



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

MIKÄ MEITÄ LASKUTTAJIA MOTIVOI?

Case: TeliaSonera Finland Oyj:n laskutusyksikön henkilöstön
työmotivaation tila ja siihen vaikuttavat tekijät

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Satu Selin

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SELIN, SATU:

Mikä meitä laskuttajia motivoi?
Case: TeliaSonera Finland Oyj:n laskutusyksikön henkilöstön työmotivaation tila ja siihen vaikuttavat tekijät

Liiketalouden opinnäytetyö, 46 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena ovat työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät. Tavoitteena oli selvittää TeliaSonera Finland Oyj:n laskutusyksikön henkilöstön tämänhetkinen työmotivaation tila. Samalla pyrittiin selvittämään henkilöstön näkemyksiä kaikista niistä tekijöistä, joilla on joko nostava tai laskeva vaikutus työmotivaatioon sekä pyrkiä hahmoittamaan henkilöstöllä itsellään olevia keinoja oman työmotivaationsa ylläpitoon ja parantamiseen.

Tutkimustyö rakentuu teoria-, empiria- sekä päätelmäosioista. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään opinnäytetyössä esiin tulevia käsitteitä, motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä pohjautuen alan kirjallisuuteen.

Empiirisessä osuudessa käydään läpi tehty tutkimus ja siitä saadut tulokset. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa menetelmänä käytettiin strukturoitua lomakehaastattelua. Aineistoa kerättiin koko tutkittavan yksikön henkilöstöltä. Haastattelulomakkeet oli tehty Webropol-sovelluksella ja ne jaettiin sähköisesti kunkin työntekijän työ sähköpostiosoitteeseen kesäkuussa 2011. Vastausprosentti oli 42,4 %.

Aineiston analyysi osoitti, että työmotivaation tila tutkittavassa yksikössä on pääsääntöisesti hyvä. Työmotivaatiota nostavat eniten hyvä ilmapiiri sekä osaaminen ja onnistuminen työssä. Eniten motivaatiota laskevat liian suuri työtaakka ja kiire sekä riittämättömyyden tunne. Tutkimukseen vastanneiden mielestä oma asenne on tärkeintä, mietittäessä kunkin yksikön omia keinoja vaikuttaa työmotivaatioon. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstö kaipaa työmotivaation ylläpitoon muutostilanteissa enemmän avoimuutta ja tulevista muutoksista informoimista sekä erityisesti mahdollisuutta osallistua alusta alkaen oman työnsä kehittämiseen.

Avainsanat: Motivaatioteoriat, motivaatio, työmotivaatio, motivointi, organisaatio, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SELIN, SATU:

What Motivates Us Invoicers?
Case: TeliaSonera Finland Ltd billing
department's personnel workmotivation
status and factors that influences to work
motivation

Bachelor's Thesis in Business Studies, 46 pages, 1 appendix

Autumn 2011

ABSTRACT

The subject of this thesis was work motivation and the factors influencing it. The aim of the study was to describe the status of work motivation among the personnel of TeliaSonera Finland's billing department. At the same time the study examined the personnel's opinions about all the major factors that either improve or reduce motivation. Furthermore, the study aimed to highlight the means by which the employees themselves maintained and improved their own work motivation.

The study was based on theoretical, empirical and conclusion sections. The theoretical frame of reference covers emerging concepts that come up during this research as well as motivation and the factors affecting it - all based on the literature related to the field of study.

The empirical section covered both the study and its results. The study was carried out as a qualitative case study in which the method used was a structured interview form. The interview form was done utilizing Webropol application and it was distributed electronically to all of the employees working in the billing department via their work email addresses in June 2011. The rate of return was 42.4 %.

The analysis of the material showed that the status of the work motivation in the billing department is mainly good. Good atmosphere and know-how as well as success at work were all factors improving motivation. Factors negatively influencing work motivation included excessive workloads, rushing and a sense of inadequacy. The survey respondents felt that their own attitude was the most important factor affecting their own work motivation. The study also showed that the employees of the billing department want more openness, direct communication about future changes, and in particular, the possibility to participate in the development of their own work right from the beginning.

Key words: Motivation theory, motivation, work motivation, organization, organization change, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaus ja aiemmat tutkimukset aiheesta	2
1.3	Tutkimuksen menetelmä ja rakenne	3
2	TEORIAT JA TEKIJÄT MOTIVAATION TAUSTALLA	5
2.1	Motivaatio	5
2.2	Motivaatioteorioita	6
2.2.1	Tarveteorioita	6
2.2.2	Prosessiteorioita	8
2.3	Työmotivaatio	9
2.4	Motivaation lähteet	12
2.5	Organisaatio	13
2.6	Organisaatiomuutos	14
3	CASE, TUTKIMUS, AINEISTO JA ANALYYSI	15
3.1	TeliaSonera konserni	15
3.2	TeliaSoneran organisaatio	16
3.3	Laajakaistapalvelut ja laskutusyksikkö	17
3.4	Tutkimus	18
3.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	20
3.6	Taustakysymykset	21
3.7	Avoimet tutkimuskysymykset	24
4	YHTEENVETO	33
4.1	Yhteenvetoa taustakysymyksien vastauksista	33
4.2	Yhteenvetoa avoimien kysymyksien vastauksista	36
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

”Pelkkä motivaatio ei takaa menestystä. Mutta ilman motivaatiota ei voi menestyä. Kysymys kuuluu: Miten motivaatio oikein toimii? Ja miten itseään ja muita voi motivoida?” (Niermeyr & Seyffert 2004, 6.)

Telecom-alalla on jo pitkään työskennelty jatkuvan kustannustehokkuus- ja kehityspaineen alla. Alan yritykset pyrkivät pienentämään kustannuksia niin henkilökuntaa vähentämällä kuin toimintojaan tehostamalla. Samaan aikaan niiden tulisi myös pystyä kehittämään kilpailijoitaan parempia ja käyttäjäystävällisempiä palveluita. Tämän lisäksi kilpailu asiakkaista on ankaraa ja sitä käydään erityisesti Suomen markkinoilla palveluiden hinnoittelulla. Tällä kaikella on vaikutuksensa myös henkilöstöön; sen hyvinvointiin ja työmotivaatioon.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa TeliaSoneran laskutusyksikössä. Vaikka yritys ja sen ylin johto on jo muutaman vuoden ajan aktiivisesti, erilaisin säännöllisin kyselyin, seurannut joko koko yrityksen tai sen eri osastojen henkilöstön työtyytyväisyyttä ja yleistä mielialaa, on alemmilla organisaatiotasolla tullut esille mielipiteitä, että niiden anti ja tarvittavat kehitystoimenpiteet jäävät usein toteuttamatta läpi koko organisaation. Ajatus tämän tutkimuksen tekemiseen lähtikin keskusteluista, joissa kaivattiin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa yksikössä tehtäviin muutoksiin ja haluttiin tietoa ylipäätään muutoksien vaikutuksesta työmotivaatioon.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää TeliaSonera Finland Oyj:n laskutusyksikön henkilöstön näkemyksiä jokaisen työntekijän omasta työmotivaation tilasta tällä hetkellä ja näin pystyä kuvaamaan kokonaistilannetta yksikön johdolle. Samalla kartoitetaan yksikön henkilöstön ajatuksia työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, eli siitä, mitä tekijöitä pidetään työmotivaation ylläpidon ja nostamisen kannalta tärkeinä ja mitkä nähdään erityisesti heikentävän sitä. Samalla pyritään saamaan selville etenkin niitä tekijöitä, joihin henkilöstö voi itse vaikut-

taa. Lisäksi selvitetään, minkä tekijöiden henkilöstö näkee olevan tärkeitä erityisesti silloin, kun organisaatiossa tai sen toimintamalleissa tehdään muutoksia.

1.2 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaus ja aiemmat tutkimukset aiheesta

Tässä työssä tutkimuskysymyksiksi muodostettiin seuraavat kysymykset:

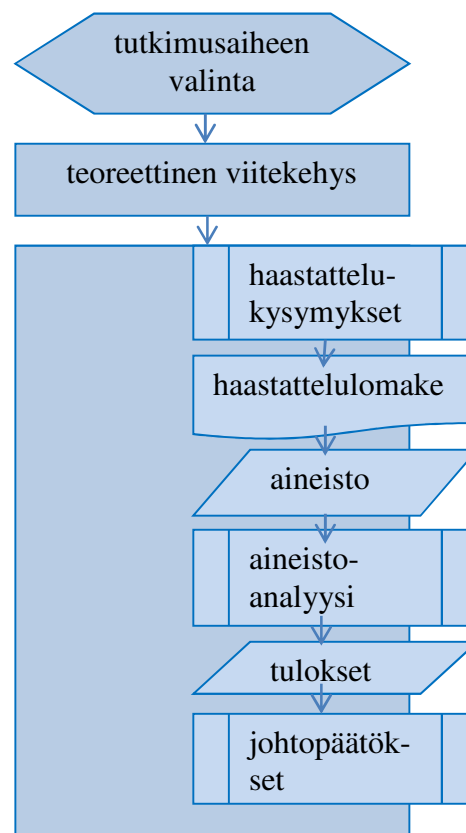
1. Mikä on tämänhetkinen työmotivaation tila henkilöstöllä ja mitä asioita henkilöstö pitää tärkeänä oman työmotivaationsa kannalta?
 - a. Mikä nostaa työntekijöiden työmotivaatiota?
 - b. Mikä laskee työmotivaatiota?
2. Millaisia keinoja henkilöllä itsellään on vaikuttaa työmotivaatioonsa?
3. Miten henkilökunta näkee, että jatkuvassa muutostilanteessa voitaisiin ylläpitää työmotivaatiota?

Tämä opinnäytetyö keskittyy TeliaSonera Finland Oyj:n laskutusyksikön työmotivaation nykytilan kartoittamiseen ja työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaisesti vain työmotivaatioon. Yleisesti työhyvinvointia ei kartoiteta, vaikka työmotivaatio onkin osa sitä. Keskittymällä vain työmotivaatioon saadaan juuri sitä tietoa, jota tällä hetkellä ei muutoin ole saatavissa. Yrityksessä kartoitetaan työilmapiiriä neljännesvuosittain tehtävällä kyselyllä ja työhyvinvointiin pyritään panostamaan niin henkilöstöhallinnon kuin työsuojeluhenkilöidenkin toimesta. Kuitenkaan työmotivaatiota sinällään ei ole selvitetty, vaan näissä toimissa on keskitytty lähinnä yleisen ilmapiirin mittaamiseen kussakin yksikössä sekä työn terveydellisiin osa-alueisiin.

Työmotivaatiosta on tehty useita tutkimuksia ja opinnäytetöitä, joista osa kartoittaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, kun taas osa keskittyy eri alan yritysten työmotivaatioon. Esimerkiksi vuosina 2002 – 2004 on suoritettu ESR-osarahoitteinen Tikas (Tiedossa kilpailukyvyyn kasvua ICT-alan yrityksille) -hanke, jossa selvitettiin taloudellisten tunnuslukujen ohessa myös asiakas-tyytyväisyyttä ja henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota.

1.3 Tutkimuksen menetelmä ja rakenne

Opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa. Tutkittavasta yksiköstä pyrittiin haastattelemaan koko henkilöstö, yhteensä 85 henkilöä. Haastattelumuotona oli strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Työn tutkimuskysymyksistä johdettiin kysymykset, joilla pyrittiin kartoittamaan mahdollisimman kattavasti henkilöstön ajatuksia työmotivaation nykytilasta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Samalla kartoitettiin niitä keinoja, joita henkilöstö näki itsellään olevan työmotivaation ylläpitoon ja parantamiseen. Haastattelut tehtiin Webropol-sovelluksella ja haastattelulomakelinkki toimitettiin kullekin työntekijälle heidän työ sähköpostiosoitteisiinsa kesäkuussa 2011. Saatu haastatteluaineisto analysoitiin ja sen perusteella kirjattiin ylös kaikki lomakkeissa ilmi tulleet työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja niille annettu tärkeys sekä työmotivaation tila. Olen pyrkinyt kuvaamaan opinnäytetyön rakennetta ja etenemistä kuvataan seuraavassa kuviossa (Kuvio 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen rakenne muotoutui aiheen valinnan jälkeen yllä olevan kuvion mukaisesti niin, että aiheen valinnan jälkeen tutustuttiin alan kirjallisuuteen, jonka avulla tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet avattiin ja muodostettiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen aloitettiin tutkimus, jossa tutkimusongelmista johdettiin haastattelukysymykset ja tehtiin haastattelulomake käyttäen apuna Webropol-sovellusta. Aineisto kerättiin ja analysoitiin, kirjattiin saadut tulokset ja tehtiin johtopäätökset tutkimuksen päätteeksi.

Seuraavassa luvussa tutustutaan tässä opinnäytetyössä esiintyviin käsitteisiin ja luodaan teoreettinen viitekehys tutkimukselle.

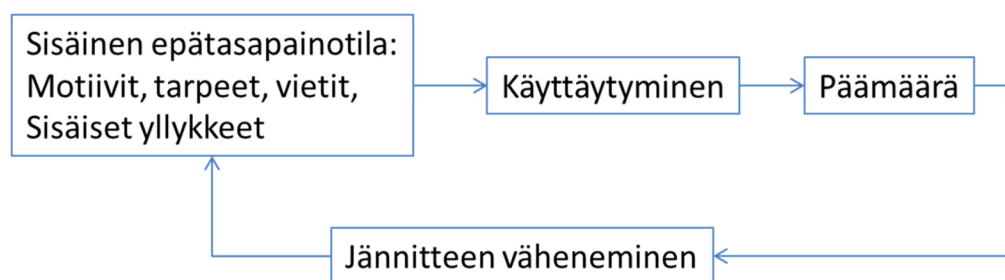
2 TEORIAT JA TEKIJÄT MOTIVAATION TAUSTALLA

2.1 Motivaatio

Motivaatio on sanana jokaiselle tuttu jo kouluajoilta. Motivaatiota tulisi löytyä jokaisesta, ja myös työpaikkahakemuksissa haetaan aina motivoituneita tekijöitä. Mutta mitä motivaatio oikeastaan on? Onko se ominaisuus, jota joko on tai ei ole? Toiset ajattelevat, että motivointi on johdon kehittämä kaunis sana manipuloinnille. Lisäksi on niitä, joiden mielestä vain raha ratkaisee; mitä enemmän rahallisesti palkitaan, sen ahkerammin tekijät uurastavat.

