä
- ilmapiiri, työkaverit
- hyvä porukka, vaihteleva työ asiakkaiden parissa

Yli 4-5 vuotta

- työkaverit ovat loistavia, työ ei tule mukana kotiin, vaan on siisti 8-16 työpäivää
- työkaverit
- motivoiva ja haastava työ, ihmisten elämään vaikuttaminen

Yli 5 vuotta

- palkka, arvostus, yhteisen tavoitteen saavuttaminen
- onnistumiset, työnkuva
- onnistumiset, tulos
- työilmapiiri, henkilökohtainen kehittyminen, tilanteiden ratkaiseminen, vaikutusmahdollisuudet myös muiden asenteisiin
- mahdollisuus uudistaa suomalaista asuntosijoitusmarkkinaa ja rakentaa uusia toimintamalleja
- onnistumiset haasteiden keskellä, esimies, työkaverit työni merkityksellisyys, haasteellisuus ja mahdollisuus jatkuvasti oppia uutta. Mielenkiintoiset ja laajat kokonaisuudet. Ihanat työkaverit ja hyvä henki. Tunnustus hyvästä työstä. Joustavuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhöni

Kysymys 38 vastaukset

Alle vuoden

- stressi, välinpitämätön ilmapiiri ja esimies
- toimiston sisällä huono tiedonkulku
- kun töitä on liikaa ja kaikkea ei ehdi kunnolla tehdä
- huono palkka
- epäonnistumiset, mutta samalla ne lisäävät motivaatiota oppia asiat paremmin
- epätietoisuus ympärillä tapahtuvista muutoksista
- liian pitkäksi venähtävät päivät
- epävarmuus siitä, että olenko tehnyt työni hyvin
- liian pieni palkka
- ikävät ihmiset
- epätyytyväiset asiakkaat, välillä tuntuu ettei työmäärä vastaa palkkaa, päivät venyvät liian pitkiksi

1-2 vuotta

- palkka, arvostuksen puute
- huono ilmapiiri, eri arvoisuus työpaikalla, välillä liian pitkät päivät
- huono ilmapiiri
- haluaisin saada enemmän palautetta ja tunnustusta työstäni, palkka
- palkka ei vastaa työmäärää (liian pieni)
- palkkaus, asioiden etenemättömyys (johtuen kiireestä, ettei ole valtaa päättää itse/lähiympäristö)
- ilmapiiri
- työergonomia
- toimistokoneet ja välineet eivät toimi, ristiriitaisien ohjeiden saaminen esimiehiltä, tieto ei kulje organisaation sisällä
- kiittämättömyys, huono työergonomia ja välineet/laitteet, huonot työetuudet, palautteen puute, ei kuunnella eikä kysyä mielipiteitä, jos kysytään sitä ei arvosteta
- jännitteet työpaikalla, organisaation sekavuus
- palkka, ilmapiiri

3-4 vuotta

- inflaatio syö pohjapalkkaa
- asiat junnaa, ei uudistuksia, byrokratia, huono tiedonkulku, ei luoteta työntekijöihin
- poukkoilevat, epämääräiset ja vaihtuvat ohjeistukset. Selkeiden toimenkuvauksen puuttuminen
- koen tekeväni esimieheni työt, esim. otan vastuuta sellaisista töistä, joita esimieheni välttelee. En saa tarpeeksi palautetta työstäni. Esimieheni ei koskaan kysy miten menee
- työn mielenkiinto alhainen, ei tunnu omalta alalta. Epäoikeudenmukaisuus
- epäjohtamismukaisuus, huono esimiestyö

Yli 4-5 vuotta

- byrokratia
- epätasa-arvoinen suhtautuminen työntekijöihin mm. palkka
- palkkataso voisi olla parempi + muu palaute työstä jäänyt vähäiseksi. Tuntuu ettei ole mitään sananvaltaa vaan päätökset tehdään ylemmällä tasolla