Juuti (2006, 37- 38) kuvaa kirjassaan, että motivaatio on käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä. Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähaakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Ajatuksena siis on, että motivoitunut käyttäytyminen on ihmisen itsensä päättämää ja määräämää. Siihen voidaan yrittää vaikuttaa ulkoapäin, mutta yksilö itse päättää, miten reagoi näihin vaikutusyrityksiin. Motivaatioon vaikuttavat yksilön tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit monin eri tavoin.

Motivaatio on prosessin tulosta ja Juuti (2006, 38) on kuvannut tuon prosessin seuraavasti (Kuvio 2):



KUVIO 2. Motivaatioprosessi (Juuti 2006)

Ajatuksena siis on, että yksilö pyrkii tietoisesti toimimaan tavalla, jolla hän pyrkii saavuttamaan toivotun lopputuloksen ja saamaan itselleen tasapainon. Esimerkiksi

työntekijä, joka haluaa päästä etenemään urallaan, hakeutuu koulutukseen ja pyrkii siten lisäämään tietotaitojaan. Näin hän pääsee hakemaan vastuullisempaa työtä ja onnistuessaan tuntee menestyneensä.

2.2 Motivaatioteorioita

Alan kirjallisuuteen tutustuttaessa voi havaita, että motivaatio ja motivointi ovat kiinnostaneet ihmisiä kautta vuosisatojen ja aihetta on teoretisoitu runsaasti. Lähtökohtia on haettu sekä siitä, mikä ihmisiä motivoi, että siitä, miten heitä motivoidaan. Motivaatioteoriat voidaan jakaa joko tarveteorioihin ja odotusarvoteorioihin tai sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioiden mukaan motivaatioon vaikuttavat tekijät liittyvät joko fyysisiin tarpeisiin, vietteihin tai toimintaympäristöön. Prosessiteoriat taas selittävät motivaation syntyä dynaamisena tapahtumana.

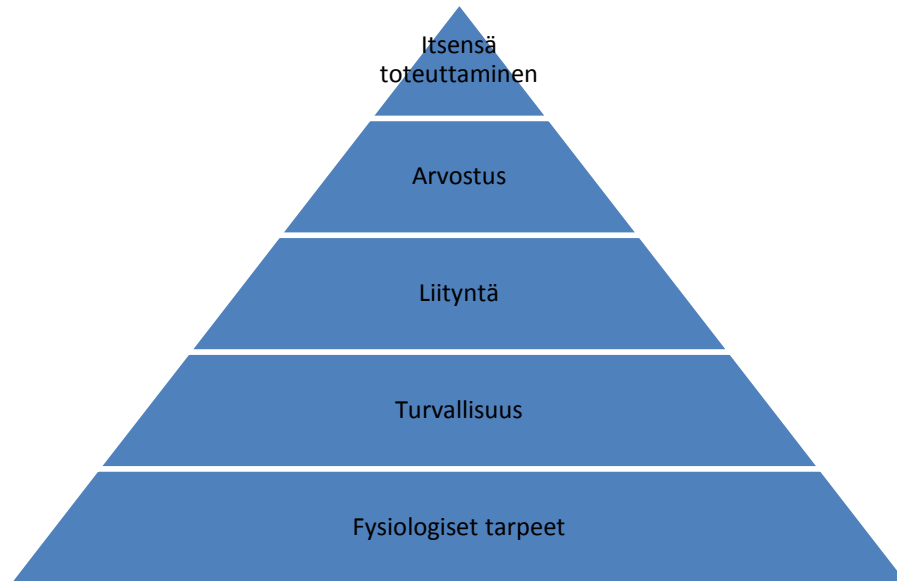
Niin Juuti (2006) kuin Pinnington ja Edwardskin (2000) kuvaavat kirjoissaan useita eri teorioita, joiden kautta on pyritty avaamaan motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Myös Pinnington ym.(2000) on jaotellut teorit sisällö- ja prosessiteorioihin.

2.2.1 *Tarveteorioita*

Molemmat seuraavaksi kuvatuista tarveteorioista lähtevät siitä olettamuksesta, että ihmisillä on kahdenlaisia tarpeita: niin sanottuja matalamman tason ja korkeammantason tarpeita. Teoriat myös olettavat, että alemman tason tarpeet täytetään ensin, ennen kuin voidaan täyttää ylemmän tason tarpeet. Pinnington ym. (2000) mukaan näiden teorioiden huonoksi puoleksi on katsottu liiallinen työorientoituminen, jolloin niiden on katsottu vahvistavan miessukupuolen näkemystä, kun taas koti ja perhe ovat jääneet vähemmälle tarkistelulle.

Maslowin tarvehierarkia

Tarveteorioista ensimmäisenä esimerkkinä on Maslowin tarvehierarkia, joka lie-
nee tunnetuin motivaatioteorioista. Sitä kuvataan seuraavanlaisten tasojen kautta
(Kuvio 3):



KUVIO 3. Maslowin tarvehierarkkia (Juuti 2006).

Maslow perusti teoriansa sille näkemykselle, että yksilöllä on tiettyjä tarpeita, jotka hän pyrkii täyttämään, ja että tarpeet täytetään tietyssä järjestyksessä. Ensimmäisenä täytyy täyttää fysiologiset tarpeet, kuten ruoka ja juoma. Kun nämä on täytetty, tulevat fyysisten ja psyykkisten turvallisuustarpeiden täyttäminen. Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden katsottiin olevan rajallisia, eli niitä tarvitsee täyttää vain tiettyyn määrään asti. Seuraavaksi ihminen pyrkii Maslowin mukaan täyttämään liitynnän eli sosiaalisen kanssakäymisen tarpeitaan. Näihin lukeutuvat parisuhteet, ystävyysuhteet ja ylipäätään yhteenkuulumisen tunteet niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Hierarkian seuraavana tasona tulee arvostuksen tarve, eli halu saada ja antaa kunnioitusta ja huomioita. Myös vallantarve liittyy tälle tasolle. Varsinkin työelämässä tällä tarpeella on suuri merkitys. Ihminen, joka haluaa menestyä ja edetä urallaan, täyttää arvostuksen tarvettaan ja on arvokas lisä henkilöstössä. Viimeisenä tasona Maslowin hierarkiassa on itsensä toteut-

taminen. Tällöin ihminen pyrkii kehittämään ja käyttämään kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla. Eri hierarkiatasojen välillä siirtyminen tapahtuu Maslowin mukaan aina alhaalta ylöspäin eli alimman tason tarpeet tulee olla riittävästi täytetty, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. (Juuti 2006, 48). Mielenkiintoista oli kuitenkin havaita, että vaikkakin Maslowin tarvehierarkia on tunnetuin teorioista, sitä ei kuitenkaan ole tutkimuksin pystytty todentamaan.

Herzbergin motivaatio- ja hygieniekiijät -teoria

Toisena esimerkkinä tarveteorioista otan esiin Herzbergin motivaatio- ja hygieniekiijä -teorian. Pinnington ym. (2000) kuvaa kirjassaan Herzbergin teorian lähtökohdiksi työn muotoilun ja rikastamisen. Tällä tarkoitetaan, että työntekijöille tulee antaa enemmän vastuuta ja kasvun mahdollisuuksia omassa työssään itse työtä kehittämällä. Herzbergin mukaan ihmisillä on kaksi perustarvekokonaisuutta. Ensimmäisenä kokonaisuutena hän näkee tuskan välttämisen ja biologisten tarpeiden täyttämisen - näitä hän kutsuu hygieniekiijöiksi. Nämä tekijät ovat työssä ulkoisia tekijöitä, kuten hallinto, valvonta, työolosuhteet ja palkka. Toisena tarvekokonaisuutena ovat saavutukset, niistä saatu palaute, työ itsessään, vastuu ja kehitys. Näitä hän kutsuu motivaatiotekijöiksi, ja ne ovat hänen mukaansa olennainen osa työtä. Herzbergin mukaan hygieniekiijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen, kun taas motivaatiotekijät nimensä mukaisesti työmotivaatioon (Pinnington ym. 2000, 125 - 126.)

2.2.2 Prosessiteorioita

Tarveteorioista poiketen prosessiteorioilla katsotaan olevan selkeästi käytännön työnohjaukseen sopivia sovelluskohteita. Kun tarveteoriat lähtevät ihmisen itsensä tarpeista ja niiden täyttämisestä, on prosessiteorioiden lähtökohtana ulkoa tulevien tekijöiden vaikutuspyrkimykset ihmisten motivaatioon.

Lathamien ja Locken päämääräteoria

Juuti (2006) kuvaa kirjassaan, että Locken päämääräteorian kaksi vaikuttavinta päämäärien ominaisuutta ovat päämäärän saavuttamisen vaikeusaste ja päämäärän selkeys. Kun päämäärä on riittävän haasteellinen ja tarkoin kuvattu, motivoi se työntekijää parhaiten. Pinnington ym. (2000) avaavat Lathamien ja Locken päämääräteoriaa tekemiensä tutkimusten kautta. Näissä tutkimuksissa saavutettiin hyviä tuloksia ja työntekijät motivoituvat paremmin, kun heille antoi haastellisia ja selkeitä päämääriä. Se, että päämäärä on haasteellinen ja selkeä, ei kuitenkaan pelkästään riitä motivoimaan työntekijää, vaan päämäärään pitää myös sitoutua. Päämääriin sitoutuminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Sitoutuminen tapahtuu vain, jos työntekijän ja johdon välillä on luottamus, ja palautejärjestelmä toimii niin, että tehdystä työstä saadaan välitöntä palautetta. Paras tulos saadaan, kun hyvä hallinnollinen arvostelukyky, tuotannon päämäärät ja työntekijän kehityspäämäärät yhdistetään (Pinnington ym. 2000, 128).

Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoria

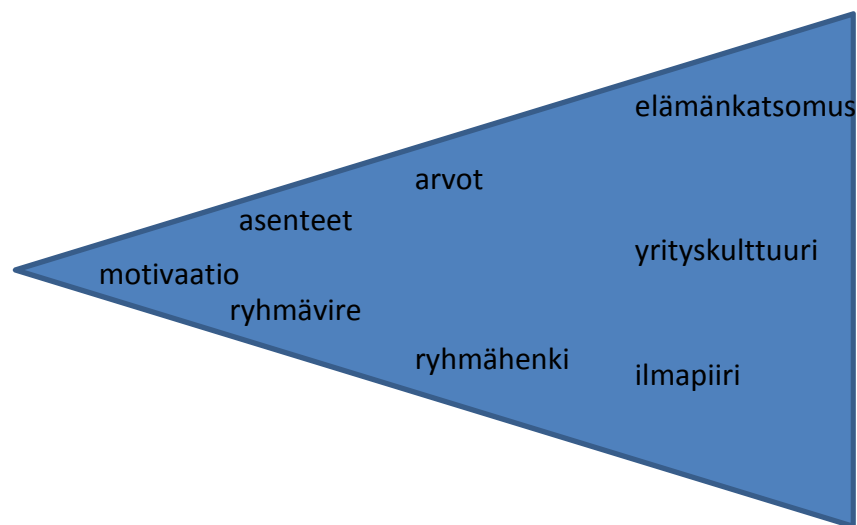
Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoria on johdettu Viktor Vroomin odotusarvoteoriasta lisäten siihen työtyytyväisyyden ja motivaation välinen suhde. Lähtökohtana teoriassa ovat pyrkimys, suoritus ja tulokset ja näiden keskinäiset suhteet. Työntekijä toimii motivoituneesti, jos saatavissa oleva palkkio on sellainen, jota hän arvostaa. Hänellä tulee olla myös tietotaitoa ja kykyä saavuttaa tuo palkkio, ja työpaikka tukee tuossa päämäärän saavuttamisessa. Odotusarvoteoria toimii parhaiten henkilöillä, jotka ovat sisäisesti ohjautuvia, eli jotka uskovat voivansa itse vaikuttaa omalla käyttäytymisellään siihen, kuinka heille käy. Henkilöt, jotka ovat ulkoisesti ohjautuvia, eli katsovat olevansa muitten armoilla, eivät näe mahdollisuuksiaan tulosten tavoittamisessa (Juuti, 2006, 54 - 55.)

2.3 Työmotivaatio

Kun puhutaan työmotivaatiosta, puhutaan erittäin isosta, jokaista ihmistä koskettavasta ilmiöstä. Käytämme noin puolet valveillaoloajastamme työhön ja sillä,

miten tuo aika kuluu, on suuri merkitys koko elämäämme. Olemmeko työssä, johon olemme ajautuneet ja jossa on pakko olla, jotta saamme laskut maksettua vai nautimmeko työnteosta ja sen antamasta onnistumisen tunteesta ainakin aika ajoin?

Työmotivaation voisi olettaa olevan kiinteästi yhteydessä juuri käsillä olevaan tehtävään ja siihen henkilöön, joka sitä suorittaa, mutta henkilön omien ominaisuuksien lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat myös työyhteisön, organisaation tai sen osan tunnepohjaiset ilmiöt. Motivaatio on siis vain pieni osa sitä tekijäkenttää, joka vaikuttaa työntekoomme. Muita tekijöitä ovat muun muassa ryhmävire eli ryhmän yksilöiden motivaatioiden summa, yksilön asenne eli tapa suhtautua tiettyyn asiaan, ryhmähenki eli yksilöiden asenteiden summa, arvot eli esimerkiksi työn merkitys yksilölle ja yhteisölle, sekä ilmapiiri ja yrityskulttuuri, josta johtamiskulttuuri on osa. (Peltonen & Ruohotie, 1987, 14, 19.) Huomioitavaa on, että siinä, missä motivaatio vaikuttaa lyhyen aikaa ja tiettyyn alueeseen ja on muutettavissa suhteellisen helposti, asenne on pitkäkestoinen, sen vaikutusalue laaja ja sen muuttaminen on vaikeaa. Tuleekin siis tietää, kummasta on kyse kun halutaan muutosta. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4) kuvataan, miten nuo edellä mainitut tekijät muodostavat keihään kärjen, jossa motivaatio on hyvän affektisen tilan kärkenä kohti hyviä tuloksia.



KUVIO 4. Työntekoon vaikuttavien tekijöiden kokonaisuus. (Peltonen & Ruohotie 1987)

Kun halutaan kuvata työmotivaatiota, tulee silloin huomioida Peltonen & Ruohotien (1987, 23) mukaan kolme keskeistä tekijäryhmää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Nämä eri tekijäryhmät ovat koko ajan vaikutuksessa toistensa kanssa ja yksikään niistä ei voi yksistään motivoida yksilöä. Vaikka kaikki persoonallisuustekijät, niin mielenkiinto, asenne kuin tarpeetkin, olisivat kohdallaan, tulee myös työn ominaisuuksien, eli sen mitä työntekijä kokee itse työstä saavansa, olla yksilön omien arvojen ja ominaisuuksien mukaisia. Tunteeko hän, että työllä on merkitystä ja että hän kehittyy työtään tekemällä? Samaten tulisi työympäristön, niin välittömän kuin koko organisaationkin kattavan ympäristön, olla kannustava ja antaa mahdollisuuden hyvään tulokseen pääsemiseksi. Tätä tekijäryhmien kokonaisuutta kuvataan seuraavassa kuviossa. (Kuvio 5).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohde, harrastukset	Työn sisältö <ul style="list-style-type: none"> - mielekkäys, vaihtelevuus - Vastuu, itseenäisyys - Palaute, tunnustus 	Taloudelliset ja fyysiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - palkkaus, sosiaaliset edut - Työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus)
Asenteet <ul style="list-style-type: none"> - Työtä kohtaan - Itseä kohtaan 	Saavutukset, eteneminen <ul style="list-style-type: none"> - Saavutukset - Kehittyminen 	Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - Johtamistapa - Ryhmäkiinteyden, -normit - Sosiaaliset palkkiot - Organisaation ilmapiiri
Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> - Liittymisen tarve - Arvostuksen tarve - Itsensä toteuttamisen tarve 		

KUVIO 5. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Peltonen & Ruohotie 1987)

2.4 Motivaation lähteet

Teorioiden mukaan motivaation ylläpitämiseksi tarvitaan palkkioita. Näitä palkkioita voi olla sekä ulkoisia että sisäisiä. Ulkoisiin tekijöihin luetaan organisaation ja ympäristön tarjoamat palkkiot kuten palkka, ylennys, arvostus, työn jatkuvuus ja kiitos (Juuti 2006, 33). Etenkin silloin kun työ itsessään on rutiininomaista ja mielenkiinnostonta, ulkoisten palkkioiden merkitys nousee suureksi. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksisista. Myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet ovat motivaatiolähteitä, jotka vaikuttavat työelämässä vahvoina (Viitala 2007, 17.)

Peltonen ja Ruohotie (1987, 33) listaavat kirjassaan työmotivaatiota sääteleviksi tekijöiksi päätasolla tarpeet, kannusteet ja odotukset. Tarpeina he yksilöivät kasvutarpeet eli itsensä toteuttamisen tarpeen-, suoritustarpeen- ja pätemisen tarpeen, sekä liittymistarpeet, johon kuuluvat heidän mielestään arvostetuksi tuleminen, yhteenkuuluvuus ja kilpailun tarve. Tämän lisäksi ovat vielä toimeentulotarve, joka pitää sisällään turvallisuuden, suojan ja fysiologiset tarpeet. Kannusteina mainitaan ensimmäisenä tehtäväkannusteet, eli työn vaativuus ja sisältö, sekä kasvumahdollisuudet. Toisena tulevat vuorovaikutuskannusteet, joihin sisältyvät sosiaaliset palkkiot, ryhmätoiminta ja johtamistyyli. Työturvallisuus, palkkaus ja työolot itsessään lukeutuvat taloudellisiin ja fyysisiin kannusteisiin. Odotuksista he luettelevat odotusarvon eli odotukset työn vaatimuksista, välinearvon, joka kertoo palkkion saavutettavuudesta ja todennäköisyydestä sekä yllykearvon, joka taas on palkkion arvo. (Peltonen & Ruohotie, 1987, 33 - 36.)

Katriina Perkka-Jortikka (2008) kuvaa artikkelissaan hyvin edellä mainittujen teorioiden mukaisesti työntekijän ja myös työnantajan problematiikkaa nyky-yhteiskunnassa ja työelämässä. Työmotivaation haasteellisuus ja etenkin motivoinnin haasteellisuus tulevat esille Perkka-Jortikan mukaan siinä, että ihminen tekee käytettävissään olevien mahdollisuuksien välillä itsensä kannalta edullisimpia valintoja toimintaympäristönsä sallimissa puitteissa. Tämän vuoksi käyttäytyminen ei ole koskaan etukäteen täysin ennakoitavissa. Työmotivaatioon vaikuttaa vahvasti myös yksilön elämäntilanne. Kuinka siis motivoida henkilöä, jonka ajatukset ja toiminnan teho ovat aivan muualla kuin työnteossa esimerkiksi perheti-

lanteen vuoksi? – Yksilön ensisijaisena tarpeena kun on perusturvallisuus. Huomioitavaa on myös, että työelämä pyrkii täyttämään monien asianosaisten tarpeita: omistajan, johdon sekä työyhteisön tavoittelemat ja haluamat asiat voivat olla ristiriidassa yksittäisen työntekijän tarpeiden kanssa. Motivointia mietittäessä on hyvä tiedostaa, että ulkoapäin annetuille tai lainatuille tavoitteille on ominaista velvollisuuden täyttämisen kokemus, joka ei motivoi työntekijää, kun taas itse tai yhdessä luoduille tulevaisuuden tavoitteille on ominaista niiden motivoivuus.

Myös ajatukset työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä tavalla tai toisella ovat tulleet entistä tärkeämmiksi. Etenkin nykyajan nuorisolla on vahva käsitys siitä, että ammatin pitäisi sopia yhteen myös omien arvojen ja ideologioiden kanssa, jolloin siihen voisi sitoutua kunnolla. Ihmisen omien tarpeiden esillepääsy työyhteisössä on yhteydessä hänen identiteettiinsä, itsetuntemukseensa ja yksilöllisen luovuuksensa ilmentämisen mahdollisuuksiin. Mitä heikompi toinen toistemme kanssa liittyminen työyhteisössä on, sitä tärkeämmäksi jokaisen ”ikioma” työssä muodostuu, eikä tuo ikioma välttämättä enää ole käytettävissä yhteisön voimavarana. (Perkka-Jortikka 2008.)

2.5 Organisaatio

Organisaatio on sanana varmasti kaikille tuttu ja sitä käytetään paljon kaikessa viestinnässä. Kapeimmillaan se voidaan käsittää synonyymiksi yritykselle, mutta todellisuudessa tuon käsitteen takana on paljon enemmän. Organisaatiota on käsitteellistetty monesta eri näkökulmasta. Juuti (2006) käy kirjassaan läpi realistisen, tulkinnallisen sekä postmodernin näkökulman organisaatiosta. Realistisen näkökulman määritelmä organisaatiolle Juutin (2006) mukaan on, että organisaatio on ihmisten muodostama yhteistoimintajärjestelmä tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Tulkinnallisen näkökulman Juuti (2006) taas näkee määrittävän organisaatiota erilaisten organisaatioiden taustalla olevien ilmöiden kautta kysymällä esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: Millaisia tapoja ihmisillä tässä organisaatiossa on? Millaisten näytelmien ja käsikirjoitusten kautta organisaation arki toteutuu? Postmodernin käsityksen määritelmään tullaan, kun tarkistellaan niitä arjen diskursseja eli ajattelutapojen kokonaisuuksia, joiden kautta organisaatio, sen jä-

senten identiteetti ja organisaation toimintatavat tuotetaan (Juuti 2006, 204 - 205). Yhtenä ajatuksena organisaatiosta Juuti & Virtanen (2009) näkevät, että organisaatio on ympäristönsä kanssa moniulotteisesti verkostoitunut, avoin systeemi. Organisaatiot ovat sisäisesti rakentuneita kommunikaatioverkostoja, jotka tavoittelevat päämääriään ja joista löytyy samankaltaisia johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, henkilöstöpolitiikkaan, kumppanuuksien hallintaan ja prosessijohtamiseen liittyviä toimintatapoja (Juuti & Virtanen 2009, 22).

2.6 Organisaatiomuutos

Muutos on väistämätöntä. Ympäriämme tapahtuu muutoksia kaiken aikaa. Myös yhteiskunta ja sen mukana organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Muutosta ei nähdä enää poikkeustilanteena, vaan se on koko ajan läsnä organisaatioiden toiminnassa. Organisaatioiden tuleekin selviytyäkseen pyrkiä mukautumaan tähän jatkuvaan muutokseen. Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutosta ei käsitellä yksittäisenä prosessina tai muutosprojektina, vaan jatkuvana muutoksena. Telecom-alalla kilpailu on kovaa ja se vaikuttaa organisaatioihin ja niiden toimintaan jatkuvasti, jolloin organisaation tulee olla joustava ja koko ajan valmis uusiin toimintamalleihin.

Kotter (1996) kuvaa kirjassaan muutosprosessin kahdeksanvaiheiseksi prosessiksi, jossa muutoshankkeissa onnistuminen vaatii 70 – 90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10 – 30-prosenttisesti asioiden johtamista.

Leana & Barry (2000) kirjoittavat artikkelissaan muutoksen ja vakauden välisestä jännitteestä. Organisaatiot tarvitsevat muutosta muun muassa joustavuuden, kustannustehokkuuden, osakkaiden nopeampien tuottotavoitteiden täyttymisen sekä turhan byrokratian poistumisen vuoksi. Toisaalta vakauden puolesta puhuvat sellaiset asiat kuin vakiintunut henkilökunta, vakiintunut asiakaskunta, organisatorinen sosiaalinen pääoma, ennustettavuus ja epävarmuuden väheneminen. (Leana & Barry 2000.)

3 CASE, TUTKIMUS, AINEISTO JA ANALYYSI

Tässä kappaleessa tutustutaan ensin tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen ja tarkistelu kohteena olevan yksikön sijaintiin konsernissa. Seuraavana tutustutaan varsinaiseen tutkimusosioon, jossa käydään läpi tutkimuksen teko ja siitä saadut tulokset sekä niiden analyysit.

3.1 TeliaSonera konserni

Tutkimuksen kohteena on TeliaSonera; tarkemmin TeliaSonera Finland Oyj:n laskutusyksikkö Suomessa. Ensinnäkin selvitetään yrityksen taustaa ja taloudellisia lukuja, jonka jälkeen seuraavissa alaluvuissa avataan organisaatiota tutkittavan yksikön tasolle asti.

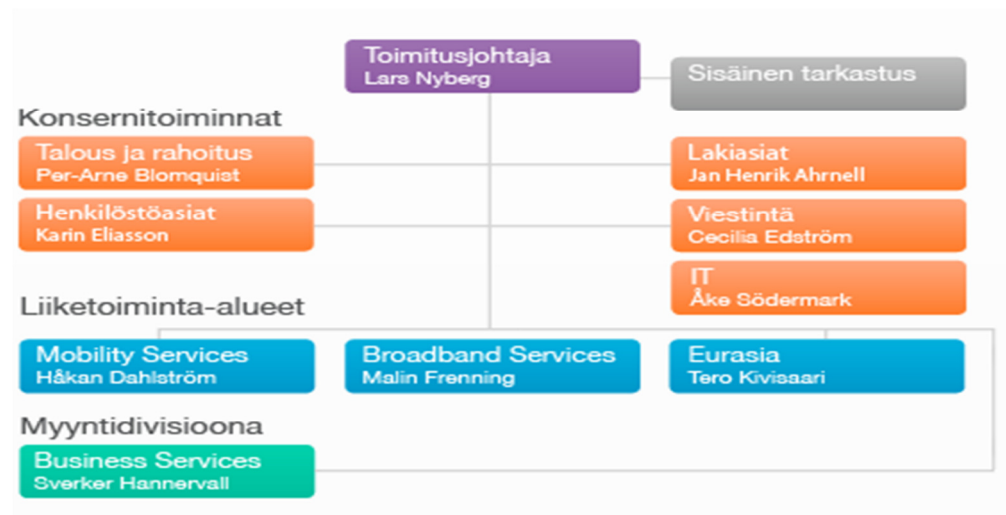
Tutkittava yritys on osa kansainvälistä TeliaSonera -konsernia, jolla on toimintaa 18:ssä eri maassa. Konserni on muodostunut vuonna 2002 tehdyllä fuusiolla, jolloin Sonera Suomesta ja Telia Ruotsista yhdistyivät. Teliällä on taustallaan valtiollinen monopoliasema puhelinviestinnässä ja Soneralla historiansa Suomen valtion telelaitoksena. TeliaSonera konsernin henkilöstömäärä oli vuoden 2010 lopussa yli 26 000 koko maailmassa. Liikevaihto oli 106 582 miljoonaa kruunua. Osakkeen omistajia TeliaSoneralla on noin 600 000. Ruotsin valtio omistaa yrityksestä 37,3 % ja Suomen valtio 13,7 % (TeliaSonera 2011.)

TeliaSoneran tuotemerkit Suomessa ovat Sonera, TeleFinland, Crescom sekä Cygate. Nämä kaikki merkit ovat TeliaSonera-konsernin kokonaan omistamia. Sonera-tuotemerkillä myydään matkaviestinpalveluja ja kiinteän verkon viestintäpalveluita. Palveluita sekä laajakaistaliittymiä myydään sekä kuluttajille että yrityksille. TeleFinland taas myy kuluttajasegmentille matkaviestinpalveluita. Crescom myy IT-palveluita lähinnä yrityssegmentille ja Cygate toimittaa puolestaan IP-verkkoratkaisuja ja järjestelmäintegraatioita yrityksille. Seuraavaksi käydään läpi konserniorganisaation rakennetta ja sitä, miten tutkittava yksikkö sijoittuu konsernissa.