Yli 5 vuotta

- vaihtelut ilmapiirissä, porukan hajanaisuus ja leiriytyneisyys. Porukan tulisi puhaltaa enemmän yhteen hiileen
- välillä työn raskaus, pitkät päivät
- välillä ajankäyttö täysin irrationaaliin asioihin kun samaan aikaan aikaa käytetään liian vähän oikeasti merkityksellisiin asioihin
- työnjohtamismielisyydet
- työvälineet
- alhainen palkka, arvostuksen puute, asioiden polkeminen paikallaan

Liite 3. Kyselylomakkeen väittämien keskiarvot vastaajan työsuhteenkeston mukaan

| | |
|------------------------|------|
| Viihdyn hyvin työssäni | |
| Alle vuoden | 3,64 |
| 1-2 vuotta | 2,7 |
| 3-4 vuotta | 3,38 |
| Yli 4-5 vuotta | 3,24 |
| Yli 5 vuotta | 3,86 |

| | | | |
|--------------------|------|-------------------------|------|
| Työmäärä on sopiva | | Työmäärä on liian suuri | |
| Alle vuoden | 3 | Alle vuoden | 1,86 |
| 1-2 vuotta | 2,73 | 1-2 vuotta | 2,2 |
| 3-4 vuotta | 2,38 | 3-4 vuotta | 2,62 |
| Yli 4-5 vuotta | 2,75 | Yli 4-5 vuotta | 1,75 |
| Yli 5 vuotta | 2,6 | Yli 5 vuotta | 2 |

| | |
|-------------------------|------|
| Työ on mielenkiintoista | |
| Alle vuoden | 3,64 |
| 1-2 vuotta | 3,1 |
| 3-4 vuotta | 3,5 |
| yli 4-5 vuotta | 2,75 |
| yli 5 vuotta | 3,86 |

| | |
|------------------------------|------|
| Työni haasteellisuus motivoi | |
| Alle vuoden | 3,57 |
| 1-2 vuotta | 2,53 |
| 3-4 vuotta | 3,13 |
| yli 4-5 vuotta | 2,5 |
| yli 5 vuotta | 3,86 |

| | |
|-------------------------|------|
| Koen työni mielekkääksi | |
| Alle vuoden | 3,64 |
| 1-2 vuotta | 3,1 |
| 3-4 vuotta | 3,13 |
| yli 4-5 vuotta | 3 |
| yli 5 vuotta | 3,86 |

| | |
|----------------------|------|
| Työilmapiiri on hyvä | |
| Alle vuoden | 3,79 |
| 1-2 vuotta | 2,93 |
| 3-4 vuotta | 3 |
| yli 4-5 vuotta | 2,5 |
| yli 5 vuotta | 3,2 |

| | |
|-------------------------------|------|
| Työolosuhteet ovat viihtyisät | |
| Alle vuoden | 3,29 |
| 1-2 vuotta | 2,53 |
| 3-4 vuotta | 2 |
| yli 4-5 vuotta | 2,25 |
| yli 5 vuotta | 2,57 |

| | |
|---|------|
| Työvälineet ovat riittävät työtarpeisiini | |
| Alle vuoden | 3 |
| 1-2 vuotta | 3,13 |
| 3-4 vuotta | 2,75 |
| yli 4-5 vuotta | 3,25 |
| yli 5 vuotta | 3,57 |

| | |
|---------------------------------|------|
| Työpaikalla on hyvä yhteishenki | |
| Alle vuoden | 3,43 |
| 1-2 vuotta | 3,07 |
| 3-4 vuotta | 3 |
| yli 4-5 vuotta | 2,5 |
| yli 5 vuotta | 3,29 |

| | |
|---|------|
| Työpaikan yleinen ilmapiiri motivoi minua | |
| Alle vuoden | 3,33 |
| 1-2 vuotta | 2,8 |
| 3-4 vuotta | 2,75 |
| yli 4-5 vuotta | 2,25 |
| yli 5 vuotta | 3,14 |