3.2 TeliaSoneran organisaatio

TeliaSoneran pääkonttori sijaitsee Ruotsissa. Toimitusjohtajana on vuodesta 2007 alkaen ollut Lars Nyberg. TeliaSonera on organisoitunut kolmeen kansainväliseen liiketoiminta-alueeseen: Mobility Services, Broadband Services ja Eurasia. Kullakin liiketoiminta-alueella on toimintaa useissa maissa. Organisoitumisen takana on pyrkimys kannattavaan kasvuun ja rajat ylittävien synergiaetujen varmistamiseen (TeliaSonera 2011).

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) on kuvattu TeliaSonera -konsernin organisaatiorakennetta.

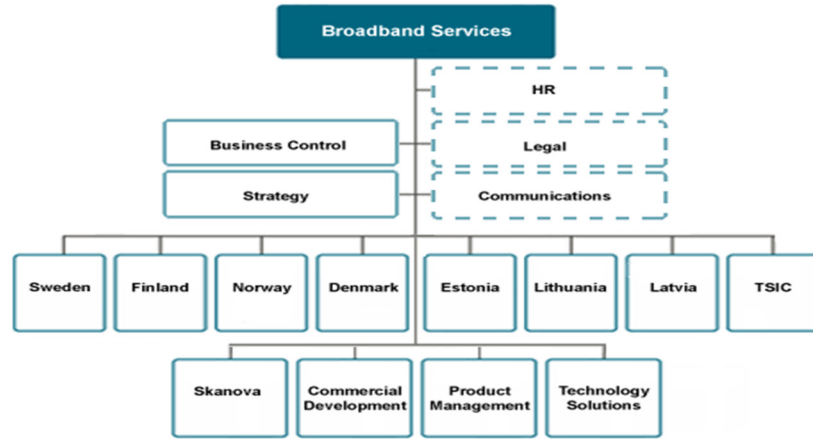


KUVIO 6. TeliaSonera konsernin organisaatiorakenne (TeliaSonera 2011)

Kuten kuviossa näkyy, on konsernilla kunkin liiketoiminta-alueen lisäksi myös konsernitasoisia toimintoja, muun muassa talous ja rahoitus, lakiasiat ja viestintä, joissa johdetaan konsernitasoisesti kunkin toiminnon asioita. Lisäksi konsernilla on myyntidivisioona, joka hoitaa yritysmyyntiä.

Edellä kuvatusta organisaatiotasosta seuraava taso lähestyttäessä tutkittavan yksikön sijaintia konsernissa on Broadband Services liiketoiminta-alueen organisaatio. Broadband Services eli laajakaistapalvelut liiketoiminta-alueen johtaja on ruotsalainen Malin Frenning. Alla olevassa organisaatiokuviossa

(Kuvio 7) havainnollistuu selkeästi se, kuinka kullakin organisaatiotasolla on sekä yhteisiä toimintoja kuten laki ja viestintä, että maakohtaisia yksiköitä.

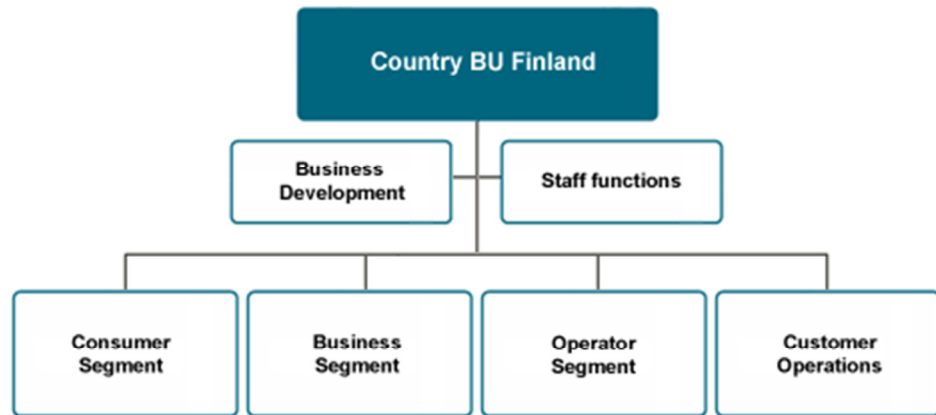


KUVIO 7. Broadband liiketoiminta-alue (TeliaSonera 2011)

Laajakaistaliiketoiminta-alue tuottaa ja myy nimensä mukaisesti kiinteän verkon tuotteita ja palveluita sekä kuluttajille että yrityksille. Kuten kuviosta näkyy, jakautuu Laajakaistapalvelut liiketoiminta-alue useaan eri maaorganisaatioon. Laajakaistapalveluiden organisaatio Suomessa jakautuu useaan eri yksikköön, joita avataan seuraavaksi.

3.3 Laajakaistapalvelut ja laskutusyksikkö

Suomessa laajakaistapalvelut tarjoaa tietoliikenne-, viestintä ja televisiopalveluja kuluttajille, yrityksille ja yhteisöille. Näitä palveluita myydään Sonera-tuotemerkillä. Suomen Laajakaistaliiketoiminnan johtaja on Juha-Pekka Weckström, joka toimii myös TeliaSonera Finland Oyj:n toimitusjohtajana. Seuraavana on kuvio (Kuvio 8), josta selviää millaisista yksiköistä Suomen Laajakaistapalveluiden organisaatio on muodostettu.



KUVIO 8 Suomen Laajakaistapalveluiden organisaatiokaavio (TeliaSonera 2011)

Kuviossa 8 kuvatut yksiköt, kuten Kuluttajasegmentti ja Yritysegmentti, myyvät nimensä mukaisesti kiinteän verkon tuotteita ja palveluita joko kuluttajille tai yrityksille ja ne toimivat vain Laajakaistapalveluiden organisaatiossa. Samoin Customer Operations eli Asiakastoiminnot-yksikkö toimii pääsääntöisesti Laajakaistapalveluiden organisaatiossa tarjoten muun muassa asiakaspalvelua laajakaista-asiakkaille. Tähän Asiakastoiminnot-yksikköön kuuluu myös nyt tutkittavana oleva Laskutus-yksikkö, joka poikkeuksellisesti hoitaa koko TeliaSonera Finland Oyj:n laskutuksen yli organisaatorajojen, eli yksikössä laskutetaan niin matkaviestin-, laajakaista- kuin lankapuhelinpalvelutkin sekä kuluttaja-asiakkailta että yritysasiakkailta. Yksikkö lähettää vuodessa noin 20 miljoonaa laskua, joista noin 20 % on nykyään sähköisiä laskuja. Yksikköä johtaa Hannu O. Savolainen ja henkilöstömäärä on 85. Esimiehiä on kuusi, joilla kullakin on noin 10 alaista. Näiden henkilöiden lisäksi yksikössä on henkilöitä muun muassa laskutusjärjestelmien ja -prosessien kehitystehtävissä sekä muissa kehitystehtävissä.

3.4 Tutkimus

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tapaustutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Tosin, kun yksittäistä tapausta tutkitaan tarpeeksi tarkasti,

saadaan esille se, mikä on merkittävää ja mikä toistuu myös yleisellä tasolla.

Tämä tutkimus on kokonaistutkimus, jossa aineiston muodostaa koko perusjoukko eli tutkittavan yksikön koko henkilökunta. Kun tutkimusta tehdään niin otanta- kuin kokonaistutkimuksena, esiintyy niissä yleensä katoa. Esimerkiksi kysely- ja haastattelututkimuksissa osaa vastaajista ei tavoiteta tai he eivät vastaa kyselyyn. (Uusitalo 1991, 71 - 72.)

Tutkimuskyselyssä taustakysymyksiin saadut vastaukset analysoitiin numeerisesti, jotta pystyttiin muodostamaan määrällinen kokonaiskuva niin henkilöstön sukupuoli- ja ikäjakaumasta kuin työtehtävien ja työsuhteen keston mukaisesta jakaumasta. Olennaisena tietona analysoitiin myös työmotivaation tila numeerisesti, jotta voitiin selvittää, millä tasolla yksikön työmotivaatio keskimäärin on. Samalla työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, niin nostavat kuin laskevat, analysoitiin numeerisesti, jotta niiden keskinäinen arvostus tulisi ilmi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä, että muuttujat voidaan muodostaa taulukkomuotoon ja aineisto saadaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2009, 140).

Tutkimuksen strukturoidut kyselylomakkeet lähetettiin 85 henkilölle. Vastaukset saatiin 36 henkilöltä. Osasyynä vastausten vähyyteen voidaan pitää tutkimuksen toteutuksen hankalaa ajankohtaa, joka osui juuri lomakaudelle. Myös kyselylomakkeen avoimet kysymykset ovat saattaneet vaikuttaa niin, että jotkin vastaajista jättivät vastaamatta tutkimukseen. Tätä päätelmää tuki myös se, että Webropol-järjestelmästä pystyi selvittämään tutkimuskyselyn avanneiden kokonaismäärän, 49 henkilöä, mikä ei vastannut tutkimukseen vastanneiden lopullista määrää. Vastausprosentti tässä tutkimuskyselyssä oli 42,4 %.

Kyselylomakkeessa (liite 1) oli neljä taustamuuttujakysymystä ja kuusi avointa kysymystä. Taustamuuttujina kysyttiin vastaajan sukupuoli, ikä, työkokemus vuosina ja työtehtävä (operatiivinen laskutus, kehitystehtävät tai muu, esimies). Taustakysymyksiin vastattiin rastimalla haluttu ruutu.

Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan tutkittavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin omin sanoin ja kuvauksin, jotta heidän henkilökohtainen näkemyksensä saataisiin esille. Tällä pyrittiin myös välttämään kaikenlainen ajatusten johdattelu.

Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin seuraavia asioita: vastaajien työmotivaation tila, työmotivaatiota nostavat ja laskevat tekijät, työntekijän omat mahdollisuudet työmotivaatioon vaikuttamiseen sekä ajatukset työmotivaation paremmasta ylläpidosta muutostilanteissa.

Kyselytutkimuksilla on etunsa ja haittansa. Kyselytutkimuksen hyviä ominaisuuksia ovat tehokkuus ja ajansäästö, sekä se, että kyselylomake voidaan lähettää suurelle vastaajanottajajoukolla ja sillä voidaan tavoitella suurta määrää tietoa. Hyvin suunnitellun lomakkeen tuottama aineisto voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti. Kyselyissä voidaan myös määrittää aikataulu suhteellisen tarkasti. Toisaalta haittoina kyselytutkimuksessa voidaan nähdä mahdollinen aineiston pinnallisuus sekä se, että vastaajien motivaatio rehelliseen ja huolelliseen vastaamiseen voi olla matala. Myös kyselylomakkeen kysymysten asettelu on haasteellista, sillä väärinymmärryksiä voi ilmetä herkästi - tutkijan ja tutkimukseen vastaavan henkilön ymmärrys tutkittavasta aiheesta voi olla erilainen. Kyselytutkimuksessa myös vastaamattomuus voi nousta korkeaksi, koska tutkimuksesta puuttuu henkilökohtainen vuorovaikutus.

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221). Kvalitatiivisen tutkimuksen suurimpana haasteena on kautta aikojen pidetty aineiston analyysia. Laadullinen tutkimus on mitä suurimmassa määrin käsityöläisyyttä, se on erittäin luova prosessi ja vaatii tutkijalta suurta lukeneisuutta ja äärimmäistä herkkyyttä omaan aineistoonsa. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8.) Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229).

3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen

kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tulokset reliabeleiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen tekemisestä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232). Tämän tutkimuksen osalta tulosten tarkistelua ei ole tehty, mutta tutkimuksen teko kokonaisuudessaan on pyritty edellä mainitun mukaisesti kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Voidaankin olettaa, että saadut tulokset ovat tämän hetkisen tilanteen mukaisesti reliabelit. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että tutkittava aihe, työmotivaatio, on herkästi muuttuva, joten jonkin ajan kuluttua tehtävä uusi kyselytutkimus saattaisi antaa hyvinkin erilaisia tuloksia johtuen muun muassa jatkuvassa muutoksessa olevasta toimialasta.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti (pätevyys). Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tämän tutkimuksen osalta kysymyslomakkeen kysymykset on pyritty tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi ja selkeiksi. Avoimissa kysymyksissä vastaajia on pyydetty vastaamaan yhteen asiaan listamuotoisesti, jolloin väärinymmärryksen mahdollisuus on erittäin pieni.

3.6 Taustakysymykset

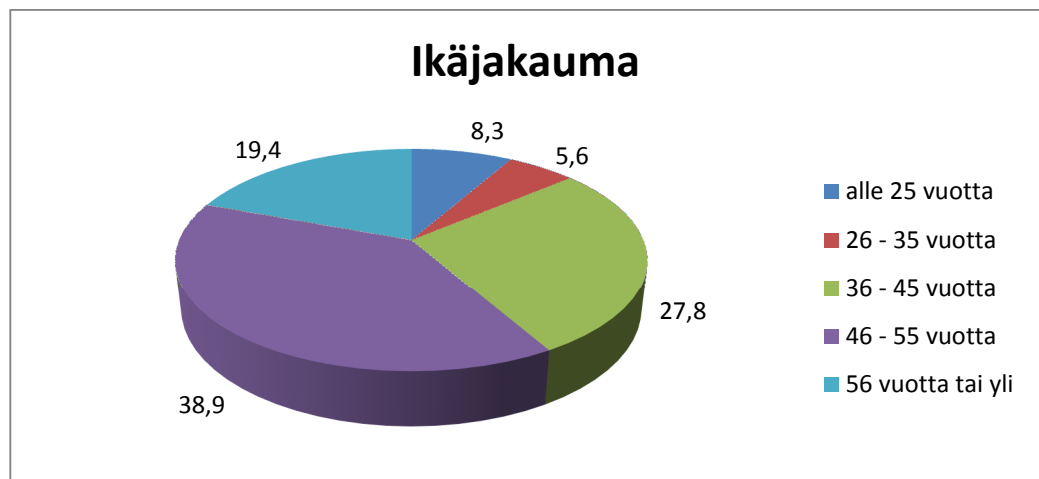
Kyselyn aluksi kysyttiin taustamuuttujina vastaajan sukupuoli, ikä, työsuhteen kesto TeliaSonera Finland Oyj:ssä sekä työtehtävä, eli työskenteleekö vastaaja operatiivisen laskutuksen tehtävissä, kehitys- tai muissa tehtävissä vai toimiiko vastaaja laskutuksen esimiestehtävissä.

Tutkimuskysymys 1: Sukupuoli?

Suurin osa vastaajista, 86,1 %, oli naisia. Laskutusyksikössä henkilöstö on selkeästi naisvaltaista.

Tutkimuskysymys 2: Ikä?

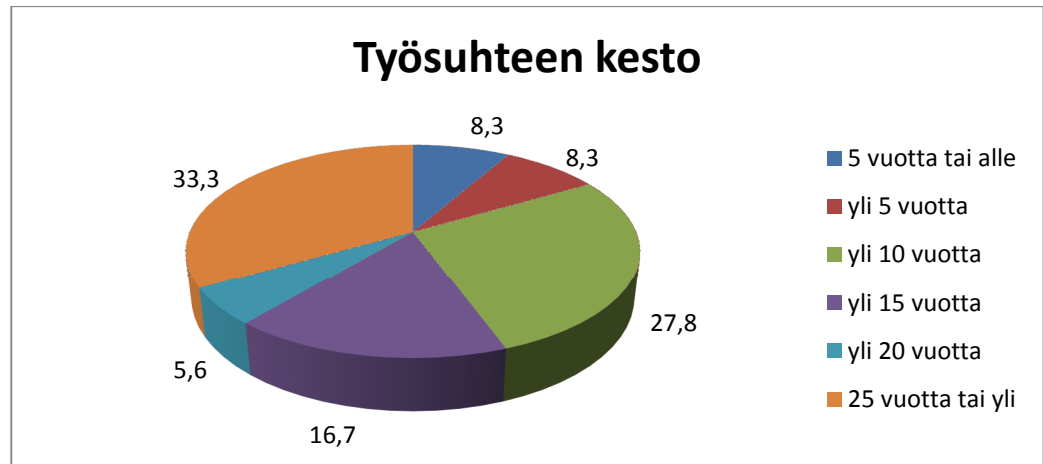
Vastaajista 38,9 %:a oli ilmoittanut iäkseen 46 – 55 vuotta. Seuraavaksi eniten, 27,8 %, oli ikähaarukassa 36 – 45 vuotta. Kolmantena ikäryhmänä tulivat yli 56-vuotiaat, heitä vastaajista oli 19,4 %:a. Kuvio alla (Kuvio 9) kuvaa kokonaistilanteen laskutusyksikön tutkimuskyselyyn vastanneiden ikäjakaumasta.



KUVIO 9. Ikäjakauma laskutusyksikössä (n=36)

Tutkimuskysymys 3: Työsuhteen kesto Soneralla?

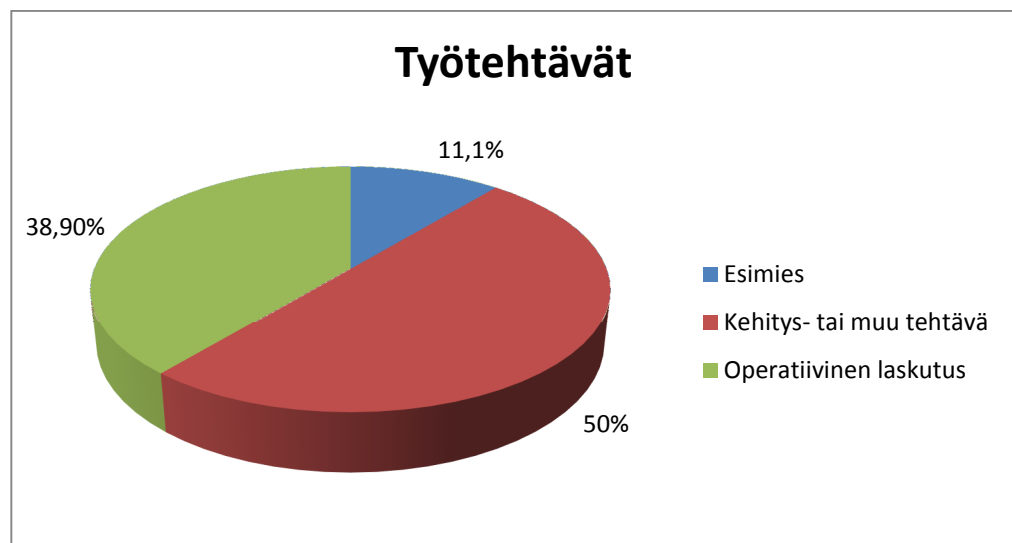
Työsuhteen kestoä kysyttäessä suurin prosentuaalinen osuus, 33,3 %, oli 25 vuotta tai yli työskennelleitä. Seuraavaksi suurin vastaajien prosenttiosuus, 27,8 %, oli yli 10 vuotta Soneralla työskennelleet. Yli 15 vuotta työskennelleitä vastaajia oli 16,7 %. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 10) kuvataan työsuhteiden kestoä vastanneiden osalta laskutusyksikössä.



KUVIO 10. Työsuhteen kesto Soneralla (n=36)

Tutkimuskysymys 4: Työtehtävien laatu

Vastaajista operatiivisen laskutuksen parissa työskenteleviä oli 50 % ja kehitystehtävissä tai muissa tehtävissä työskenteleviä oli 38,9 %. Esimiehiä vastanneista oli 11,1 %. Nämä kyselyssä toteutuneet työtehtävien mukaiset prosenttiosuudet ovat sikäli hämääviä, että koko yksikössä ei kuitenkaan ole kehitystehtävissä tai muissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä samassa suhteessa kuin kyselyvastaukset antavat ymmärtää. Tämän kyselytuloksen selittänee se, että kehitys- tai muissa vastaavissa tehtävissä olevien henkilöiden voisi olettaa olevan aktiivisempia ottamaan osaa ja antamaan panoksensa erilaisiin tutkimuksiin ja näin haluavan vaikuttaa ja saada äänensä kuuluviin. Alla oleva kuvio (Kuvio 11) kuvaa jakoa työtehtävien mukaisesti.



KUVIO 11. Työtehtävien mukainen jakauma (n=36)

3.7 Avoimet tutkimuskysymykset

Loput tutkimuksen kysymykset olivat avoimia. Lähtökohtana oli, ettei vastaajien antamia vastauksia rajoitettaisi ennakolta päätettyihin työmotivaatiotulkintoihin tai valmiisiin käsityksiin motivaatiotekijöistä, sillä tutkimuksen kantavana ajatuksena oli nimenomaan saada henkilöstön oma näkemys selville. Saadut vastaukset käytiin läpi ja ne pyrittiin analysoimaan niin, että saatiin muodostettua selkeä kuva henkilöstön ajatuksista liittyen työmotivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän lisäksi kustakin avoimesta tutkimuskysymyksestä on tuotettu oma excel-kaavio, johon on kerätty kultakin tutkimukseen osallistuneelta tulleet vastaukset ja näin on saatu muodostettua kokonaiskuva jokaisesta tutkimuskysymyksestä.

Tutkimuskysymys 5: ”Kuvaa omin sanoin mitä sinun mielestäsi on työmotivaatio?”

Vastauksissa tuli esille useita erilaisia kuvauksia työmotivaatio-käsitteelle. Suurin osa vastaajista, 20 vastaajaa 36:sta, kuvasi työmotivaatiota sanoilla työtahto, työhalu tai työilo. Jotkin vastaajista kuvailivat työmotivaatiota esimerkiksi niin, että töihin on kivaa ja mielekästä tulla. Osa vastaajista kokee, että työmotivaatio kuvaa työntekijän suhtautumista ja asennetta työtään kohtaan: jolloin mitä parempi työmotivaatio, sitä tehokkaampi ja tuottavampi henkilö on. Myös mielenkiinto, sitoutuminen ja into omaan työhön ja sen kehittämiseen sekä halu tehdä enemmän kuin odotetaan kuten myös halu vaikuttaa omaan työhön kuvaavat työmotivaatiota joidenkin mielestä. Esimerkiksi yksi vastaaja kuvasi työmotivaatiota sanoin:

Työstä innostumista, työssä jaksamista ja onnistumisen tunteiden saamista. Halua lähteä aamulla töihin, halua tehdä parhaansa.

Joissakin vastauksissa tuli esiin myös, että työmotivaatio ei rajaudu pelkästään kiinnostukseen ja haluun kehittää omaa työtään vaan esimerkiksi tiimin tai yksikön toimintaa halutaan kehittää, kun ollaan motivoituneita työhön. Myös työn henkinen anti tuli esiin joissakin vastauksissa työmotivaatiota kuvattaessa:

Kun kokee saavansa muutakin kuin palkkaa. Eli siis myös henkisel-

lekin puolelle tyydytystä tuon täyden vatsan lisäksi.

Tutkimuskysymys 6: ”Miten kuvailisit tämänhetkistä työmotivaatiotasi?”

Analysoitaessa vastauksia voitiin työmotivaation havaita olevan hyvä tai ainakin kohtalainen suurimmalla osalla vastaajista. Yhtään vastausta, joissa olisi kerrottu, ettei työmotivaatiota ollut lainkaan, ei tullut. Saaduista vastauksista selvisi kuitenkin, että yksikössä on tapahtunut työmotivaation laskua varsinkin kevään YT-neuvotteluiden takia. Esimerkkinä erään vastaajan vastaus:

Paljon matalampi kuin koskaan työurallani. Koen vastenmielisyyttä ja jopa ahdistusta. Olen väsynyt, enkä jaksakaan enkä halua enää jaksaa käskytystä ja poukkoilevaa johtamista.

Myös monet niistä vastaajista, jotka kertoivat työmotivaationsa olevan kohtalainen tai hyvä, kommentoivat samalla ongelmista työn teon määrässä ja uuden oppimisen kiireessä. Tässä esimerkki näistä kommentteista:

Kohtalainen, suuren työmäärän alla jumittuu helposti massatyöntekijäksi ja uuden oppiminen jää vähälle.

Jopa erittäin korkeaksi työmotivaationsa kuvannut vastaaja antoi vastauksessaan rakentavaa kritiikkiä työnjohtoa ja töiden organisointia kohtaan:

Motivaationi on erittäin korkea sellaisissa projekteissa, joissa on selkeä tavoite, asiat etenevät ja pystyn itse niihin vaikuttamaan, ja tunnen olevani aiheen asiantuntija. Kaikki tavoitteiltaan epämääräiset, liian sekavat tai liian vaikeat aiheet eivät innosta tarttumaan työhön.

Kun vastauksia analysoidaan numeerisesti, pääosa vastaajista siis kokee työmotivaationsa olevan korkea tai hyvä. Näin vastasi 40 % vastaajista. Kohtalaiseksi tai keskinkertaiseksi työmotivaationsa määritteli 31,4 % vastaajista. Määreellä ”Ei parhaat mahdolliset” arvioi 5,7 % kyselyyn vastanneista. Alhainen työmotivaatio on 17,1 %:lla tutkimukseen osallistuneista. 5,7 % vastaajista totesi työmotivaationsa vaihtelevan jopa päivittäin, riippuen työtilanteesta ja omista kyvyistä ratkais-

ta ongelmia työssään. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on kooste laskutusyksikön työmotivaation tilasta.

TAULUKKO 1 Työmotivaation tila prosentteina laskutusyksikössä (n=36)

Työmotivaation tila	%
Korkea / hyvä	40
Kohtalainen / keskinkertainen	31,4
Ei parhaat mahdolliset	5,7
Alhainen	17,1
Vaihtelee	5,7

Tutkimuskysymys 7: ”Mikä nostaa työmotivaatiotasi? Laita tekijät tärkeysjärjestykseen. 1 = tärkein jne.”

Tämän kysymyksen vastaukset on käsitelty niin, että kunkin vastaajan luettelemat motivaatiotekijät on kirjattu excel-tilukoon ja motivaatiotekijälle on merkitty, miten sitä vastaajat ovat arvostaneet. Esimerkiksi hyvä ilmapiiri työmotivaatiotekijänä oli yhdeksän vastaajan mielestä kaikista tärkein. Kahdeksan vastaajan mielestä se oli toiseksi tärkein ja kolmantena tärkeysjärjestyksessä se oli kuudella vastaajista. Neljäntenä se tuli viidellä vastaajista ja viidentenä yhdellä vastaajalla. Näin ollen kokonaistulos oli, että 25 vastaajaa pitää hyvää ilmapiiriä varsin tärkeänä työmotivaatiotekijänä. Yhden vastaajan vastaus esimerkkinä:

Innostava ja energinen ilmapiiri – kannustava palkkaus ja palkkiot – riittävät haasteet – sopivasti vastuuta ja vapauksia – tunne, että saa aikaan ja että sitä arvostetaan.

Seuraavana tekijänä korostui osaamisen ja onnistumisen tunne sekä kehittyminen ja asiantuntijuus. Tämä tekijä oli 20 vastaajan listalla. Tästä esimerkkinä seuraava lainaus yhdestä vastauksesta:

Oma arvostus omiin kykyihin eli oman osaamisen laajentumisen hoksaaminen on huippujuttu, se antaa aina puhtia lisää...

Palkka ja palkkiot tulivat kolmantena, ollen 15 vastaajan listalla. Haasteellinen, merkityksellinen ja vaihteleva työ tuli neljäntenä. Palaute ja kiitos saivat sijan viisi työmotivaatiotekijöiden tärkeysjärjestyksessä. Esimiestyö ja avoin ja rakentava kommunikointi saivat kuudennen sijan tärkeysjärjestyksessä. Muina työmotivaatiota kohottavina tekijöinä oli mainittu muun muassa arvostus ja luottamus työnantajalta, työn pysyvyys ja jatkuvuus, työn realistinen aikataulutus ja resursointi, toimivat apuvälineet, vapaus ja vastuu, yhteistyö asiakkaiden kanssa, omat ja työpaikan samat arvot, työn lopputulos, hyvät työskentelyolosuhteet, työnantajan joustavuus sekä hyvä fyysinen kunto ja terveys. Nämä olivat yksittäisten vastaajien ilmoittamia tekijöitä työmotivaation nostamiseen. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) kuvataan tärkeimmiksi arvioitujen motivaatiotekijöiden saamat vastaukset.