| | |
|--|------|
| Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa | |
| Alle vuoden | 3,79 |
| 1-2 vuotta | 3,8 |
| 3-4 vuotta | 3,6 |
| yli 4-5 vuotta | 3,75 |
| yli 5 vuotta | 3,5 |

| | |
|---|------|
| Pystyn vaikuttamaan työpaikani asioihin | |
| Alle vuoden | 2,86 |
| 1-2 vuotta | 2,53 |
| 3-4 vuotta | 1,86 |
| yli 4-5 vuotta | 2 |
| yli 5 vuotta | 3,5 |

| | |
|--|------|
| Mielipiteitäni kuunnellaan työpaikallani | |
| Alle vuoden | 3,14 |
| 1-2 vuotta | 2,81 |
| 3-4 vuotta | 2,25 |
| yli 4-5 vuotta | 2,5 |
| yli 5 vuotta | 3,29 |

| | |
|--------------------------|------|
| Työpanostani arvostetaan | |
| Alle vuoden | 3,36 |
| 1-2 vuotta | 2,87 |
| 3-4 vuotta | 2,63 |
| yli 4-5 vuotta | 2,75 |
| yli 5 vuotta | 3,67 |

| | |
|-------------------------------------|------|
| Työssäni on etenemismahdollisuuksia | |
| Alle vuoden | 2,93 |
| 1-2 vuotta | 2,1 |
| 3-4 vuotta | 2,47 |
| yli 4-5 vuotta | 2,5 |
| yli 5 vuotta | 3,4 |

| | |
|---|----------|
| Mahdollisuudet edetä työssäni motivoi minua | |
| | Yhteensä |
| Alle vuoden | 2,93 |
| 1-2 vuotta | 2,03 |
| 3-4 vuotta | 2,88 |
| yli 4-5 vuotta | 2,5 |
| yli 5 vuotta | 3,25 |

| | |
|-------------------------------------|------|
| Saan tunnustusta tekemästani työstä | |
| Alle vuoden | 3,3 |
| 1-2 vuotta | 2,8 |
| 3-4 vuotta | 2,63 |
| yli 4-5 vuotta | 2,25 |
| yli 5 vuotta | 2,34 |

| | |
|--------------------------------------|------|
| On tärkeää saada työstäni palautetta | |
| Alle vuoden | 3,78 |
| 1-2 vuotta | 3,82 |
| 3-4 vuotta | 3,7 |
| yli 4-5 vuotta | 3,75 |
| yli 5 vuotta | 3,66 |

| | |
|---|------|
| Saan riittävästi tunnustusta tekemästani työstä | |
| Alle vuoden | 3,1 |
| 1-2 vuotta | 2,8 |
| 3-4 vuotta | 2,5 |
| yli 4-5 vuotta | 2,25 |
| yli 5 vuotta | 2,43 |

| | |
|--|------|
| Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisin perustein | |
| Alle vuoden | 2,93 |
| 1-2 vuotta | 2,45 |
| 3-4 vuotta | 2,3 |
| yli 4-5 vuotta | 3 |
| yli 5 vuotta | 2,4 |

| | |
|------------------------------------|----------|
| Palkkani vaikuttaa työmotivaatioon | |
| | Yhteensä |
| Alle vuoden | 3,52 |
| 1-2 vuotta | 3,74 |
| 3-4 vuotta | 3,6 |
| yli 4-5 vuotta | 3 |
| yli 5 vuotta | 3,52 |

| | |
|--|------|
| Muut etuudet palkan lisäksi motivoivat minua hyvään työhön | |
| Alle vuoden | 2,96 |
| 1-2 vuotta | 3,13 |
| 3-4 vuotta | 2,54 |
| yli 4-5 vuotta | 2,75 |
| yli 5 vuotta | 1,96 |