TAULUKKO 2. Kyselyssä esiin tulleet tärkeimmät työmotivaatiota nostavat tekijät (n=36)

Työmotivaatiota nostavat tekijät tärkeysjärjestyksessä	1	2	3	4	5	6	yht/kpl
Hyvä ilmapiiri / esimies, tiimi	9	8	6	5	1		25
Osaamisen ja onnistumisen tunne	8	7	6	2	2		20
Palkka, palkkiot	2	7	3	1	2	2	15
Haasteellinen/merkityksellinen/vaihteleva työ	5	2	3	1	1		12
Palaute / kiitos	1	2	5		1		8
Esimiestyö, avoin ja rakentava keskustelu	1	1	2	3	2		7

Tutkimuskysymys 8: ”Entä mikä laskee työmotivaatiotasi? Laita tekijät järjestyseen niin että 1 = laskee eniten jne.”

Kuten edellinenkin kysymys, myös tämä kysymys käsiteltiin taulukoimalla annetut työmotivaatiota alentavat tekijät excel-tilaukseen. Kun katsotaan kokonaistilannetta vastauksissa, saadaan tärkeimmäksi työmotivaatiota laskeviksi tekijäksi liian suuri työtaakka, kiire ja riittämättömyyden tunne. Tämän tekijän ilmoitti tär-

keimmäksi kuusi vastaajaa, toiseksi tärkeimpänä sen ilmoitti kahdeksan vastaajaa. Kaiken kaikkiaan 16 vastaajaa oli maininnut tämän tekijän alentavan työmotivaatiotaan. Tästä esimerkkinä eräs vastaus:

Hallitsematon kaaottisuus – liikaa töitä – jos kukaan ei johda asioita – veltoilu työyhteisössä – huono palkkaus ja arvostuksen puute.

Seuraavana tuli huono ilmapiiri, jonka 14 vastaajaa kertoi vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa laskevasti. Tämä tekijä oli yhdeksällä vastaajalla tärkeimpänä. Nämä kaksi tekijää siis ovat tärkeimmät työmotivaatiota laskevat tekijät tämän kyselytutkimuksen mukaan. Seuraavina tulevat turhat prosessit ja työt sekä byrokratia. Useissa vastauksissa myös yhteistoimintaneuvottelut ovat saaneet sijansa työmotivaatiota laskevana tekijänä. Tässä kaksi lainausta vastauksista:

Henkilöstön vähennykset, yt-neuvottelut pitkä prosessi ennen ja jälkeen, jatkuvat muutokset.

Jatkuvat YT:t ja epävarmuus tulevaisuudesta.

Palkka työmotivaatiota laskevana tekijänä tulee kuudentena esiin tutkimusvastauksissa. Yksittäisten vastaajien luettelemia muita työmotivaatiota laskevia tekijöitä olivat tietotaidon puute, kaaottisuus, porukan mukana olemattomuus, epäoikeudenmukaisuus, rutiininomainen työ, kehitysehdotusten huomioimattomuus, kehityksen puute, koulutuksen ja perehdytyksen puute, kilpailuhenkisyys työtovereiden kesken, keskittyminen epäolennaiseen, esimies, järjestelmärajoitteet, toimimaton tiedonkulku, veltoilu, epäonnistuminen kehitystoimissa, epävarmuus työpaikasta, itsekkyyys, epämiellyttävät työolosuhteet sekä pakottaminen ja painostaminen. Alla oleva taulukko (Taulukko 3) kuvaa tärkeimpiä työmotivaatiota laskevia tekijöitä kokonaisuutena.

TAULUKKO 3. Kyselyssä esiin tulleet tärkeimmät työmotivaatiota laskevat tekijät (n=36)

Työmotivaatiota laskevat tekijät tärkeysjärjestyksessä	1	2	3	4	5	yht kpl
Liian suuri työtaakka / kiire / riittämättömyyden tunne	6	8	4	3		16
Huono ilmapiiri	9	4	2	1	1	14
Turhat prosessit ja työt / byrokratia	4	1	2	1	1	9
Arvostuksen ja luottamuksen puute	2	1	4		1	8
Yhteistoimintaneuvottelut	5	1			1	7
Palkka	2	1	1		2	6

Tutkimuskysymys 9: ”Mitä keinoja sinulla on itse vaikuttaa omaan työmotivaatioosi?”

Suurin osa vastaajista, 20 henkilöä, oli sitä mieltä, että oma asenne ylipäättään on tärkein tekijä omaan työmotivaatioon. Varsinkin pyrkimys positiiviseen ajatteluun ja positiivisten näkökulmien löytämiseen kaiken kiireen keskellä oli monen mielestä erittäin tärkeää, kun vastauksissa pohdittiin keinoja työmotivaatioon vaikuttamisessa. Tässä kiteytys erään vastaajan sanoin:

Oma asennoituminen, pyrkimys olla itse hyvä työtoveri, avoimuus, halukkuus oppia uutta ja valmius muutoksiin, epäkohtien esilletuominen ja kehitysideat, halu tehdä työtä, tehtävien rytmittäminen ja vaihtelu päivittäin.

Seuraavana vastauksissa tuli esiin omasta kunnosta huolehtiminen. Tämän katsoi seitsemän vastaajaa olevan vahvana tekijänä työmotivaationsa ylläpidossa. Samaten oman työn tekeminen laadukkaasti, ”kerralla kuntoon”, oli seitsemän henkilön mielestä hyvä keino omaan työmotivaatioon vaikuttamiseen. Tähän tutkimuskysymykseen tuli vastauksena paljon erilaisia motivaatiotekijöitä, joiden katsottiin olevan vaikuttimena omaan työmotivaatioon. Opiskelu, kouluttautuminen ja oman

osaamisen arvostaminen tulivat useissa vastauksissa esille. Myös töiden tehokas organisointi, delegointi ja priorisointi saivat oman kannatuksensa vastaajilta. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen katsottiin sekin varsin tärkeäksi tekijäksi, jotta työmotivaatio säilyisi. Oma perhe, mielenkiintoiset harrastukset ja mahdollisimman hyvä ja rikas vapaa-aika edesauttaa monen vastaajan mielestä jaksamista työssä. Avoimuus kaiken kaikkiaan tuli esille useissa vastauksissa tavalla tai toisella. Muita annetuissa vastauksissa esiin tulleita keinoja omaan motivaatioon vaikuttamisessa olivat:

- *muiden huomioiminen*
- *muiden kannustaminen*
- *töiden valmistuminen*
- *minä pärjään -tunne*
- *oman tekemisensä vaikutus omaan ja muiden työhön*
- *esimiehen ja tovereiden kanssa keskustelu työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä*
- *oman työn kehittäminen*
- *tunne että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja päätöksentekoon*
- *työjonot positiivisena haasteena*
- *arvostaa että ylipäättään on töitä*
- *ideoiden ilmaan heittäminen*
- *palautteen antaminen*
- *oma esimerkki*
- *toisten auttaminen*
- *esimiehenä mahdollisuus ja tahto motivoida ihmisiä*
- *valmentava johtaminen ja vahva visio tulevaisuudesta*
- *ryhmähengen kohottaminen*
- *valmius muutokseen*
- *epäkohtien esilletuominen ja kehitysideat*
- *en jämähdä tuttuun ja turvalliseen*
- *oman roolin selkeytys ja roolissa pysyminen*
- *työajoista ja -tauoista kiinnipitäminen*
- *sidosryhmäyhteistyön kehittäminen*
- *omien ja työnantajan arvojen yhteensopivuus*

Kuten yllä olevasta luettelosta huomaa, tuli tähän tutkimuskysymykseen vastauksena useita yksittäisiä tekijöitä, joiden tutkimukseen osallistuneet vastaajat näkevät vaikuttavan omaan työmotivaatioonsa.

Tutkimuskysymys 10: ”Onko sinulla ajatuksia miten työmotivaatiota voitaisiin jatkuvassa muutostilanteessa ylläpitää paremmin?”

Vastauksissa tuli esiin se, että monet vastaajista näkivät jatkuvan muutoksen toimialalle tyypillisenä piirteenä eikä sen näin ollen nähty välttämättä vaikuttavan

suoraan työmotivaatioon. Tässä erään vastaajan näkemys:

Olen hyväksynyt sen, että jatkuva muutos on tyypillistä yrityksellemme ja toimialallemme. En koe, että muutos olisi juurikaan syynä työmotivaation nousuun tai laskuun. Yleisesti työmotivaatiota voidaan ylläpitää sopivan haastavilla tehtävillä, kiitoksilla onnistumisista ja sillä, että palkkaus on kohdallaan.

Työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä vastaajista 17 totesi, että muutostilanteissa on tarvetta lisätä avointa keskustelua ja suoraa tiedottamista. Varsinkin toivottiin, että muutoksien mahdollisesti aiheuttamista vaikutuksista, niin yhden yksittäisen henkilön kuin koko yksikön työtehtäviin, tiedotettaisiin selkeästi kaikille. Seitsemän vastaajan työmotivaatiota voitaisiin ylläpitää paremmin, jos koulutus ja työnjako työtehtävissä tapahtuneiden muutosten, joko tehtävän- tai henkilöstömuutosten vuoksi, hoidettaisiin niin, etteivät työn vaatimukset kasvaisi ylivoimaisiksi. Palkkauksen päivittäminen uusien tehtävien ja työn vaativuuden mukaisiksi sekä yhteiset tilaisuudet niin oman tiimin, yksikön, sidosryhmien kuin muidenkin yksiköiden kanssa katsottiin viiden vastaajan vastauksissa tärkeiksi keinoiksi ylläpitää työmotivaatiota. Henkilöstön osallistaminen muutostilanteiden suunnitteluun ja toteutukseen oli neljän vastaajan mielestä hyvä keino ylläpitää työmotivaatiota. Samoin neljä vastaajaa toivoi tasapuolista kannustamista ja palkitsemista onnistumisista. Muita työmotivaation ylläpitoon muutostilanteessa kaivattuja motiivintapoja olivat:

- usein keskusteluja esimiehen kanssa
- selkeät tavoitteet ja seuranta muutoksista huolimatta
- huomioida ihmisten ja tilanteiden erilaisuus ja tiedostaa ja hyväksyä se
- sopivan haastavat tehtävät
- positiivinen palaute
- kehitystarpeet esiin
- järjestelmällisempää johtamista
- tunne, että esimiehet ovat työntekijän puolella
- perusturvallisuus taattava
- johdon ymmärrys ruohonjuuritason tehtävistä
- selkeä kehityssuunnitelma työntekijöiden etenemiselle
- vaihtuvuutta työtehtäviin, mielekkäät tehtävät
- tunne työntekijöille, että asioihin voi vaikuttaa
- aikaa sopeutua muutoksiin ja oppia uudet tehtävät
- enemmän tilaisuuksia purkaa muutostilanteita
- esimiesten arvostus työntekijöitä kohtaan

- *johdon ja esimiesten oma esimerkki*
- *hyvä, luottamuksellinen ja kannustava ilmapiiri*
- *oman kunnon ja jaksamisen ylläpito*
- *oman työn kehittäminen*
- *YT-neuvotteluiden irtisanomisprosessit hoidettava fiksummin*
- *esimiesten kouluttaminen motivointiin*
- *hyvä esimies*
- *tuloksien näkeminen, ei vain suorittamista*
- *hyvät välit johdolla ja työntekijöillä*
- *satsausta työntekijöiden hyvinvointiin, liikunta, hammashuolto*
- *työvälineiden ja toimistoympäristön jatkuva kehittäminen.*

Myös tähän tutkimuskysymykseen tulleista vastauksista voidaan havaita, että työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat sangen moninaiset riippuen henkilöstä, jolta asiaa kyselee.

4 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää, mikä on työmotivaation tämänhetkinen tila TeliaSonera Finland Oyj:n laskutusyksikössä sekä kartoittaa niitä työmotivaatiotekijöitä, joiden henkilöstö näkee joko nostavan tai laskevan heidän työmotivaatiotaan. Samalla pyrittiin tuomaan esiin niitä motivaatiotekijöitä, jotka työntekijällä on itsellään oman työmotivaationsa ylläpitoon sekä niitä keinoja, joiden nähdään paremmin ylläpitävän työmotivaatiota muutostilanteissa.

Teoriaosuus koostettiin alan kirjallisuudesta, jota oli saatavilla runsaasti. Teoreettisen viitekehyksen osuus työssä on lyhyt, mutta tekijän mielestä oleelliseen keskittyvä, jolloin on saatu kuvattua tehokkaasti työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät eri teorioiden näkeminä. Näiden teorioiden pohjalta on tehty analysointia saaduista vastauksista ja todettu, että vastaukset tukevat teorioiden määrittelyitä.

Tutkimus suoritettiin ajankohtaan ja henkilöstömäärään nähden tekijän mielestä tehokkaimmalla tutkimusmenetelmällä; strukturoidulla lomakehaastattelulla. Tällöin annettiin mahdollisuus kaikille tutkittavan yksikön työntekijöille antaa oma panoksensa tutkimukseen. Saadut vastaukset analysoitiin sekä kvantitatiivisesti, jotta saatiin selville missä määrin työntekijöiden työmotivaation tilanne ja siihen vaikuttavat tekijät olivat jakautuneet, että kvalitatiivisesti, jolloin saatiin myös vastaajien mielipiteet lukujen takana avattua. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voitiinkin selvästi nähdä, että mikäli tutkimustuloksia olisi analysoitu vain määrällisesti, olisi tuloksena ollut, että työntekijät ovat varsin motivoituneita. Tällöin toteen olisi jäänyt näyttämättä se, että laadullisessa analyysissä tuli esiin runsaasti epäkohtia, joihin on ehdottomasti tartuttava, jotta työmotivaatio säilyisi hyvänä jatkossakin.

4.1 Yhteenvetoa taustakysymyksien vastauksista

Tutkimuksen taustakysymyksillä kartoitettiin laskutusyksikön henkilöstön sukupuoli- ja ikäjakaumaa sekä vastaajien työsuhteen kestoa ja henkilöstön jakautu-

mista operatiivisen laskutuksen tehtäviin, kehitys- tai muihin tehtäviin ja esimies-tehtäviin. Saatuja vastauksia analysoitaessa on pyritty tarkistelemaan myös sitä, onko näillä taustatekijöillä erityistä vaikutusta motivaatiotekijöihin.