| | |
|--|------|
| Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti | |
| Alle vuoden | 3,7 |
| 1-2 vuotta | 3,06 |
| 3-4 vuotta | 2,38 |
| yli 4-5 vuotta | 2,25 |
| yli 5 vuotta | 3,14 |

| | |
|---|------|
| Tunnen, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti työpaikallani | |
| Alle vuoden | 3,57 |
| 1-2 vuotta | 2,4 |
| 3-4 vuotta | 1,63 |
| yli 4-5 vuotta | 1,75 |
| yli 5 vuotta | 2,57 |

| | |
|--|------|
| Hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni | |
| Alle vuoden | 3,5 |
| 1-2 vuotta | 2,87 |
| 3-4 vuotta | 2,25 |
| yli 4-5 vuotta | 2,75 |
| yli 5 vuotta | 3,5 |

| | |
|--------------------------------------|------|
| Saan tarvittaessa apua esimiehelläni | |
| Alle vuoden | 3,64 |
| 1-2 vuotta | 3,53 |
| 3-4 vuotta | 3,13 |
| yli 4-5 vuotta | 3,25 |
| yli 5 vuotta | 3,6 |

| | |
|---------------------------------------|------|
| Olen tyytyväinen esimieheni panokseen | |
| Alle vuoden | 3,5 |
| 1-2 vuotta | 3,27 |
| 3-4 vuotta | 3 |
| yli 4-5 vuotta | 2,75 |
| yli 5 vuotta | 3,43 |

| | |
|-------------------------------------|------|
| Minut on perehdytetty hyvin työhöni | |
| Alle vuoden | 3,21 |
| 1-2 vuotta | 2,5 |
| 3-4 vuotta | 2,63 |
| yli 4-5 vuotta | 3,25 |
| yli 5 vuotta | 2,25 |

| | |
|-------------------------|------|
| Työ tehtäväni on selkeä | |
| Alle vuoden | 3,36 |
| 1-2 vuotta | 3,13 |
| 3-4 vuotta | 2,89 |
| yli 4-5 vuotta | 3,25 |
| yli 5 vuotta | 3,14 |

| | |
|--|------|
| Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen | |
| Alle vuoden | 3,7 |
| 1-2 vuotta | 3,27 |
| 3-4 vuotta | 2,75 |
| yli 4-5 vuotta | 2,75 |
| yli 5 vuotta | 3,43 |

| | |
|---------------------------|------|
| Olen motivoitunut työhöni | |
| Alle vuoden | 3,64 |
| 1-2 vuotta | 3,13 |
| 3-4 vuotta | 2,88 |
| yli 4-5 vuotta | 2,75 |
| yli 5 vuotta | 3,86 |

| | |
|-------------------------|------|
| Olen sitoutunut työhöni | |
| Alle vuoden | 3,64 |
| 1-2 vuotta | 3,27 |
| 3-4 vuotta | 3,13 |
| yli 4-5 vuotta | 2,5 |
| yli 5 vuotta | 3,7 |

| | |
|------------------------------|------|
| Teen työtä jota haluan tehdä | |
| Alle vuoden | 3,36 |
| 1-2 vuotta | 2,8 |
| 3-4 vuotta | 2,63 |
| yli 4-5 vuotta | 2,5 |
| yli 5 vuotta | 3,7 |

| | |
|------------------------------|------|
| Teen työtä jolla on merkitys | |
| Alle vuoden | 3,64 |
| 1-2 vuotta | 2,87 |
| 3-4 vuotta | 2,88 |
| yli 4-5 vuotta | 3 |
| yli 5 vuotta | 3,7 |

| | |
|---------------------------------|------|
| Tunnen hallitsevani työni hyvin | |
| Alle vuoden | 3 |
| 1-2 vuotta | 3,4 |
| 3-4 vuotta | 2,88 |
| yli 4-5 vuotta | 3,25 |
| yli 5 vuotta | 3,57 |