Selkeä enemmistö tutkimukseen vastanneista oli naisia. Naisvaltaisuus saattaa johtua laskutuksen työtehtävien luonteesta, joissa on tarvetta numerotarkkuuteen sekä joiltakin osin myös rutiininomaiseen työntekoon. Laskutusjärjestelmien moninaisuus tutkittavassa yrityksessä tuo tullessaan myös tarpeen vahvaan asiantuntijuuteen omalla osaamisalueella. Voitaisiin siis päätellä, että laskutuksen työtehtävät ovat sellaisia, jotka vetoavat eniten naispuolisiin työntekijöihin. Tutkimuksessa saadut vastaukset miespuolisilta työntekijöiltä eivät kuitenkaan eronneet erityisesti naistyöntekijöiden antamista vastauksista, joten voitaisiin olettaa, että työmotivaatiotekijät ovat suhteellisen samanlaisia niin miehillä kuin naisilla, kun kyseessä on samankaltainen työ ja työtilanne.

Laskutuksen henkilöstö on tämän tutkimuksen mukaan vahvasti keski-ikäistä, suurin edustettu ikäkausi oli 46 – 55 -vuotiaat. Seuraavana tuli 36 – 45 -vuotiaat, vähiten kuului 26 – 35 -vuotiaiden ryhmään. Myös yli 56-vuotiaat olivat hyvin edustettuna tutkimuksessa. Tämä osaltaan voisi vahvistaa sitä näkemystä, että laskutuksen tehtäviin tullaan muiden tehtävien ja yksiköiden kautta, kun on saatu riittävää asiantuntemusta tuote- ja palveluyksiköiden organisaatioista. Se, että laskutuksen työtehtävissä on selkeästi keski-ikäisiä naisia, tukee näkemystä syystä tai toisesta työhönsä sitoutuneista henkilöistä. Onko sitoutumisen syynä nimenomaan työtehtävien laatu, vai katsotaanko laskutusyksikön olevan välttämätön osa yrityksen organisaatiota, jontokatoivotaan näin tuovan pysyvyyttä työsuhteeseen. Tutkimusvastauksista ei voida päätellä iän kuitenkaan vaikuttavan erityisesti työmotivaatiotekijöihin.

Työsuhteen kesto vastanneiden osalta tämän tutkimuksen ajankohtana jakautui pääosin 25 vuotta tai yli työskennelleisiin sekä yli 10 vuotta työskennelleisiin. Myös yli 15 vuotta työskennelleet ovat tutkimuksen mukaan hyvin edustettuina tässä yksikössä. Voidaankin päätellä, että laskutuksen tehtävissä työskentelevät henkilöt ovat sitoutuneita työntekijöitä, joilla ei välttämättä ole herkkyyttä työpaikan vaihdokseen. Tätä kysymystä olisi voitu täsmentää vielä enemmän niin, että

olisi kysytty sekä työsuhteen kestoa Soneralla yleensä että työsuhteen kestoa nimenomaisesti laskutuksen yksikössä. Tällä tarkennuksella olisi kenties voitu selvittää aiemmin oletettua tehtävissä ja organisaatiossa siirtymisen logiikkaa eli onko laskutusyksikkö tehtävineen sellainen, johon tullaan muiden organisaatioiden kautta, vai tullaanko kyseiseen yksikköön suoraan. Mikäli olisi halua kartoittaa laskutuksen henkilöstön kiinnostusta omaan työhön ja sen kehittämiseen, jotta työhön motivoitettaisiin entistä paremmin, voitaisiin selvittää myös sitä onko henkilö nimenomaisesti hakeutunut laskutuksen tehtäviin vai onko kyse enemmänkin ajautumisesta eri tehtävien kautta nykyiseen työhön. Työsuhteen keston ei havaittu vaikuttavan työmotivaatiotekijöihin tai niiden tärkeysjärjestykseen.

Työtehtävien osalta tutkimukseen vastanneet jakoutuivat pääosin operatiivisissa tehtävissä ja kehitys- ja muissa tehtävissä työskentelevien kesken. Esimiesten osuus oli ymmärrettävästi pieni: yksikön seitsemästä esimiehestä neljä vastasi tähän kyselyyn. Kuten jo aiemmin Tutkimus, aineisto ja analyysi -luvussa tutkimustuloksia käsiteltäessä todettiin, niin tämä jakauma operatiivisen ja kehitys- ja muissa tehtävissä toimivien välillä ei välttämättä täysin vastaa todellista työtehtävien mukaista jakaumaa tutkittavassa yksikössä. Yhtenä selityksenä, aiemmin mainitun kehitystehtävissä työskentelevien mahdollisen luontaisen vastausaktiivisuuden lisäksi, voisi olla kysymyksen asettelu ja vastaajien oma käsitys omasta työtehtävästä. Tutkimuskysymyksessä jaoteltiin tehtävät operatiivisiin tehtäviin, kehitys- tai muihin tehtäviin ja esimiestehtäviin. Kysymystä olisi voinut muokata täsmällisemmin niin, että jaottelu olisi ollut laskutuksen perustehtävät, muun muassa operatiivinen laskuttaminen ja laskujen selvitystyö, kehitys- ja vastaavat tehtävät sekä esimiestehtävät. Laskutuksen yksikössä operatiiviset tehtävät voidaan henkilöstä riippuen katsoa vain nimenomaan laskujen tuottamiseksi eri järjestelmistä, kun taas opinnäytetyön tekijällä tässä tutkimuksessa ajatuksena oli laskutuksen kaikki operatiivinen työ, mukaan lukien laskujen selvitystyöt ja siihen liittyvät useat eri tehtävät. Tämä mahdollinen kysymysepätkä tuskien kuitenkin vaikuttaa tutkimuksesta saatujen vastausten pätevyyyteen, joten saadut vastaukset antavat hyvän kuvan työmotivaatiosta ja etenkin siihen vaikuttavien motivaatiotekijöiden kokonaistilanteesta yksikössä. Analysoitaessa annettuja vastauksia vastaajan työtehtävä huomioiden ei selkeitä eroja eri tehtävissä työskentelevien välillä voitu havaita.

Kaiken kaikkiaan taustakysymysten analysoinnin jälkeen voidaan päätellä, että laskutusyksikön henkilöstö on selkeästi naisvaltaista, keski-ikäistä, pitkään talossa ollutta työvoimaa, jolla varmasti olisi halutessaan potentiaalia antaa laskutuksen työtehtävien kehitys- ja toiminnantehostamishdotuksia yksikön johdon työn tueksi. Kuten aiemmin tekstissä on mainittu, hyvänä tutkimusaiheena voisi olla selvittää tarkemmin se, mistä johtuu yksikön varsin homogeeninen henkilöstö ja onko sillä vaikutusta yksikön toimintaan ja tehokkuuteen.

4.2 Yhteenvetooa avoimien kysymyksien vastauksista

Kuten edellä mainittiin, ei eri taustatekijöillä näyttänyt olevan selkeää vaikutusta avoimissa kysymyksissä esitettyihin kysymyksiin työmotivaatiotekijöistä tai henkilön omista keinoista vaikuttaa työmotivaatioon. Niin ikään ajatukset keinoista, joilla työmotivaatiota ylläpidettäisiin muutostilanteessa paremmin, olivat kaikilla vastaajilla hyvin samansuuntaisia vaikkakin eri tekijöitä tuli esiin runsaasti. Tekijät olivat kuitenkin hyvin jaoteltavissa ja samansuuntaisia keskenään.

Kun vastaajilta kysyttiin, mitä työmotivaatio heidän mielestään on, tuli vastauksissa pääsääntöisesti esiin sellaiset määritelmät kuten työtahto, työhalu ja työilo. Saaduista vastauksista pystyi havaitsemaan hyvin, miten samankaltaisia ajatuksia kaikilla vastaajilla oli, vaikkakin asiat oli esitetty monella eri tavalla. Työmotivaatiota kuvattiin halulla kehittää niin itseään kuin omaa työtäänkin. Monissa vastauksissa oli kuvattu työmotivaatiota myös lauseella ”kiva tulla töihin”. Eräs vastaaja kuvasi työmotivaatiota näin:

”Työmotivaatio on halua, jaksamista, intoa ja tuottavuutta”

Noihin sanoihin kiteytyy erittäin hyvin kaikkien saatujen vastausten kirjo. Myös virallisissa teorioissa on mainittu nuo nyt esiin tulleet määrittelyt työmotivaatiolle. Työmotivaatio tuntuukin olevan asia joka ymmärretään, mutta jota on vaikea yksiselitteisesti määritellä. Se vain ei riitä, että ymmärtää mitä työmotivaatio on, vaan tarvitaan myös ymmärrystä sen taustoista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työmotivaatio on varsin herkkä asia, johon vaikuttavat vahvasti sekä tunteet että

faktat, niin kunkin yksilön omat kuin myös työtovereiden ja muiden koko organisaatiossa ilmaisemat. Näiden asioiden kokonaisuus tuottaa jokaiselle oman käsityksen työmotivaatiosta.

Nyt tehdyn kyselytutkimuksen mukaan voidaan päätellä, että laskutusyksikön henkilökunta pitää työmotivaationsa tilaa varsin hyvänä tai ainakin kohtuullisena, vaikka keväällä 2011 käytyjen yhteistoimintaneuvotteluiden vuoksi monissa vastauksissa viitattiin niiden vaikutuksesta omaan työmotivaatioon. Yhteistoimintaneuvottelujen mukanaan tuomat muutokset henkilöstöön ja työtehtäviin ovat vasta muotoutumassa ja muutoksien odotetaan toteutuvan vielä syksyn 2011 aikana. Tämä oli nähtävissä myös saaduissa vastauksissa, joissa monissa on viitattu kiireeseen ja uusien tehtävien mukanaan tuomiin haasteisiin, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Vaikka kokonaisuutena katsoen työmotivaation tilaa pidettiin hyvänä, oli kuitenkin 17,1 % vastaajista sitä mieltä, että heidän työmotivaationsa oli alhainen. Etenkin näillä vastaajilla tuli vahvasti esiin työmäärän ja kiireen lisääntyminen YT-neuvotteluiden myötä, kun henkilöstöä on vähennetty ja tehtäviä siirretty niille työntekijöille, jotka ovat työpaikkansa saaneet pitää. Tärkeää olisikin jatkossa huomioida paremmin työnjaon tasapuolisuus ja riittävän koulutuksen ja perehtymisajan antaminen uusiin tehtäviin. Yhtenä huomionarvoisena asiana eräässä vastauksessa tuli esille se, että kun työmotivaatio syystä tai toisesta on laskenut tai jopa kadonnut, tulisi esimiehen ottaa asia rakentavasti esille ja ymmärtää tukea työntekijää, jotta työmotivaatioon laskevasti vaikuttavat tekijät voitaisiin minimoida ja saada työntekijä jälleen työskentelemään mielellään.

Huomioitavaa toki on, että vastausprosentti tähän tutkimukseen on ollut suhteellisen alhainen - alle puolet yksikön henkilöstöstä vastasi kyselyyn - joten tämä tutkimus ei antane kuitenkaan täysin kattavaa kuvaa tilanteesta. Jotta tutkimuksella olisi saatu kattavampi tulos, olisi ollut toivottavaa saada enemmän vastauksia myös operatiivisen laskutuksen tehtävissä toimivilta työntekijöiltä, sillä heitä on yksikössä selkeä enemmistö.

Työmotivaatiotekijöitä, niin motivaatiota nostavia kuin laskeviakin, on tässä tutkimuksessa käsitelty vastaajien antamien määrittelyiden mukaisesti mutta kuitenkin niin, että hyvin samankaltaisista tekijöistä on pyritty muodostamaan kokonai-

suuksia. Vastausten välillä oli toki vaihtelua siinä, mikä oli kullakin vastaajalla motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys, mutta tässä opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastaus koko laskutuksen osalta, jolloin saaduista vastauksista koostettiin excel-taulukoiden avulla kokonaiskuva motivaatiotekijöistä.

On havaittavissa, että tietyt motivaatiota nostavat tekijät ovat useimmilla vastaajilla neljän tärkeimmän tekijän joukossa. Hyvä ilmapiiri, onnistumisen ja osaamisen tunne, palkka ja palkkiot sekä haasteellinen, merkityksellinen ja vaihteleva työ olivat tärkeimpiä tekijöitä, jotka mainittiin. Nämä tekijät sopivat hyvin eri teorioiden määrittelyihin, kuten teoriaosuudessa kuvattuun Peltonen & Ruohotien tekijäryhmien kokonaisuuteen, jossa työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö kokonaisuudessaan vaikuttavat työmotivaatioon. Persoonallisuuden osalta onnistuminen ja osaamisen tunne ovat tärkeitä arvostuksen ja itsensä toteuttamisen kannalta. Työn ominaisuudet taas pitävät sisällään haasteellisen, merkityksellisen ja vaihtelevan työn, joka vastaa kehittymisen ja mielekkyyden tarpeeseen. Työympäristö pitää sisällään niin fyysiset tekijät, eli palkan, kuin sosiaalisetkin tekijät, eli hyvän ilmapiirin. Näin ollen saatu tutkimustulos tämän kysymyksen osalta vastaa hyvin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehysessä käsiteltäviä teorioita motivaatiotekijöistä.

Työmotivaatiota laskevia tekijöitä analysoitaessa liian suuri työtaakka ja kiire sekä riittämättömyyden tunne olivat huonon ilmapiiri kanssa ehdottomasti tärkeimmät tekijät, jotka tutkimusvastauksissa tulivat esiin. Nämä tekijät ovat ilmeisiä kun verrataan niitä saatuihin vastauksiin motivaatiota eniten nostavista tekijöistä. Voidaankin olettaa, että jos hyvä ilmapiiri on erittäin tärkeä vaikutin työmotivaation nousuun ja ylläpitoon, niin huono ilmapiiri vaikuttaa vastaavasti vahvasti laskevasti motivaatioon. Seuraavana tulleet turhat prosessit ja työt, joita kuvattiin myös byrokratiaksi, sekä arvostuksen ja luottamuksen puute ovat taas hiukan eroavia aiemmin mainituista nostavista tekijöistä. Näistä voidaan päätellä, että annetuissa vastauksissa on todella mietitty erikseen sitä, mikä nostaa ja mikä taas laskee työmotivaatiota eikä vain vastattu niin, että sen tekijän puute, jonka on vastannut nostavan motivaatiota, vastavuoroisesti laskisi motivaatiota. Tässä tutkimuksessa saadut vastaukset työmotivaatiota laskevista tekijöistä tulisi ottaa erittäin vakavasti ja käydä läpi työntekijöiden kanssa niin yhdessä tiimien kanssa

kuin myös kehityskeskusteluissa kunkin työntekijän kanssa. Etenkin työnjaon tasapuolisuudesta ja työilmapiiristä tulisi huolehtia, jotta tulevaisuudessa välttyttäisiin työtehon laskulta tai ääritapauksissa mahdollisilta sairauspoissaoloilta, joita voi aiheutua, mikäli näitä motivaatiota alentavia tekijöitä ei huomioida.

Sekä työmotivaatiota nostavana että laskevana tekijänä esiin tullut ilmapiiri on vahvasti tunteeseen vetoava käsite ja sen muuttaminen ja ylläpitäminen kaikille myönteisenä tai hyvänä on yksikön johdolle iso haaste. Ilmapiiriin vaikuttavat moninaiset seikat, niin fyysiset olosuhteet, kuten esimerkiksi miten työntekijöiden taukotilat on suunniteltu ja onko niissä mahdollisuus oikeasti hetkeksi irroittautua työnteosta, kuin myös tunnepuolen asiat, kuten miten työntekijä kokee häntä kohdeltavan verrattuna muihin työntekijöihin.

Kysyttäessä keinoja, joilla itse voi vaikuttaa työmotivaatioon, voitiin huomata, että suurin osa vastaajista näki oman asenteen niin työtä kohtaan kuin yleensäkin työorganisaatiossa toimittaessa olevan tärkeä. Tässä huomioitavaa on, kuten Peltonen & Ruohotie keihään kärki -ajatuksessaan kuvaavat, että siinä, missä motivaatio on helposti muuttuva ja lyhyt aikainen, on asenne pysyvämpi, laajalle vaikuttava sekä pitkäaikainen. Asenteen muuttaminen ei ole helppoa, mutta silti mahdollista. Asenteen, kuten motivaationkin muuttaminen lähtee ihmisestä itsestään. Niihin voidaan yrittää vaikuttaa, mutta kukin yksilö itse päättää, kuinka näihin vaikutusyrityksiin reagoi. Nyt saaduista vastauksista voidaan päätellä, että itsestä huolehtiminen, parhaansa tekeminen, positiivinen ajattelu sekä keskittyminen siihen, mikä on hyvin, auttaa oman motivaation ylläpitämisessä. Positiivista oli, että vastauksista pystyi myös saamaan sen kuvan, että henkilöstö tiedostaa hyvin myös omat vaikutusmahdollisuutensa omaan työmotivaatioonsa, eikä vain passiivisena odota, että heitä motivoitaisiin. Yhtenä näkökulmana tähän erään vastaajan antama kommentti:

Työmotivaatiota ei voi antaa vaan se lähtee jokaisesta itsestään.

Työmotivaatiota tukevia toimenpiteitä työnmielekkyyys, teet tehtäviä, jotka motivoivat sinua, mutta kyky ymmärtää työelämän tämän päivän vaatimukset auttaa. Avoimuus muutostilanteissa.

Tuossa vastauksessa on mukana monien muidenkin vastanneiden näkemys siitä, että motivaatio on jotain, jota ei voi vain ulkopuolelta saada tai antaa. Tämä tulisi-kin esimiesten ottaa huomioon ja käydä alaistensa kanssa keskustellen läpi, jotta kullekin työntekijälle saadaan tunne siitä, että nimenomaan hänet yksilönä on huomioitu ja hänelle henkilönä tärkeistä motivaatiotekijöistä kiinnostuttu.

Viimeisenä pyydettiin ajatuksia siitä, miten työmotivaatiota voitaisiin jatkuvassa muutostilanteessa ylläpitää paremmin. Poiketen yksikössä käydyistä epävirallisista käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluista, joissa jatkuvia muutoksia on puitu välillä hyvinkin negatiivisessa sävyssä, näissä vastauksissa tuli esiin ymmärrys yrityksen kuulumisesta toimialaan, jolle ominaista on muutos ja jatkuva toiminnan ja prosessien sekä tuotteiden kehittäminen. Tätä ajatusmallia tulisikin korostaa ja viedä eteenpäin yksikössä. – Varsinkin kun muutoksen ei sinällään katsottu vaikuttavan työmotivaatioon, vaan sen, miten tuo muutos suunnitellaan, tiedotetaan ja toteutetaan. Avoimuus ja henkilöstön mukaanotto heti alusta alkaen kaikkeen kehitystyöhön yksikön toiminnassa on tärkein keino pitää työntekijät motivoituneena työhönsä ja sitoutuneena muutokseen. Tässä voitaisiin nähdä nimenomaan tarve tulla kuulluksi ja arvostetuksi oman työnsä asiantuntijana, jolla on antaa kehitysehdotuksia työnsä organisoinnista että tehostamisesta. Aivan kuten teoreettisessa viitekehityksessä Maslowin tarvehierarkkiaa ja Herzbergin motivaatiotekijöitä käsiteltäessä mainittiin, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä, kunhan muut, alemmantasoiset tarpeet on ensin täytetty.

Henkilöstön mukaanotto työn ja organisaation kehitykseen on itse asiassa huomioitu laskutuksen yksikön aiemmissa organisaatiomuutoksissa, ainakin johdon mielestä, mutta kyselyn vastauksista oli huomattavissa, että sanat ja teot eivät aina ole kohdanneet. Tätä avoimuuden, tiedottamisen ja mukaanoton tärkeyttä ei voida koskaan korostaa liikaa ja se tuli hyvin esille myös tässä tutkimuksessa. Esimiestyön tärkeys ja sidosryhmien yhteistyö koko organisaation sisällä muutoksia tehtäessä olivat myös tekijöitä, joille annettiin paljon painoarvoa. Vastauksissa tuli esiin se näkökulma, että kun yhdessä yksikössä tehdään muutoksia, sillä on aina vaikutuksensa myös muualle organisaatioon. Mitä parempi on yhteistyö kaikkien sidosryhmien kanssa, sitä paremmin muutoksien jalkautus etenee ja prosessit toimivat läpi kaikkien prosessien, vaikka niihin tulee muutoksia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työmotivaation määrittely on haasteellista, mutta mahdollista. Laskutusyksikön työntekijöiden vastauksista voitiin havaita, että motivaatio on asia, josta jokaisella on oma henkilökohtainen näkemyksensä, ja kaikki nuo näkemykset ovat kullekin niitä oikeita. Ei ole olemassa yhtä oikeaa motivaatiota ja tiettyjä oikeita motivaatiotekijöitä, joihin vaikuttamalla kaikki olisivat yhtäläillä motivoituneita. Tämä tekeekin esimiestyön varsin haasteelliseksi, sillä vain hyvä esimies saa aikaan sellaisen luottamuksen tilan, jossa myös työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät, niin hyvässä kuin pahassa, ovat keskusteltavissa ja niihin päästään yhdessä vaikuttamaan. Yhdessä tekemällä ja sopimalla saadaan aikaan sitoutumista, jolloin kaikki voittavat: työntekijä saa arvostusta ja työnantaja tehokkaan ja tuottavan työntekijän.

Tämän tutkimuksen tuloksena selvisi, että laskutusyksikössä suurimmalla osalla vastanneista on hyvä tai kohtalainen työmotivaation tila. Vaikka useimmat vastaajat katsoivat työmotivaationsa olevan hyvä, voidaan kuitenkin huomata, että monet asiat painavat työntekijöiden mieltä. Se, että työmotivaatio on hyvä, ei aina tarkoita sitä, että työntekijä on täysin tyytyväinen tilanteeseen joko omassa työssään, työympäristössään tai -organisaatiossaan. Kevään yhteistoimintaneuvottelut toivat mukanaan epävarmuutta ja työnteon epätasapainoa, joka vaikuttaa selvästi useiden työntekijöiden mielialaan. Työt pyritään tekemään olosuhteisiin nähden parhaalla mahdollisella tavalla ja niin tehokkaasti kuin työtilanne antaa myöden, jolloin katsotaan että työmotivaatio on hyvä. Mutta tutkimusvastauksissa esiin tulleen suuren työtaakan vaikutuksia kunkin työntekijän työmotivaatioon jatkossa voidaan vain arvella, mikäli asialle ei aktiivisesti haeta ratkaisua yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Varsinkin tämä asia tulee huomioida kun suunnitellaan tulevaa toimintamallimuutosta, joka tulee tutkimusentekohetkellä opinnäytetyöntekijällä olevan tiedon mukaan voimaan lokakuussa 2011.

Vaikka tässä tutkimuksessa esiin tulleet työmotivaatiotekijät olivat hyvin samankaltaisia, tulee kuitenkin huomioida, että työntekijät ovat kukin omia yksilöitään ja samatkin asiat vaikuttavat eri lailla eri henkilöihin. Hyvä ilmapiiri tuli esiin lähes jokaisessa vastauksessa erittäin tärkeänä työmotivaatiota nostavana tekijänä,

mutta se yksin ei riitä. Tarvitaan monien muiden tekijöiden, niin työn, perheen, vapaa-ajan kuin henkilön itsensäkin, toimivaa kokonaisuutta jotta saavutettaisiin sellainen työmotivaatio, joka antaisi sitä tarpeellista intoa ja tehoa työntekoon ja oman itsensä ja työnsä kehittämiseen. Työmotivaation ylläpito on sekä työntekijän itsensä että työnantajan etujen mukaista, jotta tekijällä säilyy mielenkiinto tehtävänsä ja työnantajalla riittää tehokkaita ja kehitysmuotoisia tekijöitä.

Työmotivaatio on toisaalta hyvin henkilökohtainen asia, mutta se vaikuttaa suuresti niin yksilön tekemään työhön ja tuottavuuteen kuin sitä kautta koko työympäristöön ja prosessien kulkuun. Esimiestyössä onkin erittäin tärkeää ymmärtää ja keskustella avoimesti kaikista niistä tekijöistä, joilla on vaikutusta työmotivaatioon. Tätä keskustelua tulisi pitää säännöllisesti yllä niin yksilökohtaisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa kuin oman työorganisaation kesken vaikkapa tiimipalavereissa. Esimiehen ymmärrystä ja tukea pitäisi olla myös silloin, kun työmotivaatio syytä tai toisesta on laskenut. Työmotivaatio kun ei tule pelkästään työajalla vaan siihen vaikuttaa myös koko se muu elämä, joka meillä on työajan ulkopuolella.

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää laskutuksen yksikön työmotivaation tila tällä hetkellä sekä kartoittaa niitä tekijöitä, jotka joko nostavat tai laskevat työntekijöiden työmotivaatiota eniten. Samalla pyrittiin selvittämään mitä keinoja työntekijällä on itsellään vaikuttaa omaan työmotivaatioonsa sekä ajatuksia siitä, miten jatkuvassa muutostilanteessa voitaisiin paremmin ylläpitää työmotivaatiota. Opinnäytetyön tekijän mielestä nämä asetetut tavoitteet saavutettiin ja vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin. Tämän tutkimuksen kautta tuotetulla materiaalilla voidaan tukea esimiesten työtä niin tiimi- kuin yksikkötasollakin. Esimerkiksi esimiehen valmistautuessa kehityskeskusteluihin tätä materiaalia, tai osaa siitä, voidaan pitää keskusteluiden tukena, jotta jatkossa työmotivaatiosta tulisi aihe jota säännöllisesti seurattaisiin ja ja siihen kiinnitettäisiin huomioita.

Jatkotutkimusaiheita ajatellen voisi olla mielenkiintoista seurata, miten keväällä käytyjen yhteistoimintaneuvotteluiden myötä edessä olevan toimintamallimuutoksen suunnittelu, sen lopullisen muodon tiedottaminen ja toteuttaminen yksikön henkilöstön sekä esimiesten näkemysten mukaan tapahtuu sekä selvittää prosessin

mahdollinen vaikutus työmotivaatioon. Onko edistystä avoimuudessa ja työntekijöiden omien kehitysideoiden huomioonottamisessa tapahtunut ja kokeeko työntekijät että heillä on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa tähän muutokseen? Myös työmotivaation tilan seuranta säännöllisesti, kun kyseessä on kuitenkin kohtuullisen kokoinen, alle sadan työntekijän yksikkö, voisi tuoda hyvin esille asioita, joihin tulisi kiinnittää huomioita ja jotka muutoin jäisivät huomioitta.

Tämä opinnäytetyö alkoi Niermeyr & Seyffertin (2004) lainauksella:

”Pelkkä motivaatio ei takaa menestystä. Mutta ilman motivaatiota ei voi menestyä. Kysymys kuuluu: Miten motivaatio oikein toimii? Ja miten itseään ja muita voi motivoida?”

Tällä opinnäytetyöllä on saatu selville, miten meitä laskuttajia voidaan Te-
liaSonera Finland Oyj:n laskutusyksikössä motivoida: siihen tarvitaan avoimuutta ja yhteistyötä, jokaisen omaa panostusta ja hyvää ilmapiiriä. Toivottavasti tämän työn myötä koottua materiaalia hyödynnetään yksikössä ja sen toiminnan kehittämisessä, jotta kaikki yksikössä työskentelevät voivat olla motivoituneita ja innostuneita ja jakaa tuota innostustaan myös koko organisaatioon.

LÄHTEET

Painetut

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Niermeyr, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. helsinki: Otava.

Pinnington, A. & Edwards, T. 2000. Introduction to Human Resource Management. New York: Oxford University Press Inc.

Syrjäläinen E, Eronen A & Värri V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy –Juvenes Print.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Elektroniset

Leana C. R. & Barry B. (2000): Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, p. 753-759 [viitattu 19.6.2011]. ProQuest tietokannassa. Saatavissa:

<http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?did=63338937&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&&cfc=1>.

Perkka-Jortikka, K. 2008. Työmotivaatio eli työtahto. [viitattu 23.8.2011] Uusi Suomi puheenvuoro –blogi. Saatavissa:

<http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42310-tyomotivaatio-eli-tyotahto>

TeliaSonera. 2011. [viitattu 1.6.2011] TeliaSonera extranetissa. Saatavissa:

<http://www.teliasonera.com/about-us/>.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake