

Työmotivaatio Keski-Uudenmaan Osuuspankissa



Tuomisto, Laura

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Työmotivaatio eri ikäryhmissä Keski-Uudenmaan Osuuspankissa

Laura Tuomisto
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2010

Laura Tuomisto

Työmotivaatio eri ikäryhmissä Keski-Uudenmaan Osuuspankissa

Vuosi 2009 Sivumäärä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Keski-Uudenmaan Osuuspankin Hyvinkään ja Järvenpään konttorien henkilökunnan työmotivaatiota: miten motivoituneita toimihenkilöt ovat, mitkä tekijät motivoivat heitä työssään ja vaikuttaako ikä motivoitumiseen.

Teoreettinen viitekehys muodostuu motivaatiosta ja työmotivaatiota käsittelevistä teorioista. Näiden teorioiden avulla on mahdollista saada vastauksia tutkimusongelmiin.

Tutkimus oli suunnattu Keski-Uudenmaan Osuuspankin henkilökunnalle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Kyselylomake lähetettiin Hyvinkään ja Järvenpään toimihenkilöille syyskuussa 2009. Tutkimukseen vastasi 47 henkilöä. Kyselylomake koostui motivaatioteorioista johdetuista 21 kysymyksestä. Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS- ohjelmalla ja Excelillä.

Kyselylomakkeelle jatkoa toi Järvenpään konttorissa toteutetut haastattelut, joihin osallistui 5 henkilöä. Haastattelun kysymykset tehtiin kyselylomakkeen vastausten perusteella.

Tuloksista kävi ilmi, että Keski-Uudenmaan Osuuspankin toimihenkilöt tuntevat saavansa vaikuttaa työhönsä ja tehtäviinsä riittävästi sekä kokevat voivansa kehittyä työssään. He saavat onnistumisestaan riittävästi tietoa ja kokevat palkkioiden kannustavan heitä työssään, joka samalla sitouttaa heidät yrityksen tavoitteisiin. Motivoivia tekijöitä työssä oli työtoverit, luon- toisedut, onnistuminen ja hyvät asiakassuhteet. Tulosten mukaan ikä ei ollut työmotivaatioon vaikuttava tekijä.

Toimihenkilöistä suuri osa ei ole tyytyväinen tämänhetkiseen palkkaan ja pieni osa kokee olevansa tyytymätön työhönsä. Työmäärä koetaan paikoitellen liian suureksi. Motivaatiota laskee huono taloustilanne, työpäivien samankaltaisuus ja muutokset.

Asiasanat: Motivaatio, työmotivaatio

Laura Tuomisto

Work motivation in different agegroups Case: Keski-Uudenmaan Osuuspankki

Year 2009

Pages

The primary objective of this thesis was to examine work motivation in Keski-Uudenmaan Osuuspankki. How motivated the employees are and what factors motivate them in their work.

The theoretical section is based in motivation and work motivation theories. With these theories we will get answers to our research problem.

The study was oriented to employees of Keski-Uudenmaan Osuuspankki. Quantitative methods were used to carry out the study. The mail survey was sent to personnel of Hyvinkää and Järvenpää branch on September 2009. The questionnaire was filled in by 47 employees. It consisted of 21 questions that were based in motivation theories. The research material was analyzed by SPSS and Excel programmes.

After the mail survey I carried through interviews in Järvenpää that consisted 5 people. The questions to the interview were based on the mail survey and its answers.

The results show, that the employees of Keski-Uudenmaan Osuuspankki feel that they have succeeded in their work and can affect on their work and tasks and can develop in it. They get enough information about their success and feel that the bonuses that they get spur them in their work and at the same time the bonuses commit them to their company's goals. Motivative things were colleagues, perks, succeeding and good customer relations. According to the results, age wasn't an active factor in work motivation.

Most of the employees are unsatisfied with their present salary and a few think they have too much work to do. A Few of the employees are unsatisfied on their work. The items that lower motivation were recession, similarities in a work day and changes.

Key words: Motivation, work motivation

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus	7
1.2	Opinnäytetyön tarve	7
1.3	Yrityskuvaus	8
1.4	Teoreettinen viitekehys	9
2	Työmotivaatioon liittyvät käsitteet	10
2.1	Motivaatio	10
2.2	Sisäinen ja Ulkoinen motivaatio	10
2.3	Motivaatio ja palkka	11
2.4	Motivaation osatekijät	11
2.5	Motivaatio ja sitoutuneisuus	12
2.6	Työmotivaatio	13
2.7	Uramotivaatio	14
2.8	Motivaatio ja suoritus	14
2.9	Työtyytyväisyys ja työviihtyvyys	15
2.10	Motivaation esteet	15
2.11	Motivaatio ja kehitystehtävät elämänkaaren siirtymissä	16
3	Työmotivaation tausta	18
3.1	Palkka motivaation lähteenä	18
3.2	Maslowin tarvehierarkia	19
3.3	Herzbergin kaksifaktorteoria	19
3.4	Baltesin SOC- malli	20
3.5	Heckhausen & Schultzin säätelyteoria	20
3.6	Hackmanin ja Oldhamin malli	21
3.7	O'Reillyn ja Caldwellin Prospektiivinen rationaalisuus	21
3.8	Salancikin ja Pfeifferin Retrospektiivinen rationaalisuus	22
3.9	Teorioiden yhteenveto	22
4	Työmotivaatio Keski-Uudenmaan Osuuspankissa	22
4.1	Tutkimuksen osa 1. Kysely	23
4.1.1	Kyselyn laatiminen	23
4.1.2	Kyselystä saatujen vastausten käsittelytapa	24

4.1.3	Kyselyn vastausten jakautuminen	25
4.1.4	Taustamuuttajat	26
4.1.5	Työnkuvaan liittyvät kysymykset	29
4.1.6	Työmotivaatiota käsittelevät kysymykset	36
4.1.7	Tulosten yhteenveto	41
4.1.8	Ristiintaulukointi	43
4.1.9	Ristiintaulukoinnin yhteenveto	58
4.1.10	Avoimien vastausten tulokset	60
4.2	Tutkimuksen osa 2. Teemahaastattelu	60
4.2.1	Teemahaastattelu	60
4.2.2	Teemahaastattelun laatiminen	61
4.3	Teemahaastattelun vastausten jakautuminen	62
4.3.1	Haastattelu 1	62
4.3.2	Haastattelu 2	62
4.3.3	Haastattelu 3	63
4.3.4	Haastattelu 4	63
4.3.5	Haastattelu 5	64
5	Johtopäätökset	65
6	Kehitysehdotukset	66
	Kuvaluettelo	70
	Liitteet	71

1 Johdanto

Työmotivaatioon vaikuttavat työn tuomat haasteet, taloudellinen palkitseminen, mahdollisuus kehittyä työssä sekä työhyvinvointi. Työntekijät vastaavat omalla työpanoksellaan yrityksen kasvusta ja kehityksestä. Työtehtävät tulevat yhä haastavammiksi, tavoitteet kovenevat, osaamistason vaatimus kasvaa sekä uudet tavat toimia edellyttävät nopeaa oppimista.

Pankkipalveluista ja -tuotteista on tullut niin monimutkaisia, että henkilökunnan on vaikea pysyä mukana kehityksessä. Asiakkaalle saattaa jäädä kertomatta tärkeitä yksityiskohtia tuotteista ja palveluista. Tämä voi johtua siitä, että pankkitoimihenkilöiden osaaminen ei riitä asiakkaiden kokonaisvaltaiseksi palvelemiseksi. Töissä on kiire ja lisäksi myyntitavoitteiden saavuttamiseksi tulee käydä suuri määrä myyntineuvotteluja. Edellä mainitut rajoittavat ammatilliseen kehittymiseen käytettävissä olevaa aikaa.

Viimeisen vuosikymmenen aikana pankit ovat ottaneet yhä suuremman osuuden sijoituspalveluiden tarjonnasta Suomessa. Koska ihmisten luottamus pankkeihin on suuri, aiheuttaa tämä melkoisia paineita toimihenkilöille. Tällaisessa taloudellisessa tilanteessa kuluttajat alkavat etsiä syitä tuottojen vaihteluun. Johtuuko tuottojen vaihtelu markkinatilanteesta vai pankkihenkilökunnan ammattitaidon puutteesta? Onko pankkien tavoitteena hankkia asiakkaalle parhaat edut vai saada aikaan tavoitteiden mukaiset myyntitulokset?

Kilpailu asiakkaista on kovaa. Pankkien tarjoamien palvelujen ominaisuudet ja hintaerot ovat pieniä, sen takia palvelunlaadulla on suuri merkitys asiakkaille. Posti-yhtiö Itellan teettämän selvityksen mukaan suomalaiset hoitavat mielellään pankkiasiansa verkossa, mutta he kuitenkin pitävät siitä, että virkailija on tarvittaessa tarjolla. Pankkeihin ollaan siis tyytyväisiä siksi, että myös henkilökohtaista palvelua on mahdollisuus saada. (Taloussanomat)

Pankkitoimihenkilöiden palkkatasoa pidetään alhaisena, eivätkä palkkaneuvottelut ole tyydyttäneet pankkien työntekijöitä. Tämä kertoo siitä, että ulkoinen palkitseminen vaikuttaa toimihenkilöiden työmotivaatioon. Palkitseminen ei ole kuitenkaan ainoa tekijä motivoitumiseen ja, koska rahaa on aina liian vähän käytettävissä, päätin tutkia, mitkä muut tekijät vaikuttavat eri-ikäisten työntekijöiden motivoitumiseen Keski-Uudenmaan Osuuspankissa.

Opinnäytetyön aihe motivaatio eri ikäryhmissä pohjautuu useaan eri teoriaan. Näitä teorioita ovat esimerkiksi Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Baltesin SOC-malli. Tärkeitä käsitteitä työssä ovat motivaatio ja työmotivaatio sekä motivaatio eri elämänkaaren siirtymissä.

Toimihenkilöiden motivaation selvittämiseksi heitä pyydettiin kyselyssä vastaamaan monivalintakysymyksiin, joilla he pystyivät arvioimaan kokemuksiaan työpaikalla työskentelystä ja motivaatioon vaikuttavista erilaisista tekijöistä. Selvittääkseni tarkemmin motivaatiotekijöitä suoritin kyselyn vastausten pohjalta teemahaastattelun.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Tutkimalla eri-ikäisten työntekijöiden suhtautumista työhönsä, voidaan löytää monia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön motivoitumiseen. Työyhteisön koostuessa useista eri ikäryhmistä voi syntyä ristiriitoja, jotka voivat aiheutua esimerkiksi yksilöiden erilaisista elämäntilanteista, palveluvuosista sekä tekniikan kehittymisen aiheuttamista haasteista.

Rajaan työni käsittelemään työmotivaatiota eri ikäryhmissä. Tutkimukseni koskee Keski-Uudenmaan Osuuspankin Hyvinkään ja Järvenpään konttorien toimihenkilöitä. Toimihenkilöt työskentelevät konttorilla asiakasrajapinnassa. Kyselyyn ja haastatteluihin osallistuvat päivittäis-, rahoitus-, sijoitus-, yritys-, ja vakuutustiimit. Tutkimuksessa ei eritellä, mihin tiimiin vastaajat kuuluvat, sillä osallistujia on sen verran pieni määrä, että yksittäiset henkilöt olisi vastausten perusteella helppo tunnistaa. Olen valinnut kohderyhmän yhdessä henkilöstöpäällikkömme kanssa.

Tutkimuksessa haetaan vastausta kysymyksiin:

- mitkä eri tekijät motivoivat henkilöstöä
- mitkä heikentävät motivaatiota
- mistä tekijöistä motivaatio koostuu
- missä olisi kehittämisen varaa?
- miten erot näkyvät eri-ikäisillä työntekijöillä?

Tarkoituksena on saada kyselylomakkeella ja teemahaastattelulla selville, kuinka motivoituneita ja tyytyväisiä Keski-Uudenmaan Osuuspankin toimihenkilöt ovat työhönsä tällä hetkellä. Luotettavien vastausten saamiseksi vertaan kaikkia kysymyksien vastauksia taustamuuttujiin. Työn empiirinen aineisto koostuu suorittamani motivaatiokyselyn tuloksista ja haastattelun tuloksista.

1.2 Opinnäytetyön tarve

Tutkimus on lähtenyt omasta ideasta. Keski-Uudenmaan Osuuspankissa tehdään vuosittain toimihenkilöille kyselyitä, joihin kuuluu myös yhtenä osiona työmotivaatio. Halusin kuitenkin selvittää, mitkä asiat koetaan motivoiviksi eri ikäryhmissä työskenneltäessä päivittäin asiak-

kaiden kanssa. Osuuspankissa työskentelee paljon eri-ikäisiä henkilöitä, joilla on kaikilla takanaan eri määrä palveluvuosia. Koen, että tästä olisi hyötyä esimiehille esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja tiimipalavereissa. He osaisivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon paremmin, sillä kaikki eivät motivoitu samoista asioista.

Löysin tarpeen tutkimukselle seurattuani omaa työympäristöäni. Tiimityöskentely koostuu monesta erilaisesta yksilöstä, jotka kaikki omaavat erilaisen taustan. Henkilöstön kehittymisen ja motivaation kannalta olisi äärimmäisen tärkeää, että otetaan huomioon kaikkien toimihenkilöiden mielipiteet asioista.

1.3 Yrityskuvaus

OP- Pohjola- ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Sen muodostavat itsenäiset osuuspankit ja ryhmän keskusyhteisö Op-Keskus (Op-Pohjola ryhmän kehittämis- ja palvelukeskus) tytär - ja lähiyhteisöineen. Osuuspankit ovat osuuskuntia ja niillä on tällä hetkellä noin 4 094 000 asiakasta. Henkilöstöä on palveluksessa 12 574. Op-Pohjola-ryhmään kuuluu Op-Keskus, Pohjola Pankki Oyj (toimii keskuspankkina ja vastaa ryhmän maksuvalmiudesta), Pohjola Vakuutus Oy (harjoittaa vahinkovakuutustoimintaa), Op Henkivakuutus Oy, Op-Rahastoyhtiö Oy, Op-Kotipankki Oyj, Op-Asuntoluotto Oyj, Op-Asuntoluottopankki Oyj, OP-Kiinteistökeskukset ja Op-Eläkekassa. Suomessa on toimipaikkoja yhteensä noin 630. Osuuspankkeja on 227. Pohjollalla on toimintaa myös Baltian maissa. Op-Pohjolaryhmän liiketoimintasegmentit ovat pankki- ja sijoituspalvelut, henkivakuutus ja vahinkovakuutus. Tuotteisiin kuuluu päivittäispalvelut, säästäminen, sijoittaminen, vakuutuspalvelut ja kiinteistönvälityspalvelut.

Keski- Uudenmaan osuuspankki tarjoaa peruspankkipalveluiden lisäksi Op-kiinteistökeskuksessa kiinteistönvälityspalvelut, Pohjola- vakuutusyhtiössä vakuutuspalvelut ja Private varallisuudenhoitopalvelut. Keski-Uudenmaan Osuuspankilla on konttorit Järvenpäässä, Kellokoskella, Hyrylässä, Klaukkalassa, Nurmijärvellä, Rajamäellä, Jokelassa, Hyvinkäällä ja Keravalla. Henkilöstöä on yhteensä 212. Asiakkaita Keski- Uudenmaan Osuuspankilla on 93 839.

Osuuskassojen Keskuslainarahasto osakeyhtiö perustettiin vuonna 1902. Syksyllä 1902 perustettiin ensimmäiset paikalliset osuuskassat. Vuonna 1970 osuuskassat muuttuivat osuuspankeiksi. Vuonna 1997 Osuuspankkikeskus ja OP-Pohjola- ryhmä saivat nykyisen muotonsa. (Op-pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa)

Osuuspankin perustehtävänä on edistää toimintaympäristön, asiakkaiden ja omistajajäsenten taloudellista menestymistä, hyvinvointia ja turvallisuutta. Arvoina ovat ihmisläheisyys, joka koostuu asiakkaiden ja työyhteisön välittämisestä. Vastuullisuus merkitsee sitä, että Osuuspankki toimii esimerkillisenä ja eettisesti yrityksenä. Ammattitaidolla varmistetaan toi-

minannan luotettavuus ja laadullisuus. Yhdessä menestyminen takaa toiminnan ja palvelujen kehittymisen.

Päämääränä on olla johtavassa asemassa Suomessa ja kasvaa markkinoita nopeammin. Asiakaslupauksella tarjotaan parhaimmat keskittämisedut asiakkaille. Pankki- ja vakuutuspalveluiden integraatio tarjoaa asiakkaille lisäarvoa. Haasteellisimmat tavoitteet ovat varallisuudenhoidossa sekä yritys- ja yhteisöliiketoiminnassa.

OP-Pohjola-ryhmän henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstösuunnittelu, henkilöstön kehittäminen, työhyvinvoinnin kehittäminen, palkkaus ja palkitseminen sekä sisäinen viestintä. Näitä asioita tuetaan johdon ja esimiesten koulutuksella sekä kehityshankkeilla. Henkilöstöstä kannetaan vastuu vaikeampinakin aikoina. Ryhmässä seurataan vuosittain tasa-arvon toteutumista ja siitä raportoidaan sekä johdolle että henkilöstölle. Tavoitteena OP-Pohjola-ryhmällä on se, että koko henkilöstöllä on yhdenvertaiset edellytykset ammatilliseen kehittämiseen ja työllä menestymiseen, työn ja erilaisten elämäntilanteiden yhteensovittamiseen sekä oikeudenmukaiseen palkitsemiseen. (Op-Pohjola-ryhmä, toiminnan perusta)

OP-ryhmällä on henkilöstörahassto, jonka tarkoituksena on sitouttaa ja palkita henkilökuntaa. Ryhmässä on tarjolla monipuolisia koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia. Osaamisen kehittämiseksi käytetään myös verkkoympäristöä, jossa on yli 60 verkko-opiskeluohjelmaa. Lisäksi Ryhmä hyödyntää ulkopuolisia koulutusohjelmia, kursseja ja seminaareja. Työtyytyväisyyttä OP-Pohjola-ryhmässä tutkitaan henkilöstötutkimusten avulla joka toinen vuosi. (Yhteyskuntavastuuraportti 2008)

1.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on sellaista taustateoriaa, jonka avulla tarkastellaan havaintoja eksplisiittisestä eli käsitteellisen tiedon näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään analysoimaan tarkemmin asiaa esimerkiksi dokumentoitua tietoa. Havainnot ovat johtolankoja, jotka johdattavat esitettyihin johtopäätöksiin (Alasuutari 1999, 79- 80). Tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan konkreettinen ongelma.

Esitän erilaisia teorioita ja selvitän työn kannalta keskeisimmät käsitteet joita ovat motivaatio ja työmotivaatio. Teoreettinen viitekehys yhdistää tutkimukseen liittyvän teoreettisen osan ja tutkimuskyselyn sekä haastattelun avulla saadut vastaukset. Teoriaosuudessa esitän eri motivoimiskeinoja ja määrittelen tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet.

2 Työmotivaatioon liittyvät käsitteet

2.1 Motivaatio

Motivaatio on psyykinen tila, joka määrää miten yksilö tietyissä tilanteissa toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa kohdistuu. (Kauhanen 2006, 107) Motivaatio on tekemistä, joka suuntaa tavoitteisiin. Kun henkilö on kiinnostunut jostain, hän käyttää voimavarojaan ja sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen saadaan aikaan parempia suorituksia ja tuloksia. (Hypänen 2007, 128) Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motiivit ovat palkkioita, rangais- tuksia, sisäisiä yllykkeitä, tarpeita, haluja ja viettejä. Ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit ylläpitävät ihmisen yleistä käyttäytymisen suun- taa. Motivaatio jakautuu tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Se on siis tilannesidonnai- nen. Tilannemotivaatiossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet saavat aikaan joukon motiiveja, jotka aiheuttavat tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Yleismotivaatio kuvaa käyttäytymisen pysyvyyttä ja ihmisen vireyttä. Motivaatio on lyhytaikainen mielentila, joka liittyy vain yh- teen tilanteeseen kerrallaan. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Yksilön itsearvostus, usko omaan kykyihin ja mahdollisuuksiin vaikuttavat motivaation kehitty- miseen. Motivaatiota ruokkii myös kannuste sekä oma tahto ja sitkeys. Motivaatio jaetaan sisäisiin ja ulkoihin motivaatiotekijöihin. Sisäiset motivaatiotekijät koostuvat ihmisen omista arvoista ja perustarpeista, tällöin itse toiminta palkitsee. Ulkoiset motivaatiotekijät sen si- jaan ovat palkka, erilaiset palkkiot ja asema. (Ruohotie 1998, 34.)

2.2 Sisäinen ja Ulkoinen motivaatio

Tavoitteiden asettamisessa palkkioilla ja kannusteilla on suuri merkitys. Kannusteet virittävät toimintaan, sillä ne ennakoivat palkkiota. Palkkiot vahvistavat kannusteita. Palkkiot jaetaan sisäisiin ja ulkoihin toisiaan täydentäviin käsitteisiin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Ne liittyvät itsensä toteuttamisen ja kehittämi- sen tarpeisiin, Maslowin tarvehierarkian ylimpään tasoon.

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä, sillä palkkiot määrittävät joku muu kuin yksilö itse ja ne ovat yleensä lyhytaikaisia. Sisäiset palkkiot ovat pitkäaikaisempia ja vaikutta- vat motivaatioon pysyvämmiin, siksi ne ovat tehokkaampia. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön (onnistumisen kokemukset, mielekkyys, itsenäisyys, haasteellisuus ja monipuoli- suus), ovat yksilön itsensä välittämiä ja esiintyvät tunteiden muodossa (työn ilo ja tyytyväi- syyttä). Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä (osallistumismahdollisuudet, kii-

tos, kannustus, palkka), ne ovat organisaation välittämiä ja esiintyvät esimerkiksi rahan tai tapahtumien muodossa. (Ruohotie 1998,38.)

2.3 Motivaatio ja palkka

Kun organisaatiot halusivat työntekijöiden mukautumista työhön, ostivat ne sen rahalla tai muulla konkreettisella edulla. Motivaatioteorioiden mukaan nämä ovat ulkoisia palkkioita. Ulkoiset palkkiot eivät tule työstä itsestään, vaan ovat korvausta valvojlta taatakseen, että työ on tehty kunnolla ja sääntöjä noudatetaan. Palkkiot koostuvat palkasta, bonuksista, komissioista, eduista ja rahapalkkioista. Ulkoiset palkkiot ovat olleet helppo motivointitapa ajanjaksolla, jolloin oli tärkeintä, että työ tuli tehtyä. Pitkät hierarkiat antoivat johtajille mahdollisuuden valvoa työntekijöitä ja sitä, että he noudattivat sääntöjä. Tällä tavalla he pystyivät joko pidättämään tai antamaan palkkioita. Organisaatioiden piti ainoastaan ostaa mekaanista toistoa, ei sitoutumista ja oma-aloitteisuutta, heidän ei tarvinnut vedota työntekijöiden haluihin, eikä edes värvätä älykkyyttä.

Nykypäivänä työt, joissa palkitaan vain ulkoisesti, ovat jääneet ainoastaan sellaisiksi, joita tehdään yksilön uran alkuvaiheessa. Tänä päivänä motivaatio-ongelmat ovat vaikeita ja vaativia. Tarkka seuraaminen ja yksityiskohtaiset säännöt eivät ole enää mahdollisia. Työntekijöiden pitää hoitaa asioita itse. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön tulee olla paljon oma-aloitteisempi ja omistautuneempi työssään. Sisäiset palkkiot tulevat työntekijöille suoraan siitä työstä jota he tekevät, esimerkiksi tyytyväisyys ja ylpeys ammattitaidosta tai tunne asiakkaan auttamisesta. (Kenneth 2002, 6-7.)

Nykypäivänä pelkät ulkoiset palkkiot eivät riitä työntekijöille. Millä tavalla työnantajat saavat yksilöt omistautumaan työlleen? Pelkkä tyytyväisyys ei välttämättä riitä palkan lisäksi. Tarvitaan sisäisiä palkkioita esimiehiltä, kuten kannustusta ja suullista palautetta hyvin tehdystä työstä.

2.4 Motivaation osatekijät

Motivaatioprosessi koostuu oppijan odotuksista, uskomuksista ja arvoista. Odotuksiin kuuluvat itseluottamus, uskominen omiin kykyihin ja menestymisen mahdollisuuksiin. Arvot näkyvät tehtävän mielekkyyttä arvioitaessa sekä oppijan tavoiteorientaatiossa. Mielekkyyys sisältyy kolmesta osa-alueesta: hyötyarvo, saavutusarvo ja mielenkiintoarvo. Hyötyarvo viittaa oppijan päämääriin. Saavutusarvo kuvaa sitä, miten vaativana oppija pitää tehtävää. Mielenkiintoarvo kertoo oppijan sisäisestä kiinnostuksesta tehtävää tai sen sisältöä kohtaan. Oppijan sisäinen tavoiteorientaatio on sitä, että yksilö kokee opittavan asian haasteelliseksi tai kokee oppimisen ilon. Ulkoisen tavoiteorientaation vaikutteina ovat hyväksytyksi tuleminen, palkkiot

ja hyvät arvosanat. Oppijan käsitys oppimisen mielekkyydestä syntyy siitä, kuinka tärkeänä hän tietoa tai taitoa pitää. Käsitys mielekkyydestä on yhteydessä oppijan tavoitteisiin ja toimintaan. Motivaation odotuskomponentit tarkoittavat oppijan uskoa omiin kykyihin ja odotuksia omasta menestyksestä. Nämä ovat yhteydessä oppijan keskittymiskykyyn, suunnittelutaitoon ja säätelyprosesseihin. Oppija saavuttaa parempia oppimistuloksia, jos uskoo omiin mahdollisuuksiin kontrolloida omaa toimintaa ja ympäristöä. (Ruohotie 1996, 94-95.)

2.5 Motivaatio ja sitoutuneisuus

Ihmiset tuovat oman inhimillisen pääomansa eritasoisessa laajuudessaan yritykselle jonka intressinä on kehittää sitä. Mitkä asiat vaikuttavat ja mahdollistavat yksilön ensiluokkaiseen työsuoritukseen? Yrityksellä saattaa usein olla paljon erityiskykyjä omaavia työntekijöitä, mutta heitä ei ymmärretä käyttää hyväksi. Henkilöiltä voi puuttua sitoutuneisuus ja motivaatio työhön, joka ei ole heille mieleistä. Organisaatiossa ihmiset toimivat ympäristössä joka on hetkellinen ja paikallinen. Nämä yhdessä vaikuttavat ihmisten kasvuun ja tuottavuuteen.

Andrew Mayo kertoo kirjassaan kuinka työntekijät sijoittavat omaa inhimillistä pääomaansa ja käyttävät yhtälöä seuraavasti:

inhimillisen pääoman sijoitus=(kyky ja käyttäytyminen)x ponnistelu x aika

Tämä yhdistelmä johtaa suoritukseen ja sitoutuminen johtaa huippusaavutukseen työssä. Ponnistelua kuvataan tietoisella henkisellä ahkeruudella sekä fyysisillä voimavaroilla pyrkimistä kohti tiettyä lopputulosta. Käyttäen näitä voimavaroja kontrolloimme sitä missä, miten ja milloin inhimillistä pääomaa avustetaan.

Kumpi päättää omistautumisesta työssä ja työmotivaatiosta, organisaatio vai työntekijä? Joskus henkilökohtaiset asiat voivat painaa ihmisten mielissä ja vaikuttaa omistautumiseen. Usein ne ovat väliaikaisia tilanteita ja vaativat johdolta hienotunteisuutta. Motivaatio voi vaihdella luonteen ja yksilön uravaiheen takia, esimerkiksi se, että yksilö tavoittelee suuria tuloja tai haluaa matkustaa, vaikuttavat uran alkuvaiheeseen. Kaikilla on oma päämääränsä. Nuoremmat ihmiset luonnehditaan usein sellaisiksi, että heidän ei oleteta pysyvän samalla uralla tai samassa organisaatiossa, niin kuin heidän vanhempansa ehkä tekivät. Päinvastoin mahdollisuus saada arvokkaita tutkintoja tai vapauden kokeilla uusia ideoita on tärkeää.

On olemassa monta näkyvää jälkeä sitoutumisesta ja motivaatiosta: Ihmiset työskentelevät erityisen ahkerasti, ovat valmistautuneita ottamaan ylimääräisiä tehtäviä vastaan ja haluavat olla mukana monessa organisaatioon liittyvässä asiassa. Miten voimme määrittää motivaation tasot? Voimme nähdä sen vaikutuksen tuotannon tehossa ja ihmisten käyttäytymisessä. On paljon helpompaa tehdä kollektiivinen arviointi kuin jäljittää yksilö kerrallaan.

Arviointi indikaattorit, jotka erityisesti vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, ovat seuraavia:

- asiakastyytyväisyys, jota mitataan erilaisilla järjestelmillä
- laatu- ja viimeistelytasot, jotka mittaavat työntekijän sitoutumista. Jos työntekijät välittävät työstään ja asiakkaistaan, he huolehtivat siitä, että tekevät asiat oikein ensi yrittämällä.
- vapaaehtoisten parannusehdotuksien määrä
- työntekijöille ajoittain tehtävät kyselyt
- ylenmääräiset poissaolot

Mayon mukaan keskittyminen työntekijän arvoon yksilönä saattaa olla tärkeämpää kuin huolehtiminen yksilön arvosta työnantajalle. Hän määrittelee neljä tekijää, jotka merkitsevät työntekijälle: todellinen toteutuminen eli se, mikä innostuttaa ihmisiä työssä itsessään organisaation kulttuurissa ja taloudelliset palkkiot, jotka koostuvat palkasta ja muista eduista, ovat työntekijöille tärkeitä, mutta yksilö tarvitsee myös kasvumahdollisuudet kehityksessä ja ylenemisessä ja tunnustus hyvin tehdystä työstä merkitsee työntekijälle paljon. (Mayo 2001, 151- 157.)

Motivaatio ja sitoutuneisuus liittyvät toisiinsa työelämässä. Siksi on tärkeää muistaa, että yksilö kykenee parhaimpiin suorituksiin, kun hänet saadaan sitoutumaan työhönsä ja annetaan sellaisia tehtäviä, jotka vastaavat hänen kykyjään. Monesti yrityksen tavoitteet eivät aja yksilön etua. Jos tavoitteet ovat täysin vastakohta yksikön kykyihin, ei synny haluttua tulosta. Tämä vähentää yksilön sitoutumista yritykseen.

2.6 Työmotivaatio

Työmotivaatioon vaikuttaa kolme eri tekijää: työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Persoonallisuuteen kuuluvat mielenkiinnon kohteet kuten harrastukset, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä tarpeet (liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve). Työn ominaisuuksiin kuuluu työn mielekkyys, vaihtelevuus, vastuu, itsenäisyys, palaute ja tunnustus sekä saavutukset, eteneminen ja kehittyminen. Työympäristöön kuuluu taloudelliset ja fyysisen ympäristöntekijät sekä palkkaus, sosiaaliset edut, työolosuhteet, sosiaaliset tekijät, johtamistapa sosiaaliset palkkiot ja organisaation ilmapiiri. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23.)

Yksilön motivaatio vaikuttaa siihen, paljonko hän käyttää kapasiteetistaan toimintaan. Toiminta-aste ja käyttäytyminen taas ovat vaikutuksessa ihmisen ympäristöön ja kokemuksiin. Käyttäytymistä säätelevät monet asiat. Niitä voivat olla oppiminen, kokemukset, erilaiset

havainnot ja mielenkiinto. Motivaatio saa aikaan toimintaa. Toimintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Elämäntilanne vaikuttaa siihen, mitkä tekijät ovat milläkin hetkellä merkittäviä. Motiivi pistää ihmisen toimimaan ja ylläpitää toimintaa. (Viitala 2004, 150- 151.)

Työpaikalla yksilön motivaation voi aistia siitä, miten hän reagoi annettuihin työtehtäviin. Jos yksilö kokee tehtävän epämiellyttäväksi, se voi johtua monesta asiasta. Työntekijä joutuu yleensä mukavuusalueensa ulkopuolelle, kun hän saa tehtäväkseen jotain uutta tai vaikeaa. Tähän vaikuttaa esimerkiksi yksilön aiemmat kokemukset ja vastuu. Jos yksilö on jatkuvasti epävarma tekemisistään, syntyy paineita. Toisaalta yksilö voi kokea uudet asiat haastaviksi hyvällä tavalla.

2.7 Uramotivaatio

Uramotivaatiolla tarkoitetaan toimihenkilöiden ja johdon motivaatiota, joka käsittää urapäätöksiin ja käyttäytymismuotoihin liittyvän motivaation. Käsitteeseen kuuluu työpaikan valitseminen, koulutus, urasuunnitelmat, uusien työkokemusten etsiminen sekä tavoitteiden asettaminen ja työntekijän ponnistukset tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jokaisella ihmisellä on uraidentiteetti, joka kuvastaa sitä, mitkä tekijät vaikuttavat omaan uraan. Uramotivaatio koostuu yksilön käyttäytymismuodoista, urapäätöksistä ja piirteistä. Uramotivaatio on yksilön moniulotteinen sisäinen rakenne. Eri ulottuvuudet tukevat ja laajentavat alueen merkitystä. Yksilön piirteiden ulottuvuuksia ovat persoonallisuusmuuttujat, tarpeet ja kiinnostuksen kohteet. Ulottuvuudet jakaantuvat kolmeen alueeseen: urasitkeys, uraidentiteetti ja uranäkemykset. Urasitkeys tarkoittaa sitä, kuinka hyvin ihminen pystyy sopeutumaan kielteisiinkin työtilanteisiin. Urasitkeys koostuu minän tehokkuudesta, riskinottokyvystä ja yksilön riippuvuudesta uraansa. Uraidentiteetti koostuu työhön sitoutumisesta ja halusta kohota organisaatiossa. Uranäkemykset ovat henkilön itse havaittavat uratavoitteet. (Timpe 1989, 197.)

2.8 Motivaatio ja suoritus

Valmius ja motivaatio ovat suoritukseen vaikuttavat tekijät. Yksilössä itsessään on edellytyksiä suoritusta annetuista tehtävistä, nämä ovat valmiuksia. Motivaatio ja valmius ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sillä yksilön motivaatio riippuu tämän valmiudesta. Motivaatio vaihtelee tilanteen mukaan ja on riippuvainen teko hetkelle olevista tarpeista ja kannusteista. Motivaatiotekijät suuntaavat käyttäytymistä. Valmius koostuu aiemmin opitusta ja siihen vaikuttavat tekijät eivät muutu tilanteesta toiseen. Valmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat taidot,

tiedot, asenteet, luonteenpiirteet ja arvot. Suoritukseen vaikuttavat yksilön kyky arvioida omia voimavaroja ja tiedot omista mahdollisuuksista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 26- 27.)

Vaikka yksilöllä olisi valmiuksia suorittaa jokin tehtävä, se voi jäädä tekemättä, jos hän ei saa siihen mitään kannustetta. Työelämässä voi tulla eteen sellainen tehtävä, jota kukaan ei halua suorittaa. Tämän takia yksilö ei saa siihen mistään kannustetta ja tehtävää ei suoriteta, ennen kuin se on työn kannalta välttämätöntä. Tällaiset asiat madaltavat työn tehokkuutta.

2.9 Työtyytyväisyys ja työviihtyvyys

Työtyytyväisyys on kokemus, joka muodostuu siitä, että on tyytyväinen työhönsä, mahdollisuuksiinsa vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Työtyytyväisyys on mielentila, joka saavutetaan oman työn arvostamisesta ja positiivisista kokemuksista työssä. (Juholin 1999,72.)

Jos yksilö tai tiimi kokee, ettei saa millään tavalla vaikuttaa toimenkuvaansa tai päätöksentekoon, ei työtyytyväisyyttä saavuteta. Jos työntekijä kokee päivittäin negatiivisia kokemuksia työssään, ei hän arvosta sitä eikä ole valmis panostamaan siihen saadakseen tuloksia.

Teknisen työviihtyvyyden haittoja ovat lämpötilojen vaihtelu, veto, pöly, kosteus, kuivuus, koneiden ja laitteiden melu sekä työympäristön rauhattomuus. Työviihtyvyyden psykososiaalisia haittoja ovat työn yksitoikkoisuus, mielenkiinnottomuus, kiire, kireä aikataulu, työtehtävien epäselvyys sekä työn turhuus. (Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen 1990, 113.)

Yksilöt kokevat eri tavalla työviihtyvyyteen vaikuttavat tekijät. Monesti kyseessä voi olla pienikin häirtatekijä, joka vaikuttaa negatiivisesti työn laatuun. Työnantajan tulisi löytää nämä häirtatekijät ja poistaa ne välittömästi. Jokaisen yksilön tulisi myös omalta osaltaan vaikuttaa psykososiaalisiin häirtoihin kuten työn yksitoikkoisuuteen pyytämällä vaativampia työtehtäviä. Työnantajan tulisi toteuttaa työntekijän toiveita työviihtyvyyden parantamisesta.

2.10 Motivaation esteet

Esimiehen väärä asenne vähentää työntekijöiden motivaatiota, jos esimies uskoo olevansa etevin ja työntekijöille annettu tunnustus näyttää oman vallan menettämiseltä alaisten silmissä. Yksi este motivaatiolle poistuu, kun esimies osoittaa alaisilleen, että heidän kykynsä huomataan.

Yritys on suorituskierteessä, kun asenne on sellainen, että työntekijät eivät koskaan voi tehdä tarpeeksi ja aina olisi parantamisen varaa. Jos ajatellaan, että työsuorituksen on jatkuvasti

parannuttava ja samalla tulosten kasvettava, tulee työstä stressin lähde. Pahimmassa tapauksessa vaaditaan sellaisia ponnistuksia, joihin työntekijät eivät pysty. Esimiesten on siis tärkeää tietää alaistensa kyvyt ja näin ollen asettaa tavoitteet realistisiksi. Esimiehen ihmiskuva ja käyttäytyminen voi vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon, esimerkiksi, jos esimies kohtelee alaisia epäluuloisesti ja valvoo heidän tekemisiään jatkuvasti. (Timpe 1989,126.)

Tällaisessa taloustilanteessa varmasti moni yritys sortuu siihen, että tavoitteita kasvatetaan, jotta tulos paranee. Tämän takia on erittäin tärkeää pitää henkilökunnan motivaatio yllä, jotta säilytetään se mahdollisuus, että päästään parempiin tuloksiin. Henkilökunnan motivaatio on yrityksen tärkein voimavara, jota tulisi vaalia sekä sisäisillä että ulkoisilla palkkioilla.

Ympäristötekijät voivat aiheuttaa motivaation laskua. Jos työntekijän valvonta lisääntyy, tukahduttaa se yksilön kasvua työssä ja vähentää motivaatiota. Neljä tekijää tiivistettynä, jotka voivat tuhota motivaation ovat: esimiesasenne, johon kuuluu usko suorittamisen kasvatamiseen, esimieskäyttäytyminen, johon kuuluvat harha- ja ennakkoluulot, sekä organisaatiossa olevat sisäiset säännöt, jotka jaottelevat työntekijöitä. (Timpe 1989, 131.)

Tulosten seuraaminen auttaa motivoimaan monia työntekijöitä. Jos yksilöä valvotaan liikaa, voi siitä seurata huonoja seurauksia. Yksilö viime kädessä päättää itse, kuinka paljon hän on valmis sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja minkä verran hän on valmis tekemään töitä tulosten saavuttamiseksi.

2.11 Motivaatio ja kehitystehtävät elämänkaaren siirtymissä

Ihmisen persoonallisuuteen vaikuttavat eletty elämä ja kokemukset. Tätä kuvataan vaikutusmallina, johon liittyvät oppiminen, ihmissuhteet ja aiemmat kokemukset. Nämä asiat vaikuttavat siihen millaisia olemme ja millaisiksi tulemme. Ihminen voi kuitenkin vaikuttaa monella tapaa omaan elämäänsä. Päätökset, joita yksilö tekee omassa elämässään, vaikuttavat myös ympäristöön monella tapaa, esimerkkinä mille alalle suuntautuu opiskeluissa ja kenet ottaa puolisoksi. Motivaatio on keskeinen teema ihmisen elämänkaareissa, sillä motiivit ja tavoitteet ohjaavat jossain määrin ihmisen elämää. Eri elämäntilanteissa ihmisen motivaatiossa tapahtuu muutoksia ja nämä muutokset ovat yhteydessä ihmisen myöhempään menestykseen ja hyvinvointiin.

Ihmisen kehitys on ikäsidonnaista. Kehitys tapahtuu erilaisissa kehitysympäristöissä. Lapsen ja aikuisen kehitysympäristö on erilainen sillä, kun lapsuudessa kehitysympäristö muodostuu vanhemmista ja perheestä, aikuisella tärkeimmät asiat muodostuu parisuhteesta ja omasta perheestä. Yksilön elämää voi kuvata monella eri käsitteellä. Näitä käsitteitä ovat elämäntapahtumat, ikärajoitukset, roolisiirtymät, institutionaaliset urat ja iänmukaiset kehitystehtävät.

Kehitystehtävät liittyvät tiettyyn ikään ja sen tuomiin haasteisiin ja vaatimuksiin. Robert Havighurst esitteli kehitystehtävä-käsitteen 1940-luvulla. Esimerkkejä kehitystehtävistä, jotka tutkimuksessa ovat merkittäviä, liittyvät nuoruuteen, varhaisaikuisuuteen, keski- ikään ja vanhuuteen. Nuoruudessa valmistaudutaan työelämään ja perhe-elämään. Varhaisaikuisuudessa valitaan itselle puoliso, perustetaan perhe tai parisuhde ja aloitetaan työelämä. Keski-ässä kasvatetaan lapsia ja pohditaan suhdetta puolisoon ja ikääntyviin vanhempiin. Vanhuudessa sopeudutaan fyysisiin muutoksiin ja ajatukseen eläkkeelle siirtymisestä sekä omaan tai puolison kuolemaan. Yksilön onnistuessa kehitystehtävissä kokee hän tyytyväisyyttä, joka mahdollistaa onnistumiseen myös myöhemmissä kehitystehtävissä. Yksilön epäonnistuminen voi sen sijaan vaarantaa tulevan myönteisen kehityksen. Yhteiskunta, kulttuurit ja uskomukset sekä biologiset muutokset määrittelevät, mitä tiettyyn elämänvaiheeseen kuuluu. Yksilö kehittyy jatkuvasti muuttuvien haasteiden ja vaatimusten mukana. Kehitystehtävänäkökulmassa kyseessä on aikataulu eri asioille, joihin ihmisen tulee löytää ratkaisu. Esimerkkinä näistä asioista on se, milloin aloitetaan opiskelu, perustetaan perhe ja milloin siirrytään eläkkeelle.

Ihmisen elämänkaareissa on keskeistä myös elämäntapahtumat. Yksittäiset tapahtumat voivat tuottaa suuriakin muutoksia ihmisen elämässä, Ne voivat uhata yksilön hyvinvointia tai vaatia sopeutumaan jonkinasteiseen muutokseen. Elämäntapahtumat jaetaan kolmeen osaan. Normatiivisiin iänmukaisiin elämäntapahtumiin kuuluvat ympäristöön liittyvät muutokset, sekä biologiset muutokset. Normatiiviset historialliset tapahtumat liittyvät sukupolville, jotka elävät jonain tiettyinä aikakautena. Ei-normatiiviset elämäntapahtumat ovat yllättäviä tapahtumia, esimerkiksi onnettomuuteen joutuminen tai sairastuminen.

Elämänkaaren kehitystä voidaan kuvata myös institutionaalisen uran käsitteellä. Tämä tarkoittaa yhteiskunnan tarjoamia mahdollisuuksia tai sen määäämiä rajoituksia, jotka vaikuttavat elämän valintojen toteuttamiseen. Esimerkkinä on suomalainen koulutusjärjestelmä, jossa keskeisiä valintoja tehdään peruskoulun ja toisen asteen opintojen jälkeen. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 54 -58.)

Tutkittaessa ihmisen elämänkaarta on kysymys minuuden alkuperästä ja olemuksesta ollut aina ongelmallinen. Tämä johtuu siitä, että jokainen yksilö kohtaa tämän kysymyksen monesti elämänsä aikana. Nuoruudessa ihminen etsii omaa minuuttaan ja aikuisena minuus koetaan henkisen kehityksen perustana. (Dunderfelt Tony 1999,76.)

Ihmisen elämä jakautuu erilaisiin elämänvaiheisiin, joissa omaksutaan erilaisia toimintoja. Dunderfeltin mukaan yksilö liittyy elämänsä aikana eri työtehtäviin, aatteisiin ja toisiin ihmisiin ja jossain toisessa vaiheessa erottautuu muista ja suuntautuu johonkin muuhun, minuus siis muuttuu ja muuntaa muotoaan jatkuvasti. Dunderfelt tarkastelee ihmisen elämänkaarta

kolmen eri tekijän kautta, joita ovat yksilöllisyys, ympäristö ja perimä. Yksilöllisyyttä on mahdoton mitata, mutta minuus on osa ihmisen henkistä ulottuvuutta ja persoona psyykinen ulottuvuus. Ympäristön vaikutus tarkoittaa sitä, mitä yksilö elämänsä aikana sisäistää, tästä on esimerkkinä oppiminen. Ihmisen perimä sen sijaan muodostaa yksilön elämän perustan. (Dunderfelt 1999, 93,101-102.)

Robert J. Havighurstin mukaan eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia kehitystehtäviä. Nämä tehtävät ovat haasteita, joita kohtaamalla ja niistä selviytymällä yksilö kehittyy ja siirtyy seuraavaan elämänvaiheeseen. Tärkeä yksilön kehitysvaihe opinnäytetyön kannalta on aikuisuuden kehitysvaiheet ja työuran elämäнкаari. (Dunderfelt 1999, 94.)

3 Työmotivaation tausta

3.1 Palkka motivaation lähteenä

Työmotivaatioteoriat tutkivat psykologisia selityksiä siihen, mikä motivoi ihmisiä tavanomaisissa yrityksissä. Sen vuoksi motivaatio ja palkitseminen ovat yhteydessä toisiinsa, sillä palkintoja annetaan siinä käsityksessä, että työntekijät ovat motivoituneita sitoutumaan työpaikkaansa. Palkka on yksi tärkeistä komponenteista, sillä on psykologinen ja sosiaalinen merkitys, koska se viestittää työntekijöille materiaalista palkitsemista. Palkka kertoo jotain yksilön sopivuudesta työhön. Se on symboli tunnustuksesta ja ilmaisee organisaation ajatukset työntekijän käyttäytymisestä. Palkka täyttää tiettyjä rooleja:

1. Se tyydyttää henkilökohtaisia tarpeita esimerkiksi antaa pätevyyden tunteen.
2. Se antaa palautetta siitä, kuinka hyvin henkilö pärjää työssä ja toimii samalla indikaattorina siitä, millainen paikka hänellä on organisaatiossa.
3. Palkka toimii palkintona siitä, että on tarkkailevassa asemassa esimerkiksi työnjohdossa.
4. Palkka peilaa kapasiteettia toimittaa ostovoimaa kuluttajamarkkinoilla.
(McKenna & Beech 1995,147.)

Palkka merkitsee eri asioita eri ihmisille. Esimerkiksi yksi ihminen tavoittelee tiettyjä tuloja tyydyttääkseen turvallisuuden tunteensa. Toiselle raha voi kuvata suhteellista menestymistä työssä ja kolmannelle se voi merkitä toimivallan käyttämistä toivotussa asemassa.

Rahaa motivaation lähteenä on kannattanut Taylor, joka oli tieteellisen johtamisen perustaja 1900-luvun alussa. Ihmiset motivoituivat oman edun tavoittelusta ja ottivat haasteita vastaan

maksimoidakseen ansionsa. Organisaation näkökulmasta mahdollisuus maksimoida tuotanto onnistuu sillä, että luodaan palkkiojärjestelmiä, joissa taloudellinen voitto vaihtelee tuottavuuden mukaan. Mitä tehokkaampaa tuotanto on, sen enemmän yksilöt saavat palkkaa. (McKenna & Beech 1995, 147- 148.)

3.2 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen on tyydytettävä tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Tavoitteisiin ihminen pyrkii ainoastaan silloin, kun uskoo niiden saavuttamisen mahdolliseksi. Tarpeet muodostavat viisi tasoa. Tarpeiden tyydyttäminen alkaa alimmalta tasolta ja siirtyy ylemmälle tasolle, kun alemman tason tarpeet ovat tyydytetty. Alin taso koostuu ihmisen fysiologisista tarpeista, kuten nälän ja janon tunteesta. Fysiologiset tarpeet kuten ravinnon tarve hallitsevat ihmisen toimintaa. Nämä tarpeet ovat helppo tyydyttää, mutta ne toistuvat usein eivätkä katoa.

Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, joita ovat varmuus ja suojautuminen vaaroilta. Ensimmäisen tason tarpeiden tyydytys varmistaa ihmisen turvallisuudestaan. Tämä turvallisuuden tarve ilmenee taipumuksena pysytellä tutuissa paikoissa ja tarpeena omaksua jokin filosofia tai uskonto sekä terveys, vakuutus, työpaikka ja hyvä sosiaaliturva. Näiden tarpeiden ollessa tyydytettyinä ne eivät ole enää ihmistä aktiivisesti motivoivia tekijöitä.

Kolmannella tasolla ovat sosiaaliset tarpeet, esimerkiksi ystävyys ja yhteenkuuluvuuden tunne. Maslow kutsui näitä puutemotiiveiksi. Ihminen pyrkii tätä tarvetta tyydyttäessään käyttäytymään sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla.

Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, joita ovat tunnustus, arvostus ja kunnioitus. Ihmisessä tulee olla jotain erityistä, ei riitä, että hänet hyväksytään. Viidennellä eli ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluu saavutukset, henkinen kasvu ja luovuus. Ihmiselle syntyy tarve käyttää hyväkseen koko kapasiteettiaan. Maslowin mukaan nämä ovat ihmisen kasvutarpeita. (Hyppänen 2007, 128- 129, Peltonen & Ruohotie 1992 54- 55.)

3.3 Herzbergin kaksifaktorigiteoria

Herzberg erittelee teoriassaan tarpeet, jotka on mahdollista tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Teoriassa työn ulkoiset tekijät ovat hygieniatekijöitä ja työhön liittyvät tekijät ovat motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijöihin kuuluvat esimies-alaisuus, palkkausjärjestelmä, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, työpaikan siisteys, varmuus ja turvallisuus. Kun nämä asiat ovat huonosti hoidettu, ne aiheuttavat tyytymättömyyttä. Hyvin hoidettuna ne

ovat huomaamattomia. Hygieniatekijät eivät paranna työsuoritusta, mutta poistavat tyytymättömyyttä ja motivoivat.

Motivaatiotekijät ovat tehtävätekijöitä, jotka liittyvät työn sisältöön ja tuottavat motivaation. Näitä tekijöitä ovat kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta ja uralla koettujen etenemisen mahdollisuudet, työn sisältö, työssä koetut saavutukset ja saadut tunnustukset. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät vaikuttavat siihen, millaiseen työsuoritukseen ihminen pyrkii. Kun ihmiseltä puuttuu motivaatiotekijät, tekee ihminen mekaanisia työsuorituksia. (Viitala 2004, 156.)

3.4 Baltessin SOC- malli

Baltessin SOC-malli on malli yksilön elämänkaaren kehittymisestä, johon kuuluu kolme perusprosessia: valinta (S), optimointi (O), kompensatio (C). Nämä luovat pohjan onnistuneelle elämäntilanteelle, jonka avulla yksilö pyrkii saavuttamaan mahdollisimman paljon ja menettämään mahdollisimman vähän.

Baltessin mukaan ihmisen täytyy valita itselleen tietyt tavoitteet, jotka hän aikoo saavuttaa erilaisten resurssien kuten ajan, sosiaalisen tuen energian rajallisuuden takia. Tätä kutsutaan valinnaksi. Valinta kuvaa tavoitetta, jonka ihminen itselleen asettaa. Optimointi on energian ja ajan tehokasta käyttöä. Optimoimalla resurssit löydetään keinot, joilla tavoite saavutetaan. Kompensatiolla tarkoitetaan keinoja, joilla tavoitteeseen päästään esimerkiksi ulkopuolinen apu. Tutkimuksien mukaan näillä kolmella perusprosessilla on merkittävä suhde ihmisen hyvinvointiin. (Salmela- Aro & Nurmi 2002, 62.)

3.5 Heckhausen & Schultzin säätelyteoria

Heckhausenin ja Schultzin säätelyteorian ideana on ensisijainen ja toissijainen kontrolli. Ihmisen pyrkimystä muuttaa ympäröivää maailmaa niin, että se vastaa hänen tarpeitaan ja halujaan, kutsutaan ensisijaiseksi kontrolliksi. Toissijainen kontrolli kuvastaa sitä, miten ihminen pyrkii muuttamaan omaa motivaatiotaan. Heckhausen esittää kaksi perusprosessia kontrollin lisäksi. Ihminen tekee itselleen henkilökohtaisia tavoitteita, jolla pyrkii vaikuttamaan omaan kehitykseensä. Ympäristö ja olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. Tämä saa ihmisen sopeutumaan muutoksiin ja kompensoimaan mahdollisia epäonnistumisia tavoitteen saavuttamisessa. Jos ihminen haluaa saavuttaa tavoitteensa, tulee hänen kohdistaa resurssinsa oikein. Kohdistamisella tarkoitetaan ensisijaisen ja toissijaisen kontrollien valikoivaa käyttöä. Kun yksilö käyttää valikoivaa ensisijaista kontrollia, tarkoittaa se taitojen, yrittämisen ja ajan käyttämistä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Jos tämä ei tuota tulosta, ihminen käyttää kompensatorista ensi-

sijaista kontrollia, joka käsittää ulkopuolisia apuvälineitä esimerkiksi toisten apuja ja neuvoja. Valikoiva toissijaisen kontrollin käyttö helpottaa tavoitteen saavuttamista, sillä silloin ihminen kohdistaa kaiken energian ja huomionsa tavoitteeseensa.

Tilanteissa, joissa ihminen kohtaa pettymyksiä, tulisi käyttää kompensatorisia toissijaisia kontrollikeinoja. Tällaisia tilanteita ovat tavoitteista luopuminen, erilaisten itseään suojaavien keinojen käyttäminen ja aiemmin saavutettujen tavoitteiden korostaminen. (Salmela- Aro & Nurmi 2002, 62- 63.)

3.6 Hackmanin ja Oldhamin malli

Hackman ja Oldham osoittavat mallissaan, miten millä tavalla työn ominaisuudet vaikuttavat työsuoritukseen ja työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja poissaoloihin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Kun ihminen kokee työnsä mielekkääksi ja on tietoinen työnsä tuloksista saavuttaa hän parhaat tulokset. Seuraavat ominaisuudet kuvaavat kannustavaa työtä:

- työn tulee olla sellaista, että siinä vaaditaan erilaisia taitoja, liian yksinkertainen työ ei kannusta työntekijää käyttämään kykyjään
- työ on mielekästä kun siinä pääsee toteuttamaan itseään
- työtehtävän sisällön tulee olla mielekästä
- tehtävän tulisi olla kokonaisuus mieluummin kuin osasuoritus
- työn merkityksellisyys vaikuttaa siihen, miten mielekkääksi tekijä työn kokee. Toisten ihmisten hyvinvointiin vaikuttava työ lisää työn merkityksellisyyttä

Yksilön mahdollisuus itsenäiseen toimintaan, kuten oman aikataulun suunnitteluun ja työmenetelmien valitsemiseen, kasvattaa vastuuta. Itsenäisen työn tulokset riippuvat yksilön omista ponnistuksista, aloitteista ja päätöksistä. Työn tuloksista saatava palaute, jossa työntekijälle kerrotaan miten hyvin hän on onnistunut suorituksissaan.

Hackman ja Oldham kuvaavat ihmisten suhtautumista työhön käsitteellä kasvutarpeen voima. Muita myönteisemmin vaativiin ja monipuolisempiin töihin suhtautuvat ihmiset, jotka haluavat kehittää ja toteuttaa itseään. He arvostavat sisäisiä palkkioita. Hackmanin ja Oldhamin mukaan malli toimii sisäisen työmotivaation, työtyytyväisyyden, työsuorituksen sekä poissaolo- ja vaihtuvuuslukujen osalta, mitä enemmän työ sisältää kannustavia piirteitä. (Peltonen, Ruohotie 75- 77.)

3.7 O`Reillyn ja Caldwellin Prospektiivinen rationaalisuus

Yksilön tavoittelemat tulokset ja niiden saavuttamisen toiveet ohjaavat yksilön urapäätöksiä ja -käyttäytymistä. Valintaprosessit perustuvat tärkeän tiedon etsintään ja käyttöön, näistä muodostuvat rationaaliset odotukset siitä, ovatko vaihtoehdot hyviä vai huonoja. Huonot tiedot tai väärinkäsitykset voivat aiheuttaa haitallista käyttäytymistä. Prospektiivisen rationaalisuuden mukaan yksilöiden ja organisaatioiden erot vaikuttavat urapäätöksissä ja käyttäytymisessä näkyviin eroihin. Maslow ja Herzberg uskovat myös prospektiiviseen rationaalisuuteen. (Timpe 1989, 201.)

3.8 Salancikin ja Pfeifferin Retrospektiivinen rationaalisuus

Ihmiset pohdiskelevat enemmän päätöstensä ja tekojensa seurauksia kuin käyttäytymistään ja uskomuksiaan. Aikaisempaa toimintaa yksilön sosiaalisessa ympäristössä selittävät esimerkiksi henkilön tarpeet ja hänen minäkäsityksensä. Työntekijä turvautuu sosiaaliseen vertailuun ja aikaisempaan käyttäytymiseen sitä enemmän, mitä moniselitteisempi ympäristö on. Yksilön ominaisuuksiin vaikuttavat tarve kehittää toiminnalle sosiaalisesti hyväksyttäviä selityksiä sekä tiedon saatavuus ja relevanssi. Salancikin ja Pfeifferin mukaan on kolme retrospektiivisen rationaalisuuden perustaa. Ne liittyvät käyttäytymiseen, ympäristöön ja sosiaalisuuteen. Aikaisempi käyttäytyminen toimii tietolähteenä aikaisempien asennetoteamusten jäsentämisessä. Yksilöt saattavat käyttäytyä yhteneväisesti menneisyyden kanssa. Yksilön arvioitaessa työympäristön eri puolia, organisaation objektiiviset piirteet vaikuttavat havaintoihin, jotka voivat olla seurausta myönteisestä tai kielteisestä informaatiosta. Sosiaalinen perusta ilmenee yksilön epävarmuudesta, kun työ on monimutkaista. (Timpe 1989, 201.)

3.9 Teorioiden yhteenveto

Käyttämässäni teorioissa on paljon yhtäläisyyksiä. Tärkeimpinä nousevat esiin yksilön oma käyttäytyminen ja sosiaalisuus. Ihminen voi kaikkiin näihin vaikuttaa itse. Kun tärkeimmät tarpeet on tyydytetty, siirrytään työtehtäviä koskeviin tekijöihin. Lähes kaikissa teorioissa korostettiin työnominaisuuksia ja niiden vaikutuksia työsuoritukseen (esimerkiksi Herzbergin hygieniatekijät). Nämä ovat osittain sellaisia asioita, joihin yksilö voi vaikuttaa. Suurimmaksi osaksi työntekijät arvostavat sisäisiä palkkioita, koska ne pitävät yllä motivaatiota pitkällä aikavälillä. Työmotivaatio voi kuitenkin hetkellisesti nousta ulkoisilla palkkioilla. McKennan ja Beechin mukaan palkka tyydyttää henkilökohtaisia tarpeita ja toimii palkintona työntekijälle.

4 Työmotivaatio Keski-Uudenmaan Osuuspankissa

Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on Keski-Uudenmaan Osuuspankin kaksi konttoria, Hyvinkää ja Järvenpää. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tut-

kimusmenetelmää. Keskeisiä piirteitä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely ja aineiston keruun suunnitelmat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130- 131.) Empiirinen taustatieto kerätään kyselylomakkeen ja teemahaastattelujen antamilla tuloksilla.

Tutkimusstrategiana käytetään Survey-tutkimusta, jossa tarkoituksena on kerätä tietoa joukolta ihmisiä. Tyypillisenä piirteenä tutkimukselle on, että ihmisjoukosta kerätään aineisto jota pyritään kuvailemaan ja vertailemaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125).

Kyselylomakkeen vastauksia tutkitaan ristiintaulukoinnilla. Siinä tutkitaan muuttujien jakaantumista ja niiden välisiä riippuvuuksia (KantiMOTV). Ristiintaulukointi kuvaa havainnollisesti kahden muuttujan välistä yhteisvaihtelua. Tässä tutkimuksessa ristiintaulukointi kertoo eroavakko esimerkiksi eri-ikäisten vastausjakaumat toisistaan.

4.1 Tutkimuksen osa 1. Kysely

4.1.1 Kyselyn laatiminen

Kysely toteutettiin verkkokyselynä. Lähetin kyselyn E-lomakkeena saatteen kera tutkimukseen osallistuville 14.9.2009. Kysely (Liite 1.) ja saate (Liite 2.) ovat liitteenä. Etuna e-lomakkeen käytössä on sen nopeus ja vaivattomuus. Kun kyselyn lähettämisestä oli kulunut viikko, lähetin muistutusviestin 23.9.2009. Kyselylomake suljettiin pois käytöstä 29.9.2009. Kyselylomakkeella kerättiin tietoa pankin toimihenkilöiden motivaatiosta ja työviihtyvyydestä. Kyselylomakkeen kysymykset syntyivät teorian pohjalta. Kysymykset käytiin läpi henkilöstöpäällikön kanssa.

Kyselylomake koostui monivalinta- ja asteikkokysymyksistä, joissa oli vastausvaihtoehtoina eri asteikkoja. Kyselyn alussa oli taustatietoja koskevia monivalintakysymyksiä viisi. Kaikissa kohdissa oli useampi vastausvaihtoehto. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä oli vaihtoehto ” ei samaa eikä eri mieltä”. Asteikkoihin perustuvat kysymykset osoittavat vastaajan mielipiteiden erojen voimakkuuden. Asteikkona on käytetty Likertin asteikkoa. Sen vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan (Hirsjärvi 2004, 189). Kyselyssä olen käyttänyt viisiportaista asteikkoa.

Työnkuvaan liittyviä kysymyksiä oli 10 kappaletta ja työmotivaatiota kuvaavia kysymyksiä 9 kappaletta. Kysymykset 8 ”Työni on riittävän haasteellista”, 4 ”Voin vaikuttaa työhöni ja toimenkuvaani”, 15 ”Olen tyytyväinen palkkaani” ja 18 ”Työyhteisössämme vallitsee hyvä ilma- piiri” kuvasivat Maslowin tarvehierarkiateoriaa. Kysymykset 2 ”Pystyn hyödyntämään osaamis-

tani riittävästi”, 3 ”Koen työni tärkeänä ja merkittävänä”, 9 ”Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia” ja 19 ”Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti” koskivat Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Baltasin SOC- mallia koski kysymys 11 ”Olen työssäni sitoutunut yritykseni tavoitteisiin”. Heckhausenin ja Schultsin säätelyteoria näkyi kysymyksessä 12 ”Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni”. Hackmanin ja Oldhamin teoriaa kuvasivat kysymykset 5 ”Tiedän oman työni tavoitteet” ja 10 ”Työmääräni on liian suuri”. O`reillyn ja Caldwellin prospektiivista rationaalisuutta kuvasi kysymykset 6 ”Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni”, 7 ”Tunnen onnistuvani työssäni hyvin” ja 17 ”Hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa minua työssäni”. Salancikin ja Pfeifferin retrospektiivinen rationaalisuus näkyi kysymyksissä 13 ”Saan onnistumisestani riittävästi tietoa”, 14 ”Koen, että minua arvostetaan työtoverina” ja 16 ”Asiakkailta saatava positiivinen palaute on minulle tärkeää”. Monivalintakysymykset ja asteikkokysymykset olivat pakollisia.

Kyselylomakkeessa oli myös kaksi avointa kysymystä, kysymykset 20- ja 21. Avointen kysymysten tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus ilmaista mielipiteensä laajemmin ja samalla voisi nousta esiin uusia näkökulmia aiheeseen liittyen. Avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia. Kyselylomaketta testattiin ja muokattiin useaan kertaan, kysymyksiä vähennettiin ja asteikkokysymykset jaettiin kahteen osaan. Lomakkeen ulkoasua muokattiin, jotta siitä saatiin mahdollisimman helppolukuinen ja selkeä.

Kohderyhmänä kyselylomakkeessa oli Keski-Uudenmaan osuuspankin Järvenpään ja Hyvinkään konttorin toimihenkilöt. Kysely rajattiin käsittelemään konttorin työntekijöitä. Ryhmä käsitti päivittäis-, sijoitus-, rahoitus-, ja vakuutustiimit. Kohderyhmäksi jäi noin 60 henkilöä. Kyselyyn osallistuivat vakituisten työntekijöiden lisäksi myös määräaikaiset, tuntityöläiset sekä osa-aikaeläkkeellä olevat. Ensimmäisen kahden viikon aikana tuli noin 30 vastausta. Muistutuksen lähetyksen jälkeen oli viikkoa aikaa vastata. Vastauksia tuli tämän jälkeen noin 17.

Kyselylomakkeen mukana oli saate. Siinä kerrottiin tutkimuksesta ja siitä mitkä konttorit osallistuvat kyselyyn. Kyselyssä painotettiin luottamuksellisuutta ja kyselyyn vastaamista anonyyminä. Kerrottiin myös, että henkilöstöpäälliköltä on saatu lupa kyselyn teettämiseen.

4.1.2 Kyselystä saatujen vastausten käsittelytapa

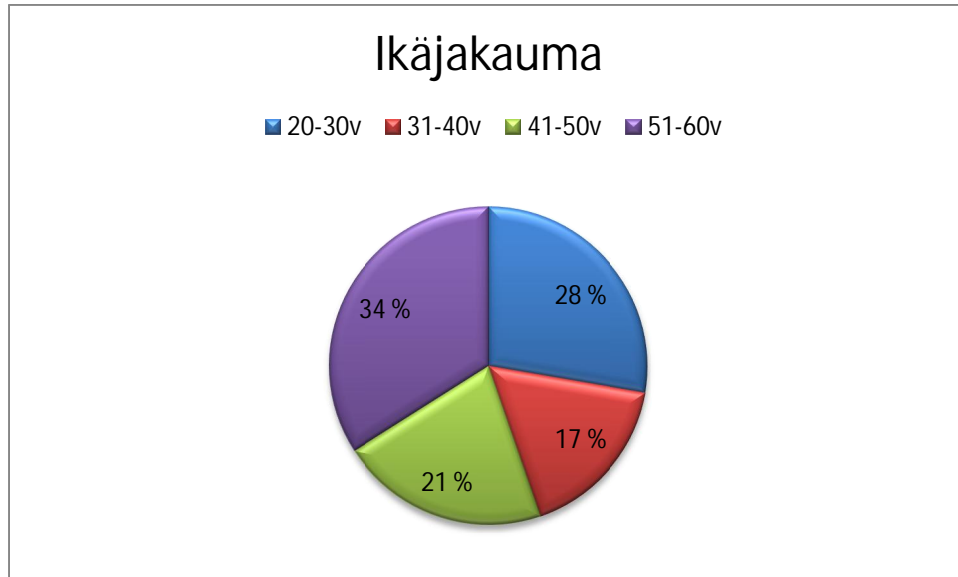
Kun kysely oli toteutettu ja vastaukset saatu, pohdin erilaisia analysointimenetelmiä. Ensin ristiintaulukoin taustamuuttujia kysymysten kanssa suoraan e-lomake-ohjelmassa olevalla ristiintaulukoinnilla. Ohjelmasta ei saanut suoraan siirrettyä taulukoita työhön, eivätkä taulukot olleet tarpeeksi selkeitä. Seuraavaksi siirsin vastaukset e-lomakkeesta SPSS-ohjelmaan. SPSS-ohjelmalla sain laskettua frekvenssejä ja tehtyä pylväsdiagrammeja.

Päätin kuitenkin siirtää SPSS- ohjelmasta saamani tiedot Exceliin ja tehdä sen avulla kuvioita, joista lukija näkee selkeästi vastausten jakaantumisen. Kuvioiden alla tulkitaan tuloksia.

4.1.3 Kyselyn vastausten jakautuminen

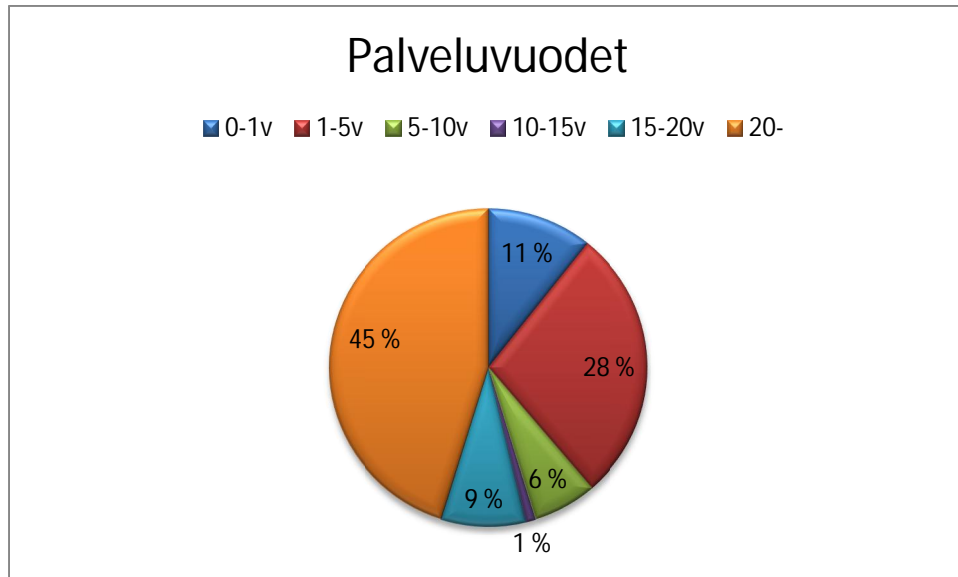
Havainnollistan kyselylomakkeesta saadut vastaukset graafisessa muodossa. Työssä ristiintaulukoidaan kysymykset taustamuuttujien kanssa. Sen avulla esitetään muuttujien jakautumisen ja niiden välisen riippuvuuden. Ensin havainnoidaan kuvioilla vastaajien taustatiedot.

4.1.4 Taustamuuttujat



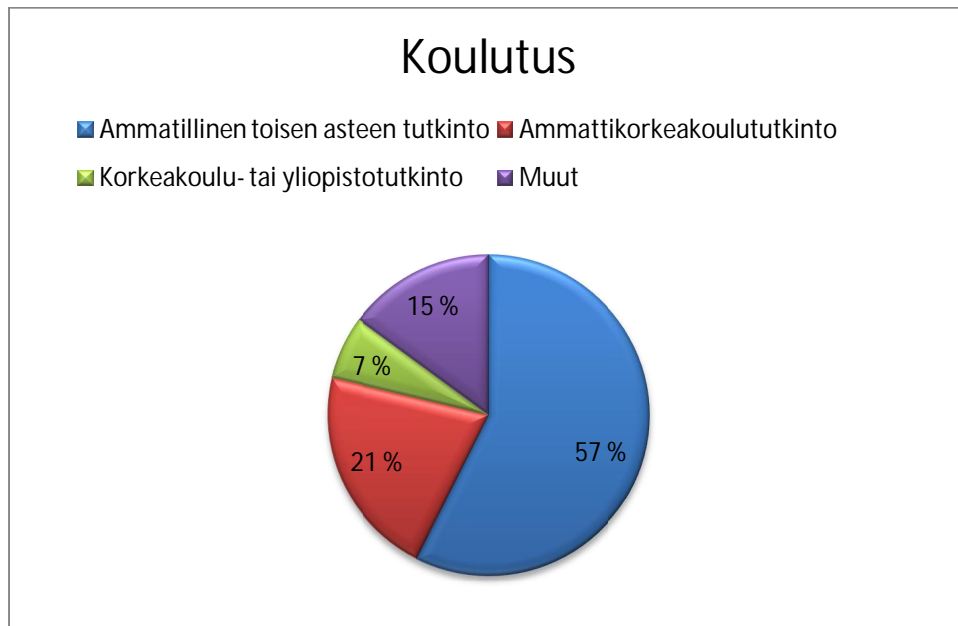
Kuvio 1: Ikäjakauma

Kyselyyn vastasi yhteensä 47 toimihenkilöä, joista vain kaksi henkilöä on miehiä. Kyselyn vastausprosentti oli 78. Sukupuolella ei tämän kyselyn kannalta ole merkitystä, koska lähes kaikki toimihenkilöt valituissa työtehtävissä ovat naisia. Miesten vastauksia ei ole tutkimuksessa tarkasteltu tulosten käsittelyn luottamuksellisuuden takia. Toisena taustatietona oli ikä. Suurin ikäryhmä oli 51- 60 -vuotiaat, heitä oli 34 %. Vastaajista 27,7 % oli 20- 30 -vuotiaita. ikäryhmään 31- 40 -vuotiaat vastaajia oli 17 %. Vastaajista 21,3 % kuului ikäryhmään 41- 50 -vuotiaat. Toimihenkilöt jakautuvat tasaisesti jokaiseen ikäryhmään.



Kuvio 2: Palveluvuodet

Palveluvuodet jakaantuivat seuraavasti: Yli 20 vuotta toimineita oli 44,7 % ja 1-5 vuotta työskennelleitä oli 27,7 %. 0-1 vuotta työskennelleitä oli 11 %. Toimihenkilöistä 15- 20 vuotta oli työskennellyt 8,5 %. 5-10 vuotta työskennelleitä oli 6,4 %. Toimihenkilöistä 10-15 vuotta työskennelleitä oli vastaajista vain 1 % (yksi henkilö). Suurin ryhmä oli yli 20 vuotta työskennelleet. Toiseksi suurin ryhmä on 1- 5 vuotta työskennelleet. Tämä voisi johtua siitä, että suuret ikäluokat ovat jääneet eläkkeelle ja sen takia on rekrytoitu uutta väkeä.



Kuvio 3: Koulutus

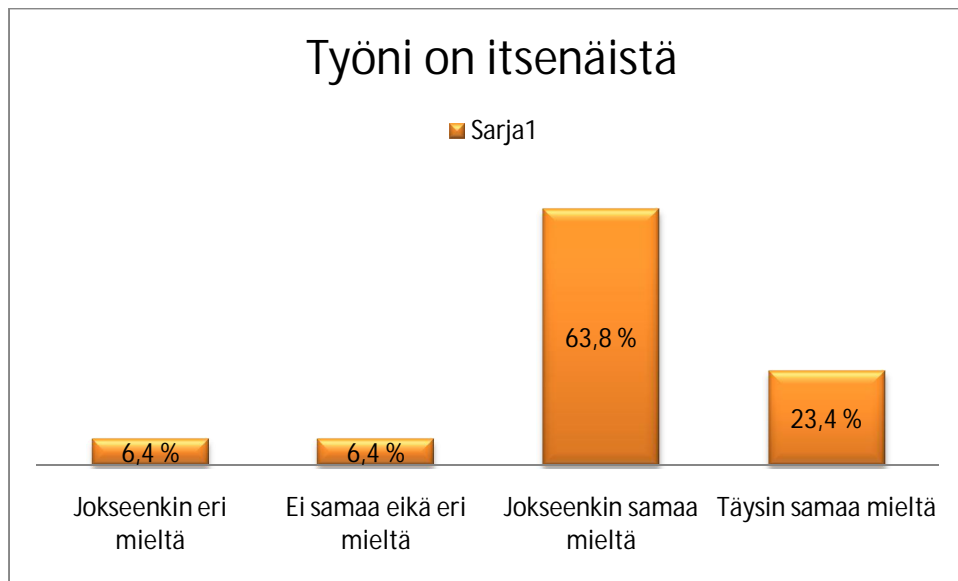
Koulutukseltaan kyselyyn vastanneista 57,4 %:lla, on ammatillinen toisen asteen tutkinto. Ammattikorkeakoulututkinto oli 21,3 %. Vastajista 14,9 % ovat ylioppilaita, peruskoulun tai keskikoulun käyneitä tai yo-merkonomeja. Nämä yo-merkonomit olisivat kuuluneet ammatilliseen toisen asteen tutkintoon. Yli puolet toimihenkilöistä on ammatillisen toisen asteen tutkinnon omaavia. Korkeakoulu- tai oli 6,4 % vastaajista (3 vastaajalla).



Kuvio 4: Osallistujat konttoreittain

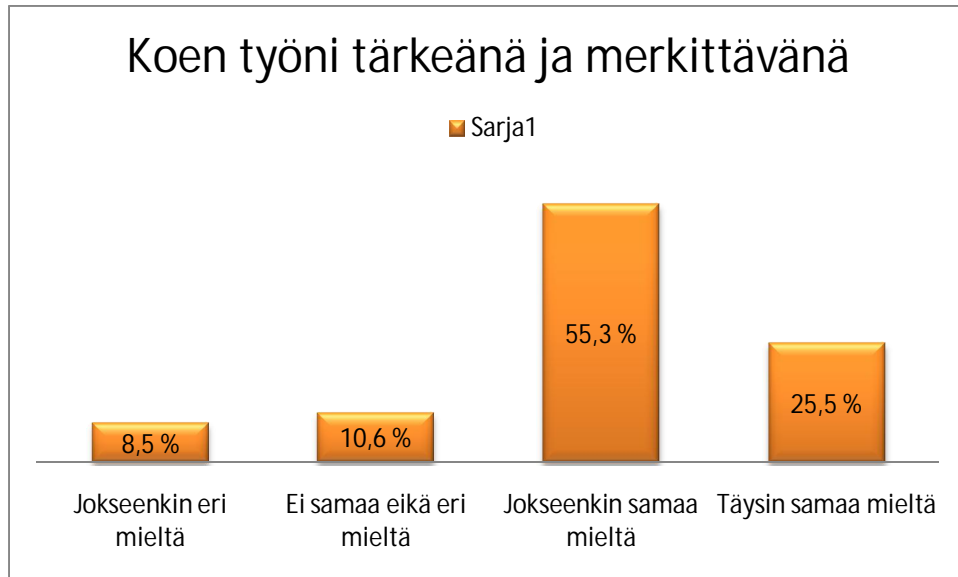
Kyselyyn osallistui kaksi Keski- Uudenmaan Osuuspankin konttoria, Järvenpää ja Hyvinkää. Vastaajista 66 % olivat Järvenpään konttorista (31 henkilöä) ja Hyvinkään konttorista 34 % (16 henkilöä).

4.1.5 Työnkuvaan liittyvät kysymykset



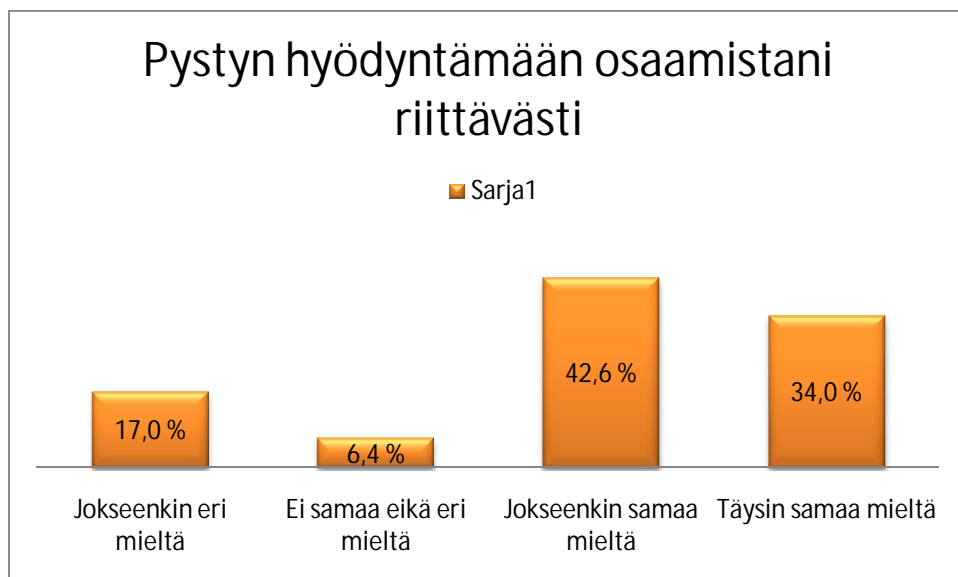
Kuvio 5: Työni on itsenäistä

Vastanneista yli puolet 63,8 % on jokseenkin sitä mieltä, että työ on itsenäistä. 23,4 % vastanneista on täysin samaa mieltä siitä, että työ on itsenäistä. 6,4 % ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä. Vastanneista kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Näyttää siltä, että valtaosa (noin 86 %) kokee työnsä itsenäiseksi.



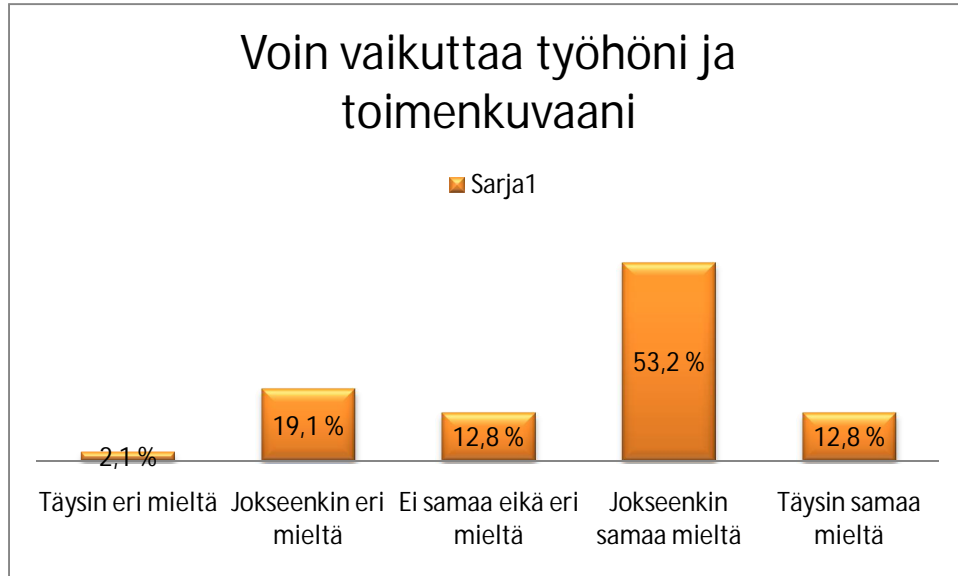
Kuvio 6: Koen työni tärkeänä ja merkittävänä

Vastaukset ovat jakautuneet siten, että suurin osa on sitä mieltä, että työ jokseenkin tärkeää ja merkittävää 55,3 %, tai täysin samaa mieltä, että työ on tärkeää ja merkittävää 25,5 %. Pylväistä näkee, että 10,6 % toimihenkilöistä ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä. 8,5 % on asiasta jokseenkin eri mieltä. Kukaan kyselyyn osallistuneista ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Näyttää siltä, että noin 80 % kokee työnsä jokseenkin tärkeäksi ja merkittäväksi.



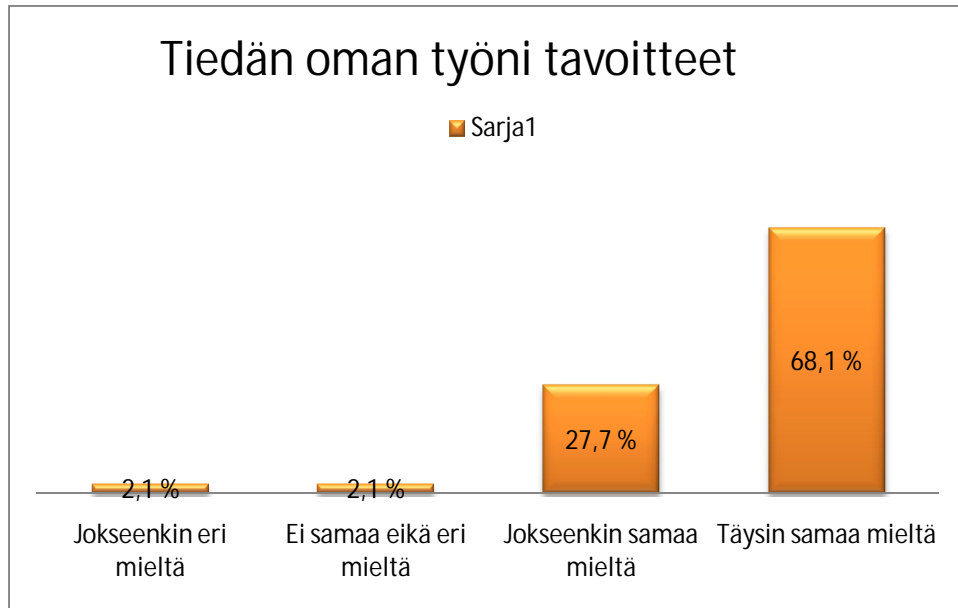
Kuvio 7: Pystyn hyödyntämään osaamistani riittävästi

Kyselyn tulosten mukaan noin 76 % (34 % täysin samaa mieltä ja 42,6 % jokseenkin samaa mieltä) kokee pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan riittävästi. Kuitenkin 17 % on asiasta jokseenkin eri mieltä. 6,4 % ei ole asiasta samaa mieltä eikä yksikään ole vastannut olevansa asiasta täysin eri mieltä.



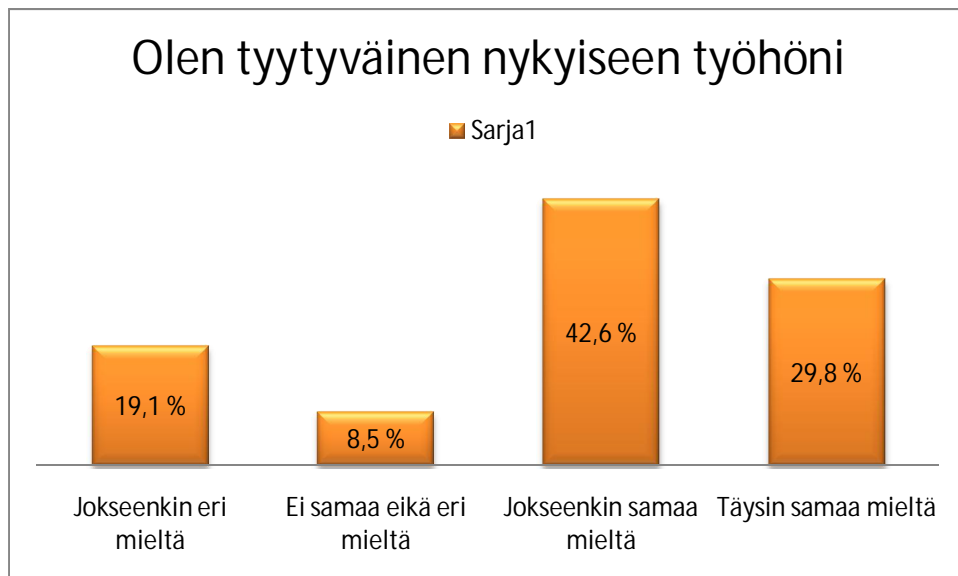
Kuvio 8: Voin vaikuttaa työhöni ja toimenkuvaani

Noin puolet vastanneista 53,2 % ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että voivat vaikuttaa työhön ja toimenkuvaansa. Täysin samaa mieltä asiasta ovat 12,8 %. Täysin eri mieltä toimihenkilöistä on 2,1 %. 12,8 % eivät ole asiasta samaa eivätkä eri mieltä.



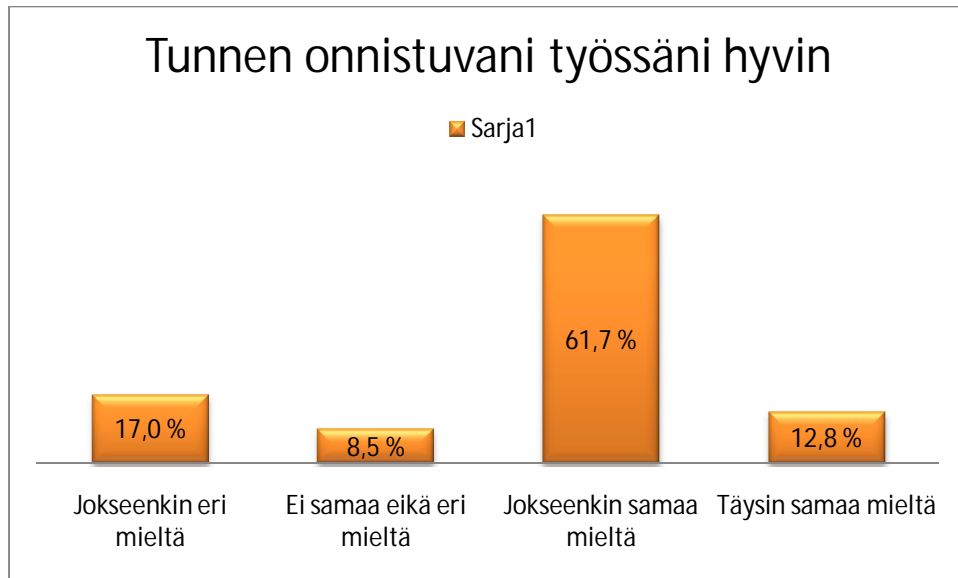
Kuvio 9: Tiedän oman työni tavoitteet

Vastanneista 68,1 % on täysin samaa mieltä siitä, että tietävät oman työnsä tavoitteet. 27,7 % on jokseenkin samaa mieltä siitä. Pieni joukko 2,1 % on jokseenkin eri mieltä asiasta tai ei samaa eivätkä eri mieltä. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Näyttää siltä, että työn tavoitteet ovat toimihenkilöiden tiedossa. Noin 95 % tietää työnsä tavoitteet.



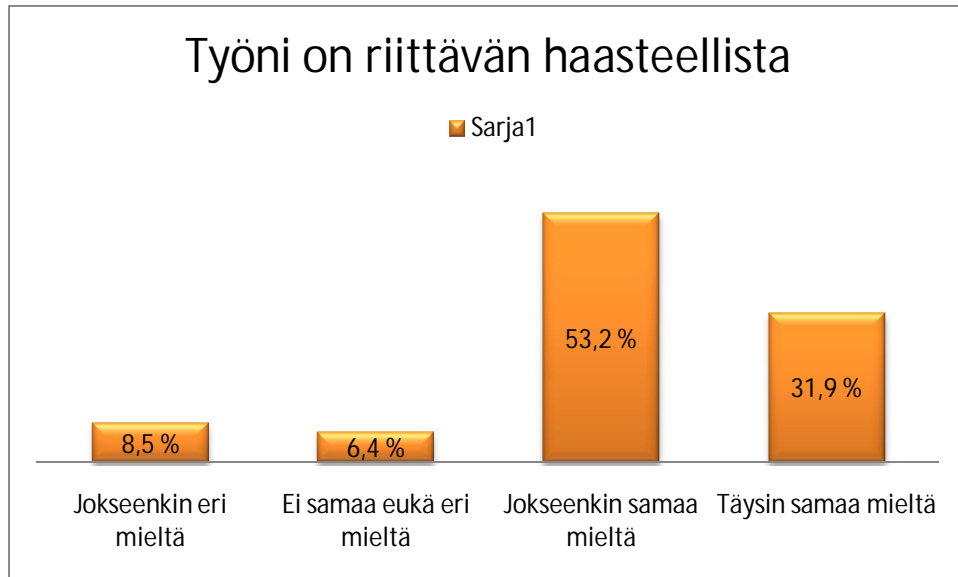
Kuvio 10: Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni

Vastausten mukaan 42,6 % on jokseenkin tyytyväinen nykyiseen työhönsä ja 29,8 % on täysin tyytyväinen nykyiseen työhönsä. Vastanneista 19,1 % on jokseenkin eri mieltä asiasta ja 8,5 % ei ole samaa eivätkä eri mieltä. Kukaan ei ole vastannut olevansa täysin eri mieltä. Tulosten mukaan noin 75 % on tyytyväinen nykyiseen työhönsä.



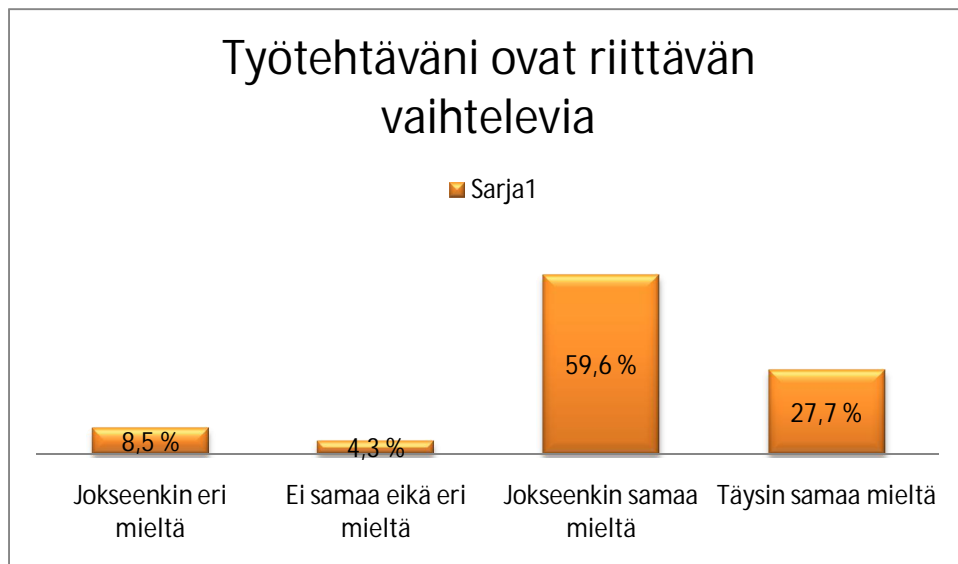
Kuvio 11: Tunnen onnistuvani työssäni hyvin

Kyselyn vastausten mukaan, vastanneista yli puolet 61,7 % on jokseenkin samaa mieltä ja toimihenkilöistä 12,8 % on täysin samaa mieltä. Vastanneista 17 % on asiasta jokseenkin eri mieltä. Mistä tämä voisi johtua? 8,5 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Yksikään vastaajista ei ole vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Vastauksista näkee, että 2/3 kokee onnistuvansa työssään.



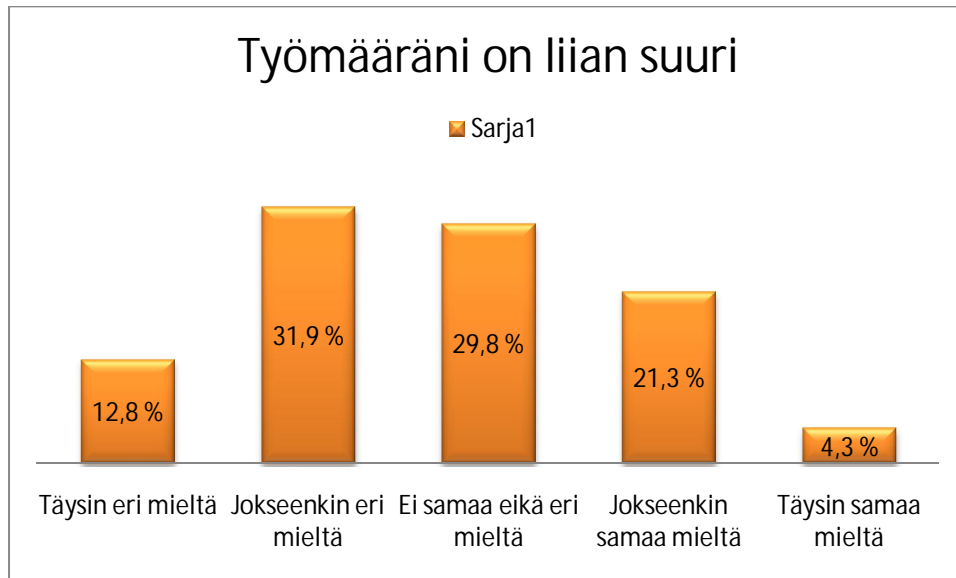
Kuvio 12: Työni on riittävän haasteellista

Toimihenkilöistä 53,2 % on jokseenkin samaa mieltä asiasta. Vastanneista 31,9 % on täysin samaa mieltä. 8,5 % vastanneista on asiasta jokseenkin eri mieltä ja 6,4 % ei ole asiasta samaa eivätkä eri mieltä. Kyselyn tulosten mukaan valtaosa (85,1 %) pitää työtään riittävän haasteellisenä.



Kuvio 13: Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia

Kyselyn tuloksista käy ilmi, että 59,6 % vastanneista kokee työtehtävien olevan jokseenkin riittävän vaihtelevia. Toimihenkilöistä 27,7 % kokee työtehtävien olevan riittävän vaihtelevia. Vastanneista 8,5 % eivät koe työtehtävien olevan tarpeeksi vaihtelevia. Yksikään osallistujista ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä.



Kuvio 14: Työmääräni on liian suuri

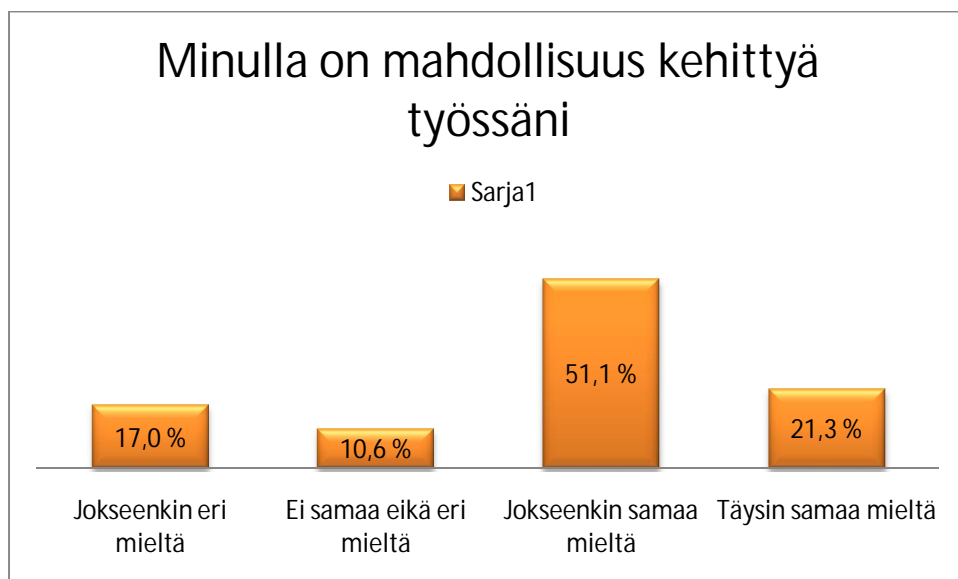
31,9 % vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä asiasta ja 29,8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. 21,3 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja 12,8 % täysin eri mieltä. 4,3 % oli täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella noin 25 % on sitä mieltä, että työmäärä on liian suuri ja noin 44,7 % pitää työmäärää sopivana. Vastaajista, jotka eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä, oli myös merkittävä määrä.

4.1.6 Työmotivaatiota käsittelevät kysymykset



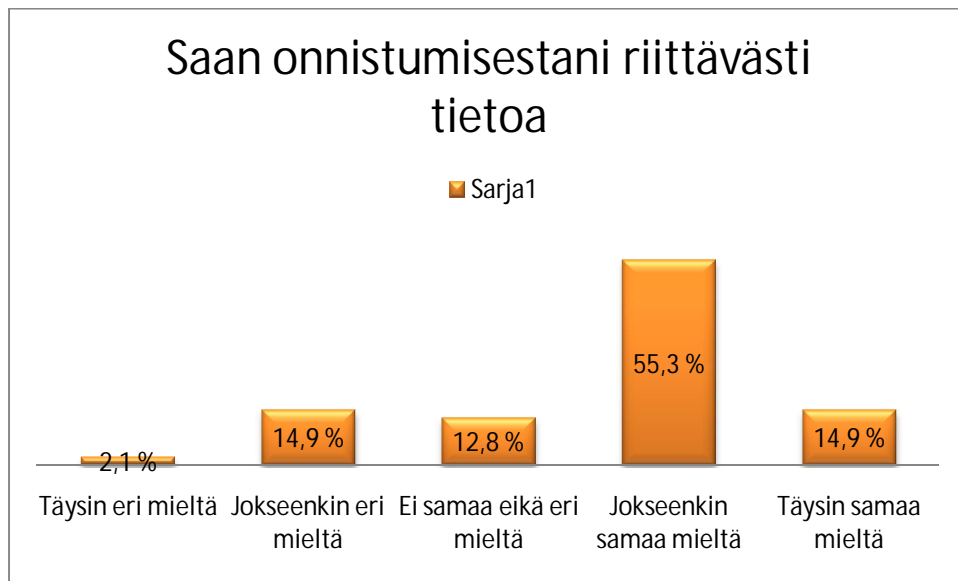
Kuvio 15: Olen työssäni sitoutunut yritykseni tavoitteisiin.

Yrityksen tavoitteisiin sitoutumisesta on jokseenkin samaa mieltä 51,1 %, ja täysin samaa mieltä 38,3 %. Vastanneista 2,1 % ei koe olevansa sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin ja 8,5 % ei ole asiasta samaa eivätkä eri mieltä. Yksikään ei ole vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Vastausten perusteella suuri osa (89 %) on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin.



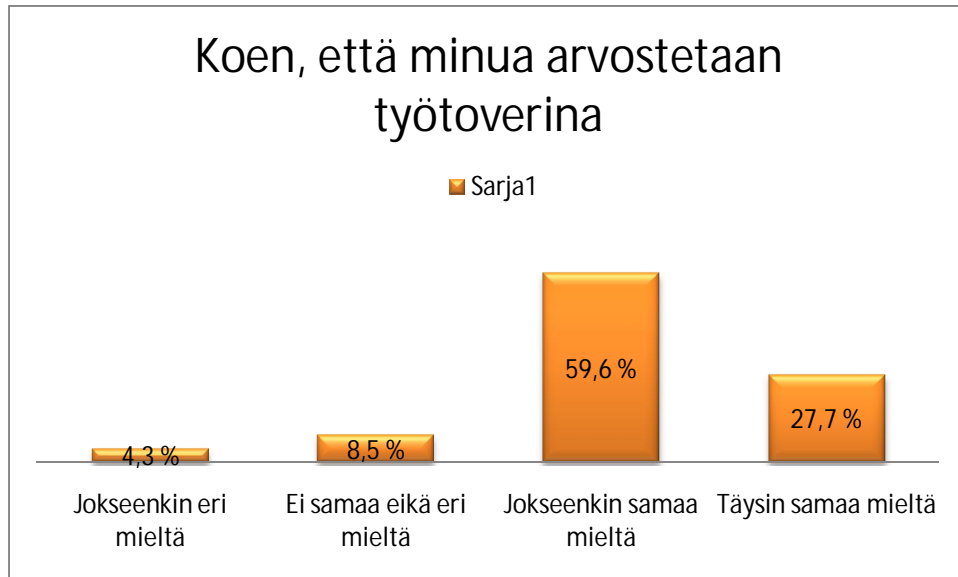
Kuvio 16: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni

Vastanneista 51,1 % kokee, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään ja 21,3 % on täysin samaa mieltä, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. 17 % kokee, ettei heillä ole mahdollisuutta kehittyä työssään. 10,6 % ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Noin 75 % vastaajista kokee, että heillä on kehittymismahdollisuuksia työssään.



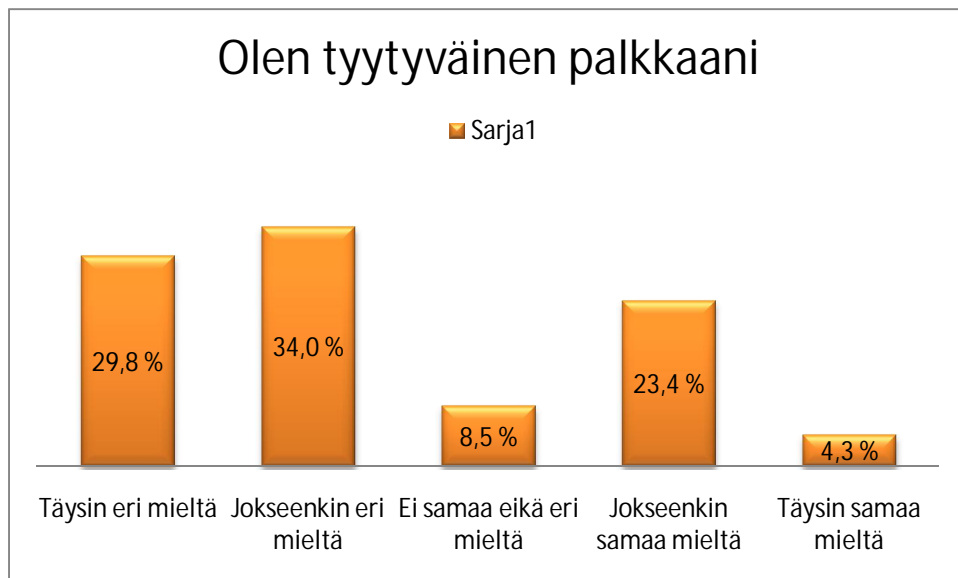
Kuvio 17: Saan onnistumisestani riittävästi tietoa

Vastaukset jakautuvat niin, että 14,9 % on täysin samaa mieltä ja 55,3 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastanneista 14,9 % on asiasta jokseenkin eri mieltä 12,8 % ei ole samaa ei eri mieltä asiasta ja 2,1 % täysin eri mieltä. Tutkimuksen vastaukset osoittavat, että suurin osa (70,2 %) toimihenkilöistä kokee saavansa onnistumisestaan riittävästi tietoa.



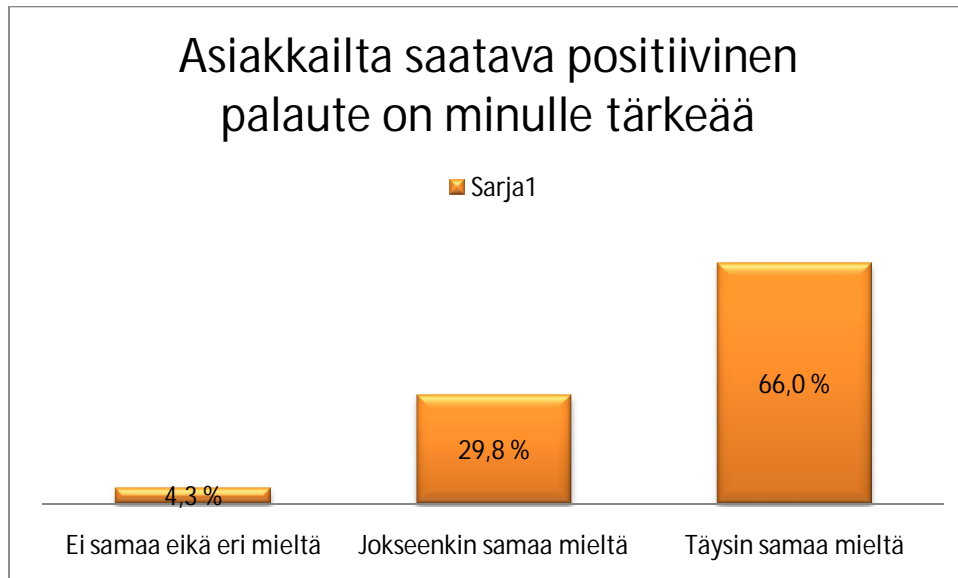
Kuvio 18: Koen, että minua arvostetaan työtoverina

59,6 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastanneista 27,7 % on täysin samaa mieltä asiasta. 8,5 % ei ole samaa eivätkä eri mieltä. 4,3 % on asiasta täysin samaa mieltä. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Vastaajista 87,3 % kokee saavansa arvostusta työtovereiltaan.



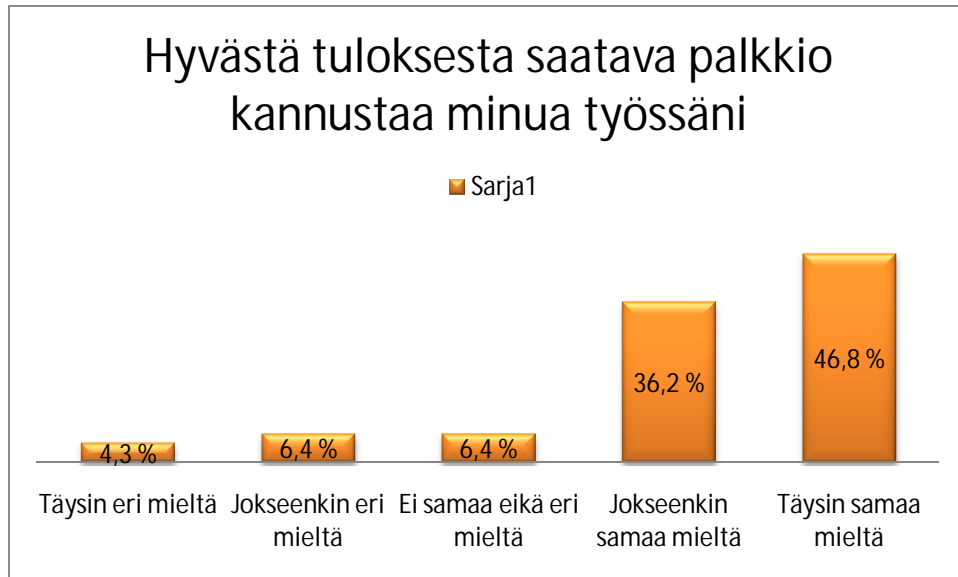
Kuvio 19: Olen tyytyväinen palkkaani

Toimihenkilöistä 4,3 % on asiasta täysin samaa mieltä 23,4 % on jokseenkin samaa mieltä. 8,5 % vastanneista ei ole samaa eikä ei mieltä. 23,4 %. Vastanneista 34 % ovat asiasta jokseenkin eri mieltä ja 29,8 % täysin eri mieltä. Vastaajista 63,8 % ei ole tyytyväinen palkkaansa.



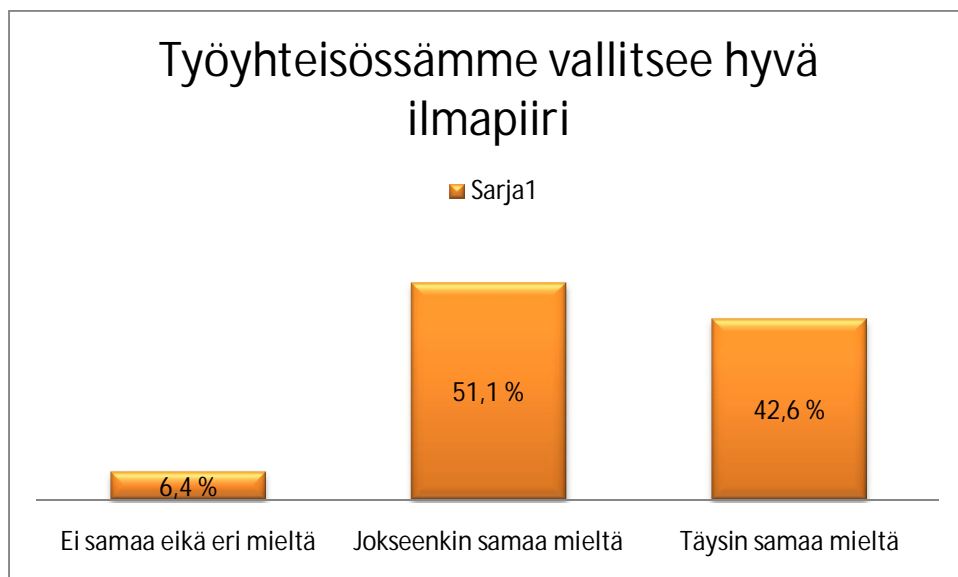
Kuvio 20: Asiakkailta saatava positiivinen palaute on minulle tärkeää

Vastanneista 66 % kokee asiakkailta saatavan positiivisen palautteen tärkeänä. 29,8 % kokee positiivisen palautteen jokseenkin tärkeäksi. Vastanneista 4,3 ei ole samaa eikä eri mieltä. Yksikään kyselyyn osallistujista ei vastannut kohtaan jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tutkimuksen mukaan 95 % toimihenkilöistä kokee asiakkailta saatavan positiivisen palautteen tärkeäksi.



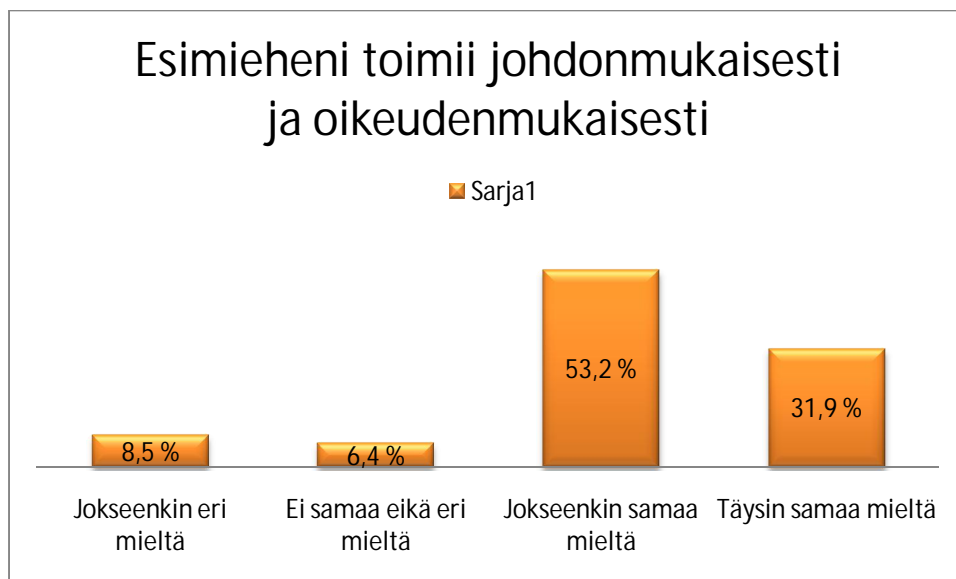
Kuvio 21: Hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa minua työssäni

Kuviosta 21 näkee, että 46,8 % kokee tuloksesta saatavan palkkion kannustavan heitä työssään. 36,2 % kokee palkkion jokseenkin tärkeäksi. Vastanneista 6,4 % ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. Toimihenkilöistä 6,4 % on jokseenkin eri mieltä ja 4,3 % täysin eri mieltä palkkioiden kannustavuudesta. Tulosten mukaan vastanneista suurin osa (83 %) kokee palkkiot kannustaviksi.



Kuvio 22: Työyhteisössämme vallitseva ilmapiiri on hyvä

Vastanneista 42,6 % kokee työilmapiirin olevan hyvä ja 51,1 % kokee sen jokseenkin hyväksi. 6,4 % ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä. Toimihenkilöt kokevat ilmapiirin hyväksi. Yksikään osallistujista ei vastannut kohtaan jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Kuvio 23: Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti

Tutkimus osoittaa, että 31,9 % kokee esimiehensä toimivan johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. 53,2 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. 6,4 % ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä ja 8,5 % kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Vastausten perusteella toimihenkilöt (85,1 %) kokevat esimiesten toimivan johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.

4.1.7 Tulosten yhteenveto

Suurin osa toimihenkilöistä kokee tekevänsä itsenäistä työtä ja pitää työtään tärkeänä ja merkittävänä. 75 % kokee pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan riittävästi. Toimihenkilöt tuntevat voivansa vaikuttaa työhönsä ja sen toimenkuvaan. Työntekijät tietävät oman työnsä tavoitteet ja ovat todella tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Suurin osa kokee onnistuvansa työssään ja pitää työtään riittävän haasteellisena ja vaihtelevina. Vastaukset jakaantuivat eniten väittämässä, Työmääräni on liian suuri. Noin 90 % on sitoutunut yrityksensä tavoitteisiin. Yli puolet vastaajista kokee, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään ja että he saavat onnistumisestaan riittävästi tietoa. Noin 90 % kokee saavansa työtovereiltaan arvostusta. Palkka herättää vastaajissa mielipide-eroja, suuri osa vastanneista (noin 60 %) ei ole tyytyväisiä palk-

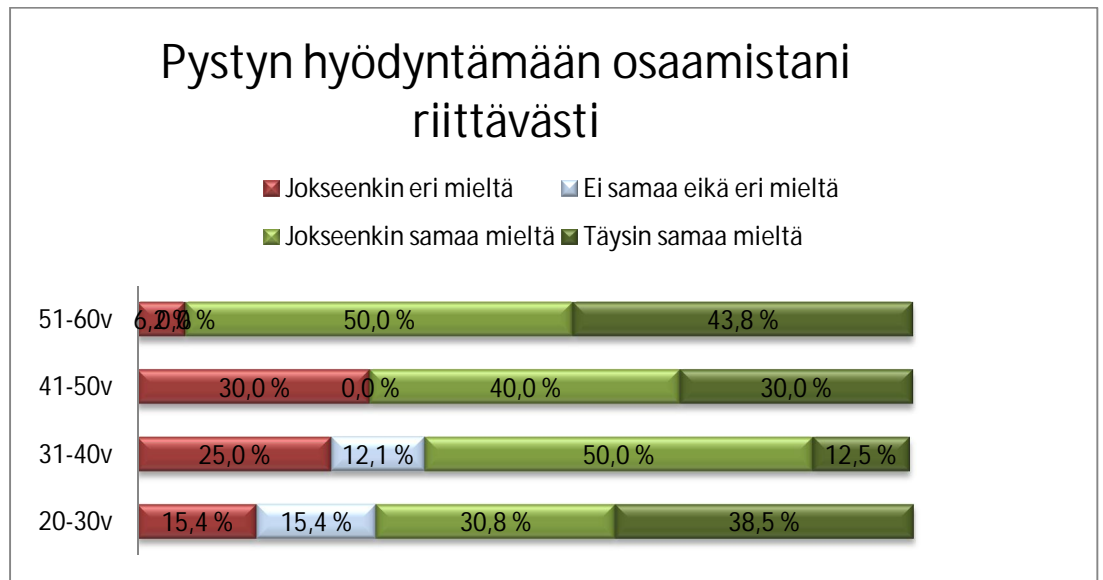
kaansa. Lähes kaikki vastaajat kokevat asiakkailta saaman positiivisen palautteen todella tärkeäksi. Noin 80 % kokee hyvästä tuloksesta saatavan palkkion motivoivaksi. Kyselyn mukaan konttoreissa vallitsee hyvä ilmapiiri. Esimieheen vastaajat ovat jokseenkin tyytyväisiä.

Näiden tulosten perusteella olen valinnut kysymyksiä, joita tarkastelen eri muuttujien kanssa. Haluan ristiintaulukoida tiettyjä kysymyksiä taustamuuttujien kanssa (iän, palveluvuosien, toimipaikan ja koulutuksen kanssa). Kysymykset joita aion ristiintaulukoinnissa käyttää, ovat:

- Pystyn hyödyntämään osaamistani riittävästi.
- Saan onnistumisestani riittävästi tietoa.
- Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.
- Työmääräni on liian suuri.
- Tunnen onnistuvani työssäni hyvin.
- Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni.
- Voin vaikuttaa työhöni ja toimenkuvaani.
- Olen työssäni sitoutunut yritykseni tavoitteisiin.
- Hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa minua työssäni.
- Koen työni tärkeänä ja merkittävänä.
- Työni on riittävän haasteellista.
- Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia.
- Olen tyytyväinen palkkaani.

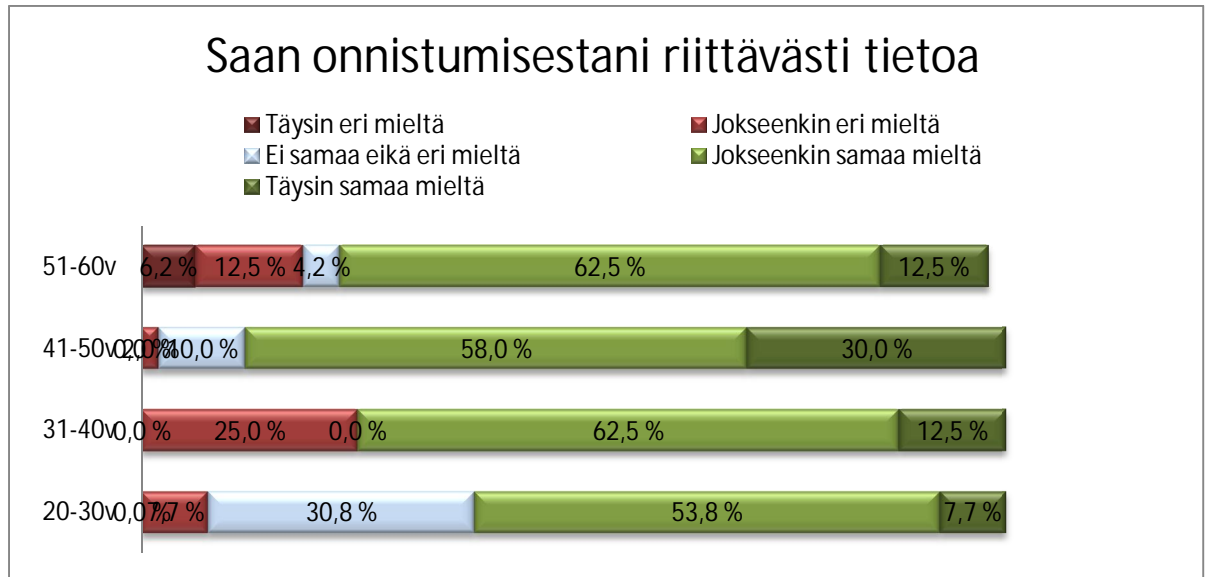
4.1.8 Ristiintaulukointi

Iän vaikutus



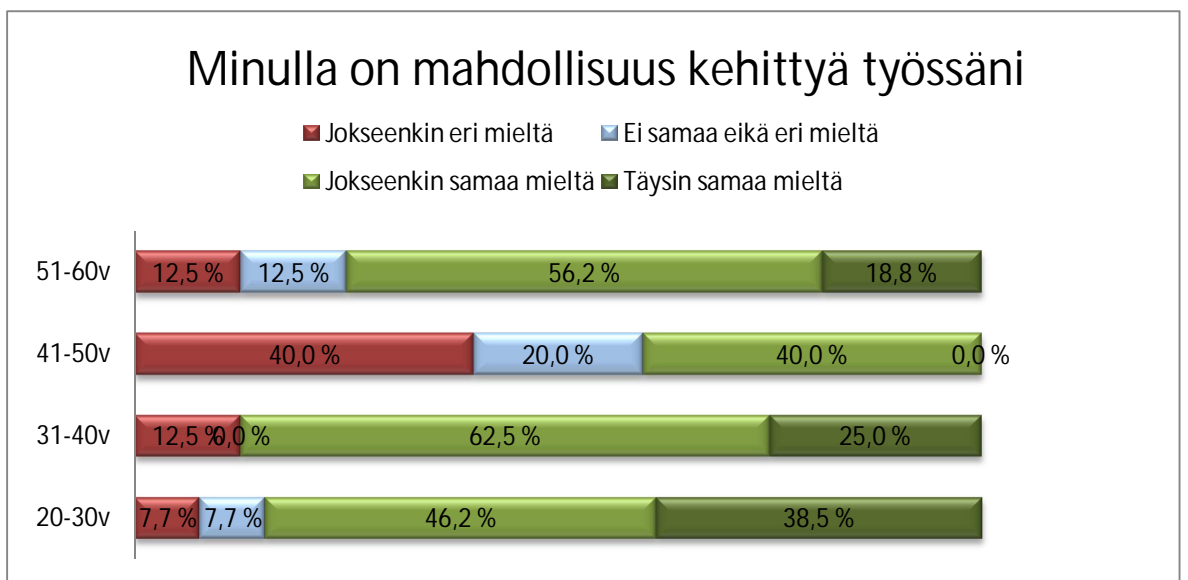
Kuvio 24: Pystyn hyödyntämään osaamistani riittävästi

Kyselyn vastaukset jakaantuivat eniten kohtiin jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Varsinkin ikäryhmään 51- 60-vuotiaat kokevat pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan. Ikäryhmissä 20- 30-vuotiaat 15,4 % ja 31- 40-vuotiaat 12,1 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tulosten mukaan suurin osa vastanneista jokaisesta eri ikäryhmästä kokee pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä.



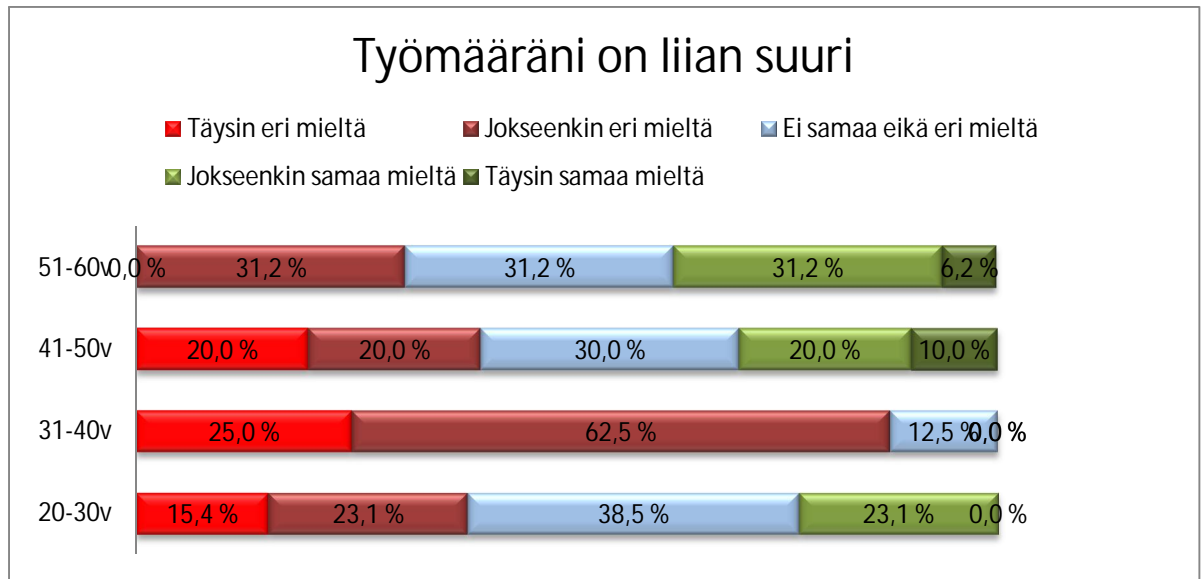
Kuvio 25: Saan onnistumisestani riittävästi tietoa

Tulosten perusteella suurin osa saa onnistumisesta riittävästi tietoa. Ikäryhmästä riippumatta vastaukset ovat lähes samat, joten tämän mukaan iällä ei ole kovinkaan paljon merkitystä. Ainoastaan ryhmässä 20-30-vuotiaat 30 % ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä. Tämä eroaa jonkin verran muiden vastauksista.



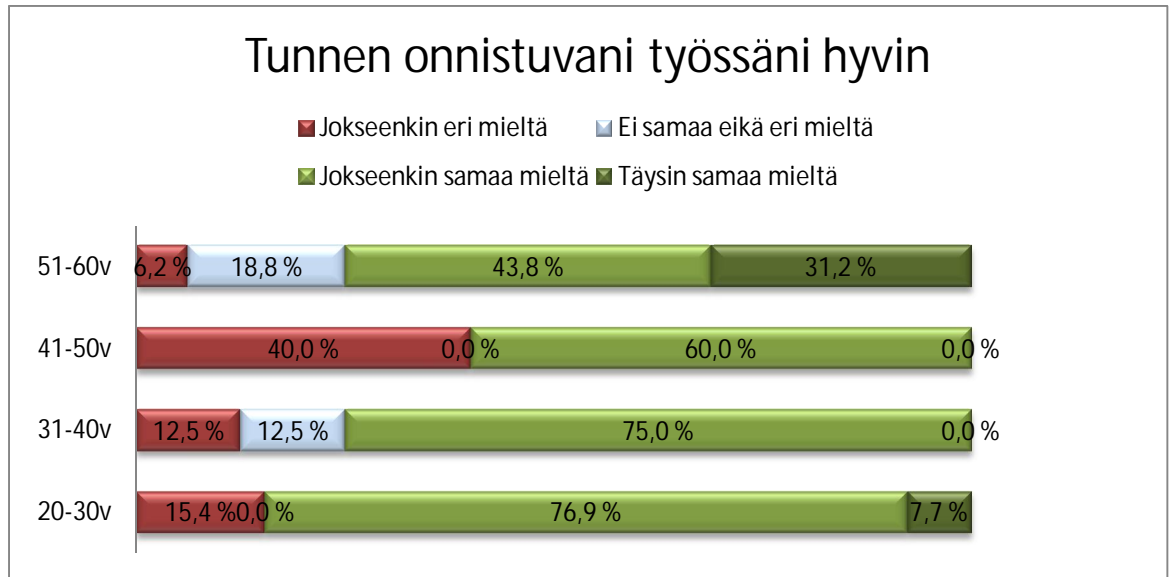
Kuvio 26: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni

Vastaukset jakaantuvat kaikissa ryhmissä laajasti. Kukaan ei kuitenkaan koe että työssä ei olisi ollenkaan kehittymismahdollisuuksia. Suurin osa on jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. Kuitenkin ryhmässä 41-50-vuotiaat 40 % ovat asiasta jokseenkin eri mieltä. Tulosten perusteella tässä kysymyksessä 41-50-vuotiaiden vastaukset eroavat muista ikäryhmistä. Kokevatko he tuossa iässä mahdollisuuksien vähenevän? Myönteisimmin vastasivat 20-30 vuotiaat. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä.



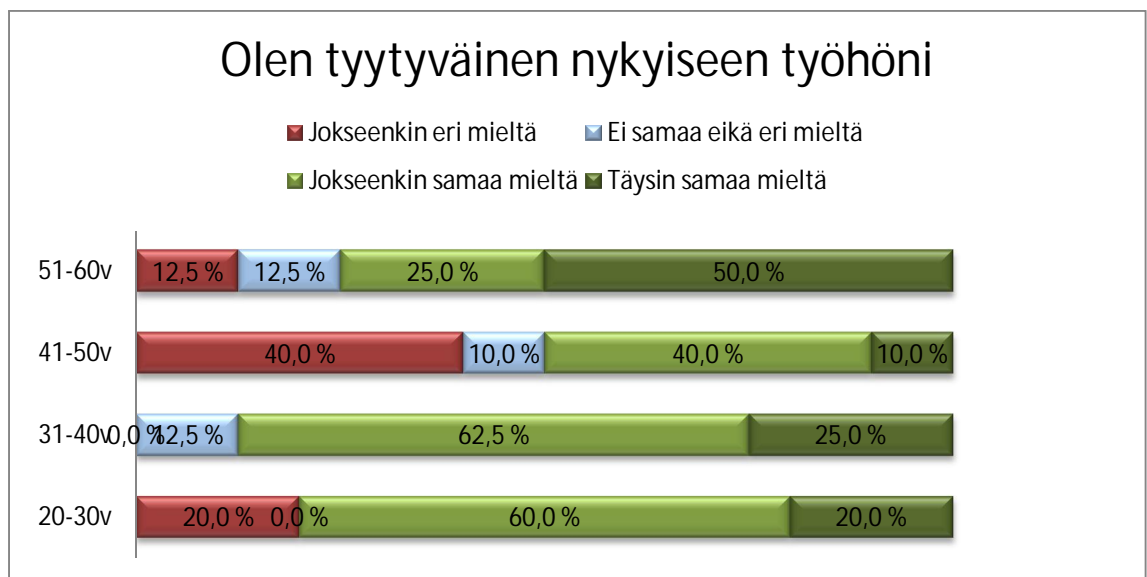
Kuvio 27: Työmääräni on liian suuri

Kyselyn tuloksista voi havaita, että vastaukset jakoutuivat todella paljon kaikilla ikäryhmillä. Monessa ryhmässä vastattiin kohtaan, ei samaa eikä eri mieltä. Ikäryhmissä 20- 30-, 31- 40- ja 41- 50-vuotiaissa noin 20 % ovat asiasta täysin eri mieltä. Ikäryhmissä 41-50-vuotiaat(10 %) ja 51-60-vuotiaat (6,2 %) osa oli sitä mieltä, että työmäärä on liian suuri. Verrattaessa ikää, ryhmästä 31- 40 suurin osa kokee työmääränsä sopivaksi.



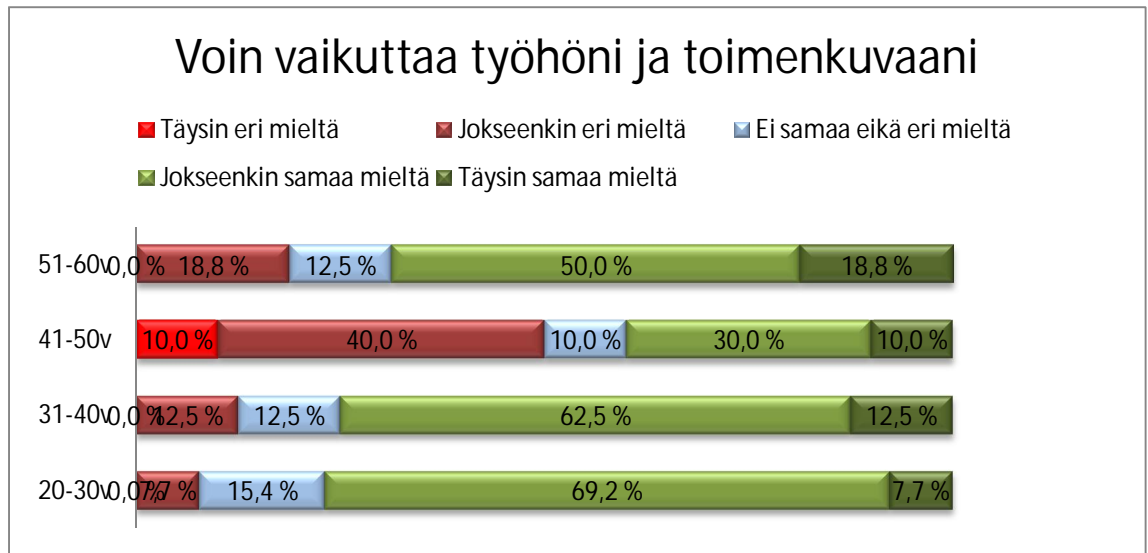
Kuvio 28: Tunnen onnistuvani työssäni hyvin

Ryhmässä 51-60-vuotiaat 31,2 % on väitteestä täysin samaa mieltä. Ikäryhmässä 20-30-vuotiaat 7,7 % on myös asiasta täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista kaikissa ikäryhmissä on asiasta jokseenkin samaa mieltä. Ikäryhmiä verrattaessa vastausten mukaan 41-50-vuotiaiden vastaukset eroavat muista vastauksista. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Vastausten perusteella suurin osa vastanneista kokee onnistuvan työssään.



Kuvio 29: Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni

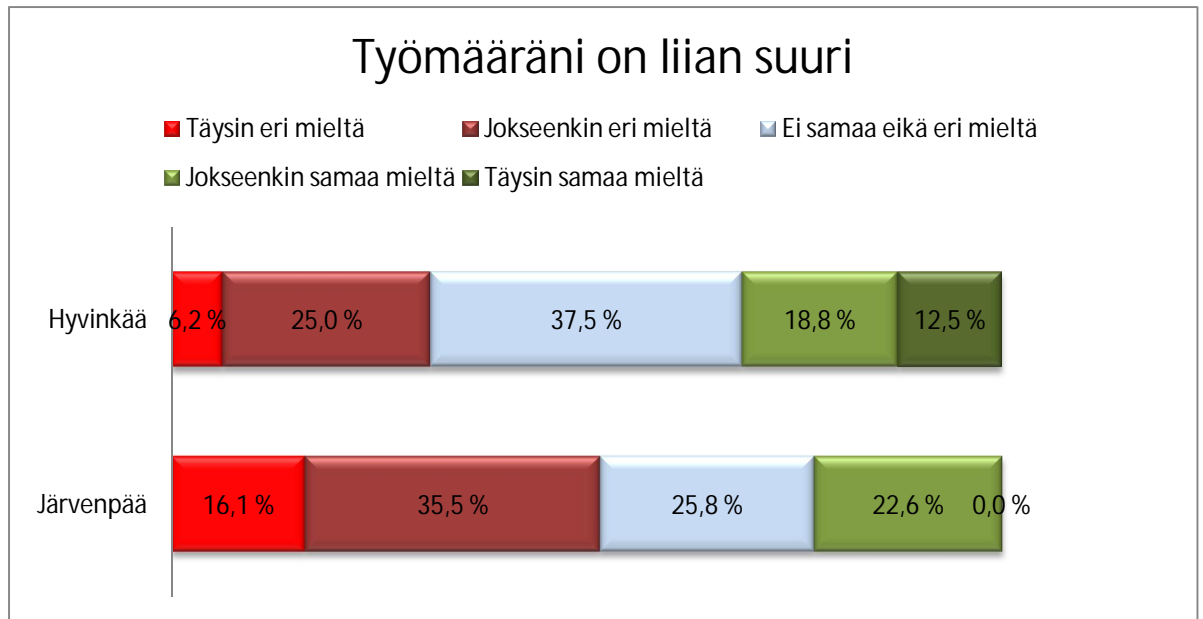
Osa 20- 30-vuotiaista (60 %), 41- 50-vuotiaista (40 %) ja 51- 60-vuotiaista (40 %) oli jokseenkin eri mieltä. Yllä olevasta kuviosta erottuu se, että vanhin ikäryhmä on selvästikin tyytyväisin työhönsä ja ryhmästä 41- 50 löytyy eniten eri mieltä olevia. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Vastausten perusteella suurin osa työntekijöistä kokee olevansa tyytyväinen työhönsä.



Kuvio 30: Voin vaikuttaa työhöni ja toimenkuvaani

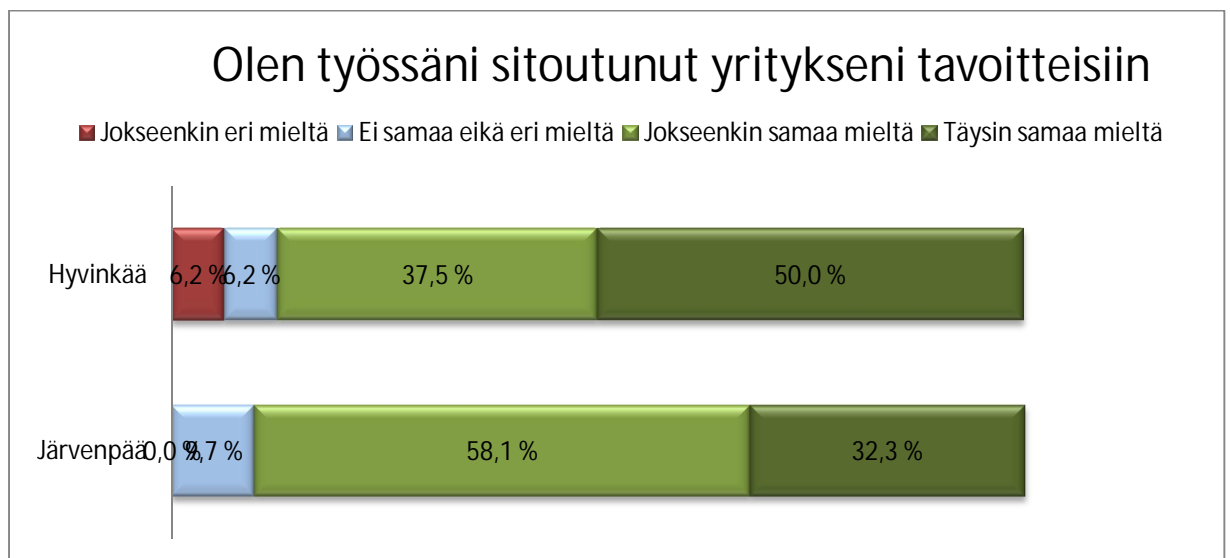
Ikäryhmässä 51-60 vuotiaat vastaajista 18,8 % ovat asiasta täysin samaa mieltä ja ikäryhmä 41-50 vastaava luku on 10 %. Ikäryhmä 20- 30 on vastannut eniten kohtaan jokseenkin samaa mieltä. Kaikissa ryhmissä kuitenkin noin 10 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tulosten mukaan ikäryhmällä 41-50-vuotiaat vastaukset hajaantuvat eniten. Tämä ryhmä oli myös ainoa joka vastasi kohtaan täysin eri mieltä. Muuten vastauksista näkee, että toimihenkilöt kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä ja toimenkuvaansa.

Toimipaikan vaikutus



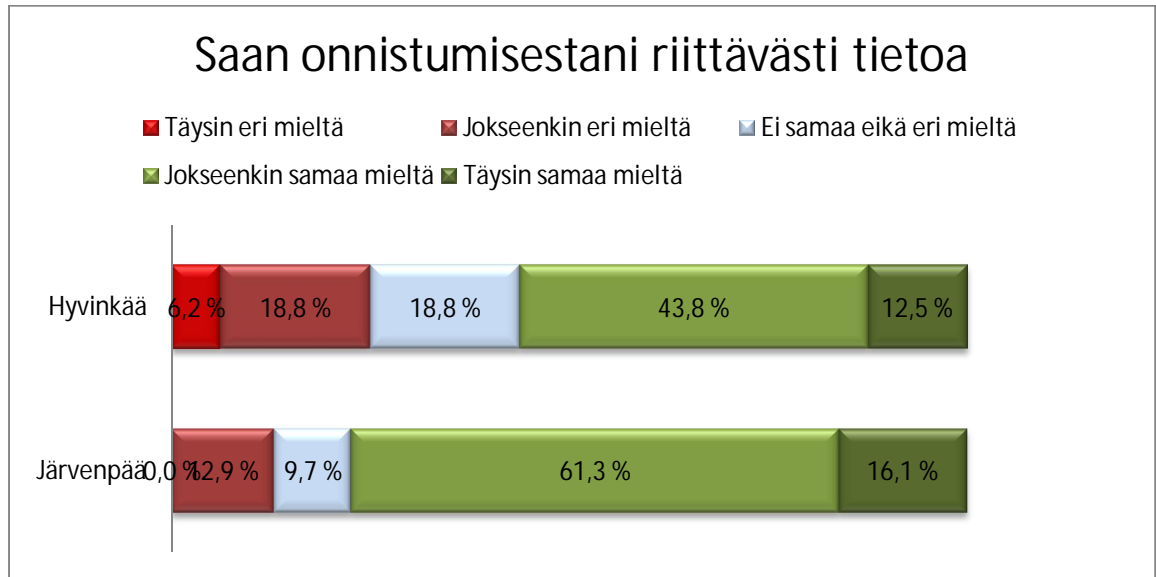
Kuvio 31: Työ määräni on liian suuri

Vastaukset toimipisteiden kesken jakautuvat melko tasaisesti kaikkiin vaihtoehtoihin. Hyvinkään konttorin toimihenkilöistä 12,5 % oli täysin samaa mieltä asiasta. Järvenpään konttoreista vastanneista 22,6 % kokee työmäärän liian suureksi. Tutkimuksen tulosten perusteella Järvenpään konttori kokee työmäärän sopivammaksi. Järvenpäästä kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että työmäärä olisi liian suuri.



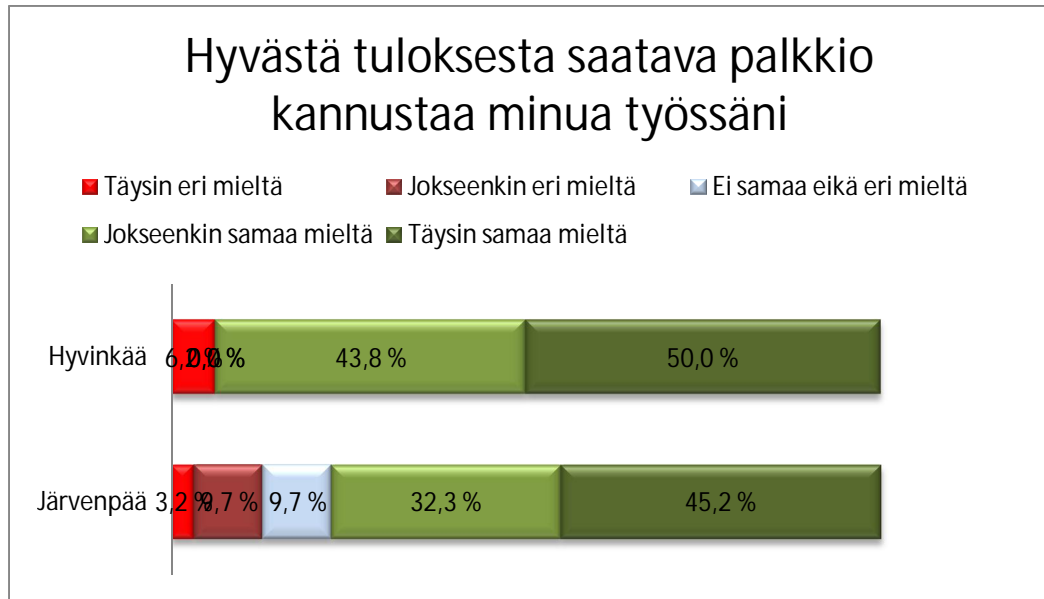
Kuvio 32: Olen työssäni sitoutunut yritykseni tavoitteisiin

Hyvinkään konttorin toimihenkilöistä 50 % on asiasta täysin samaa mieltä ja Järvenpäässä vastaava luku on 32,3 %. Hyvinkään konttorissa 6,2 % on asiasta jokseenkin eri mieltä, kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Vastausten perusteella kummankin konttorin henkilökunta on sitoutunut yrityksensä tavoitteisiin.



Kuvio 33: Saan onnistumisestani riittävästi tietoa

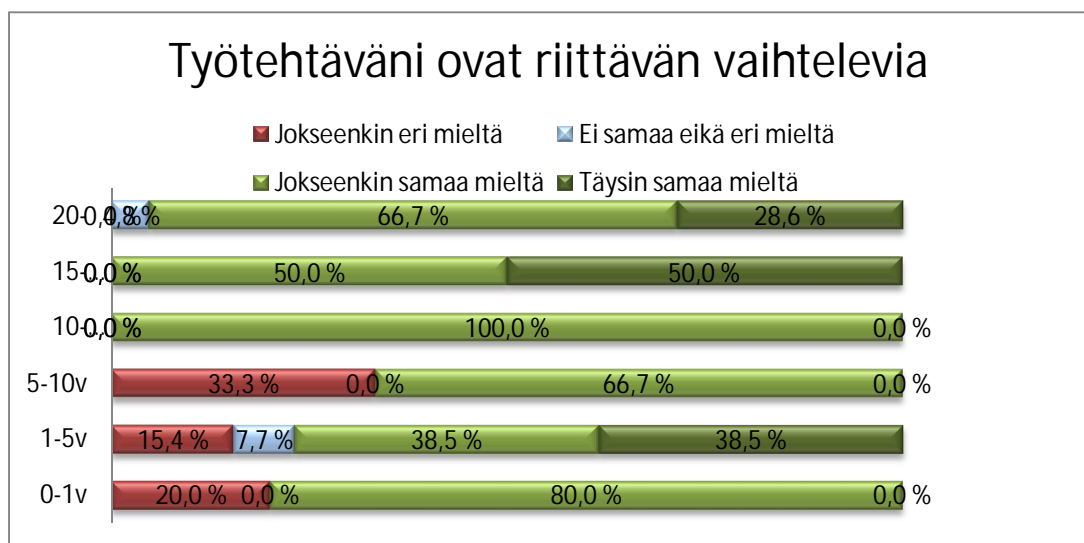
Hyvinkään konttorissa 12,5 % on täysin sitä mieltä, että saavat onnistumisestaan riittävästi tietoa. Järvenpäästä vastanneista 16,1 % on samaa mieltä asiasta. Hyvinkään konttorissa 6,2 % on asiasta täysin eri mieltä. Vastaukset jakaantuvat enemmän Hyvinkään konttorissa. Suurin osa vastanneista Hyvinkäällä 56,3 % ja Järvenpäässä 77,4 % kokevat saavansa onnistumisestaan riittävästi tietoa.



Kuvio 34: Hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa minua työssäni

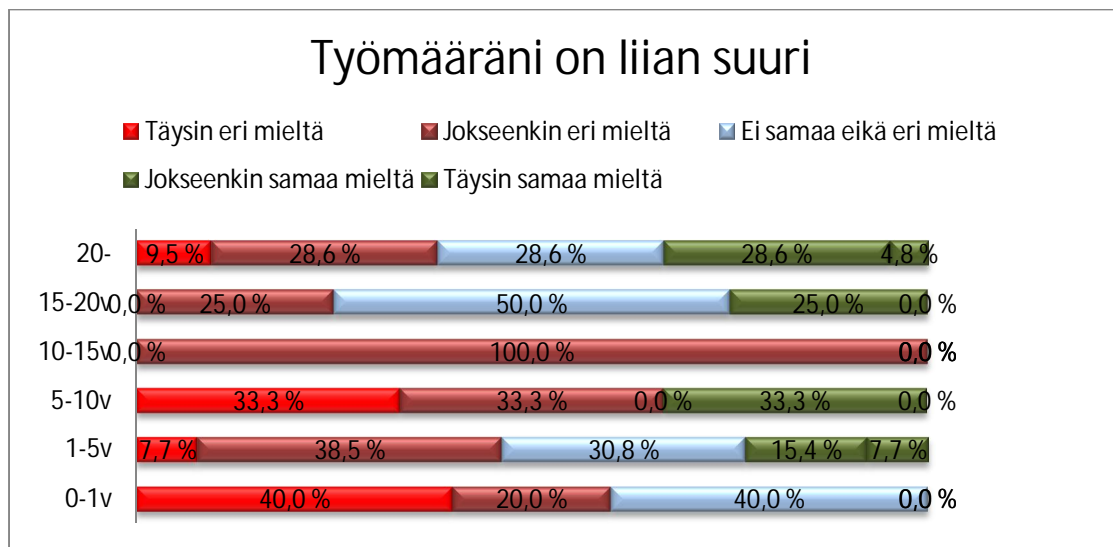
Hyvinkään konttorin toimihenkilöistä 6,2 % ja Järvenpään konttorin toimihenkilöistä 3,2 % on täysin eri mieltä asiasta. Järvenpäässä 9,7 % on vastannut kysymykseen ei samaa eikä eri mieltä. Vastauksista näkee, että suurin osa vastanneista (Hyvinkää 93,8 % ja Järvenpää 77,5 %) kokee hyvästä tuloksesta saatavan palkkion kannustavan heitä työssään.

Palveluvuosien vaikutus



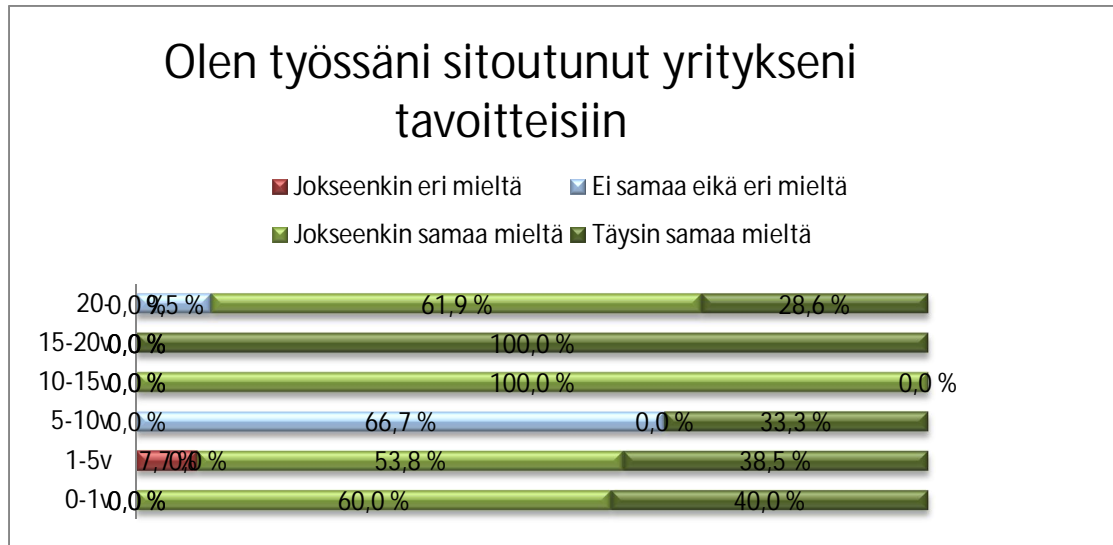
Kuvio 35: Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia

Palveluvuosia verrattaessa työtehtävien vaihtelevuuteen suurin osa kyselyyn vastanneista ovat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Toimihenkilöt, jotka ovat olleet palveluksessa 0-1-vuotta 20 %, 1-5 15,4 % ja 5- 10-vuotta 33,3 % ovat jokseenkin sitä mieltä, että työtehtävät eivät ole riittävän vaihtelevia. 1- 5 vuotta työskennelleistä 7,7 % eivät ole samaa eikä eri mieltä. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. 0- 10 vuotta talossa työskennelleistä osa on jokseenkin eri mieltä työtehtävien vaihtelevuudesta. Yksikään ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Näyttää siltä, että suurin osa pitää työtehtäviään riittävän vaihtelevina.



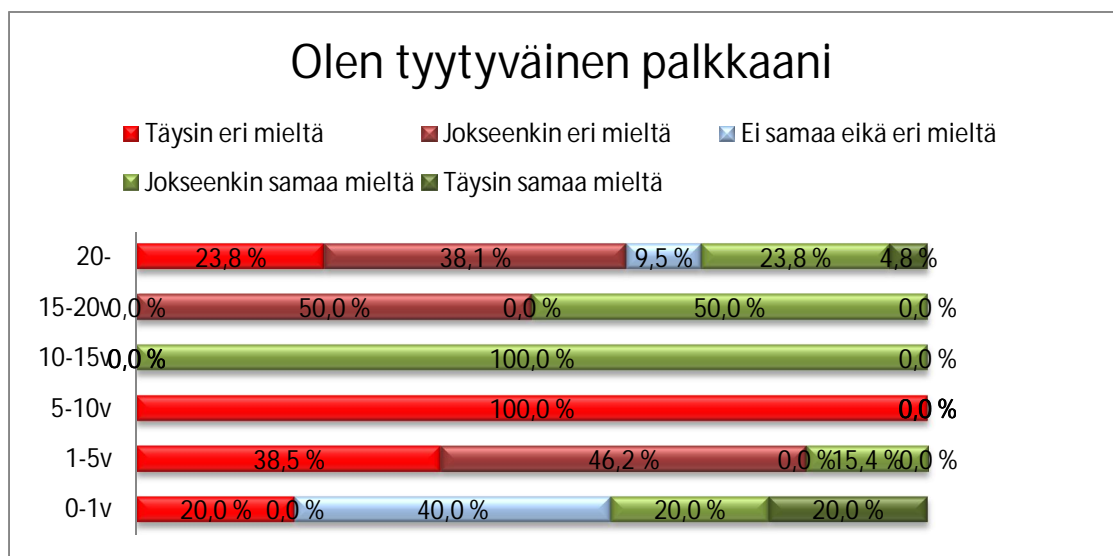
Kuvio 36: Työmääräni on liian suuri

Työmäärää koskevat vastaukset vaihtelivat paljon. 0-1 vuotta työskennelleistä 40 % on sitä mieltä, että työmäärä ei ole liian suuri. 5-10 vuotta työskennelleistä 33,3 % piti työmäärää liian suurena. Tulosten mukaan tämän kysymyksen kohdalla vastaukset vaihtelivat paljon verrattaessa palveluvuosien määrään.



Kuvio 37: Olen työssäni sitoutunut yritykseni tavoitteisiin

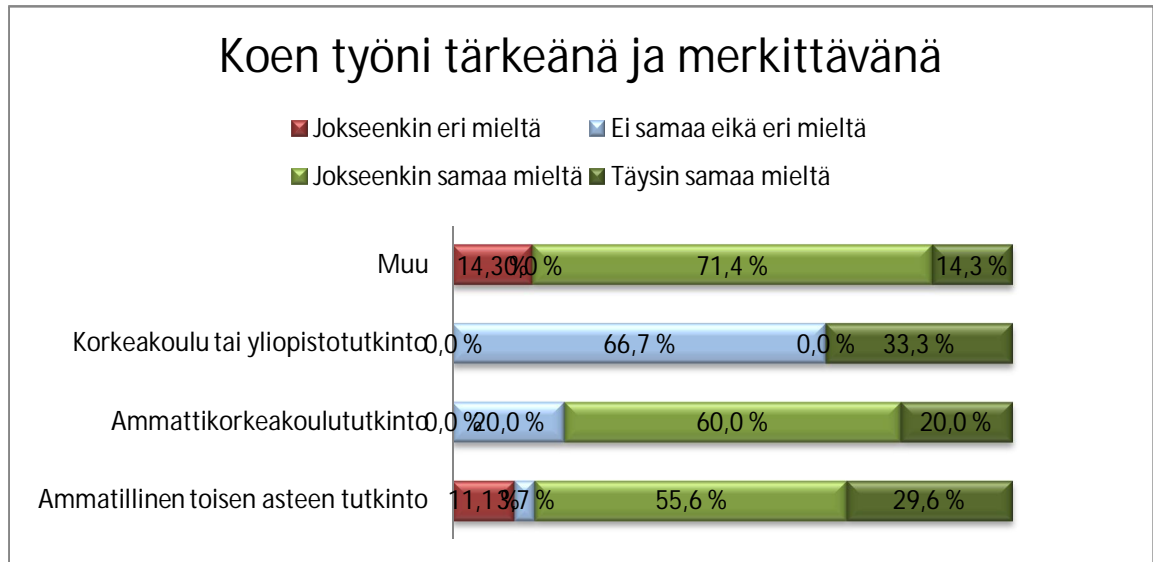
15- 20 vuotta työskennelleistä 100 % on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin. Palveluksessa 1- 5 vuotta olleista 7,7 % on asiasta jokseenkin eri mieltä. Palveluksessa 1- 5 vuotta olleista sekä yli 20 vuotta olleista osa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Ryhmässä 5-10 vuotta työskennelleistä jopa 66,7 % ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä. Mitä tämä voisi kertoa? Ryhmässä 10- 15-vuotta on vain yksi henkilö. Kukaan ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Vastausten perusteella suurin osa on jossain määrin sitoutunut yrityksensä tavoitteisiin.



Kuvio 38: Olen tyytyväinen palkkaani

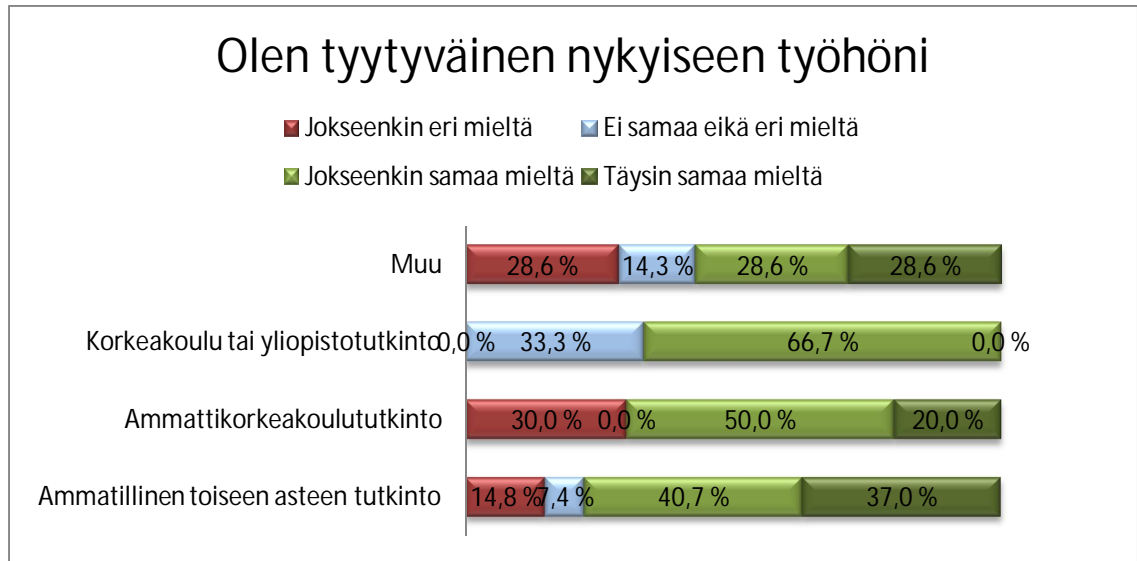
Toimihenkilöistä 12-20 vuotta työskennelleistä ovat jokseenkin samaa mieltä ja 0-1 vuotta työskennelleistä 20 % ovat täysin samaa mieltä asiasta. 1-5 vuotta työskennelleistä 15,4 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. Yli 20 vuotta työskennelleistä 4,8 % on tyytyväinen palkkaansa. Tässäkin kysymyksessä vastaukset vaihtelivat paljon palveluvuosien mukaan

Koulutuksen vaikutus



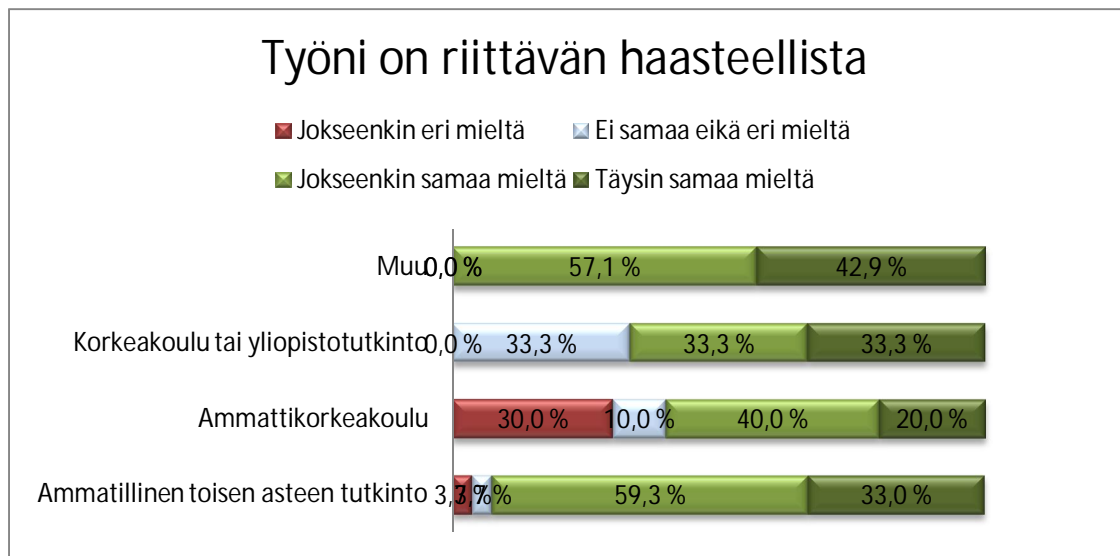
Kuvio 39: Koen työni tärkeänä ja merkittävänä

Korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon omaavista 33,3 %, ammatillisen toisen asteen tutkinnon omaavista 29,6 %, ammattikorkeakoulututkinnon omaavista 20 % ja muu- ryhmästä 14,3 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei valinnut kohtaa täysin eri mieltä. Korkeakoulu tai yliopistotutkinno omaavista 66,7 % ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Verrattaessa vastanneiden koulutusta työn tärkeyteen ja merkittävyyteen suurin osa koki työnsä tärkeäksi ja merkittäväksi. Poikkeuksia löytyi kuitenkin ammatillisen toisen asteen tutkinnon omaavilta ja muuhun ryhmään kuuluvilta.



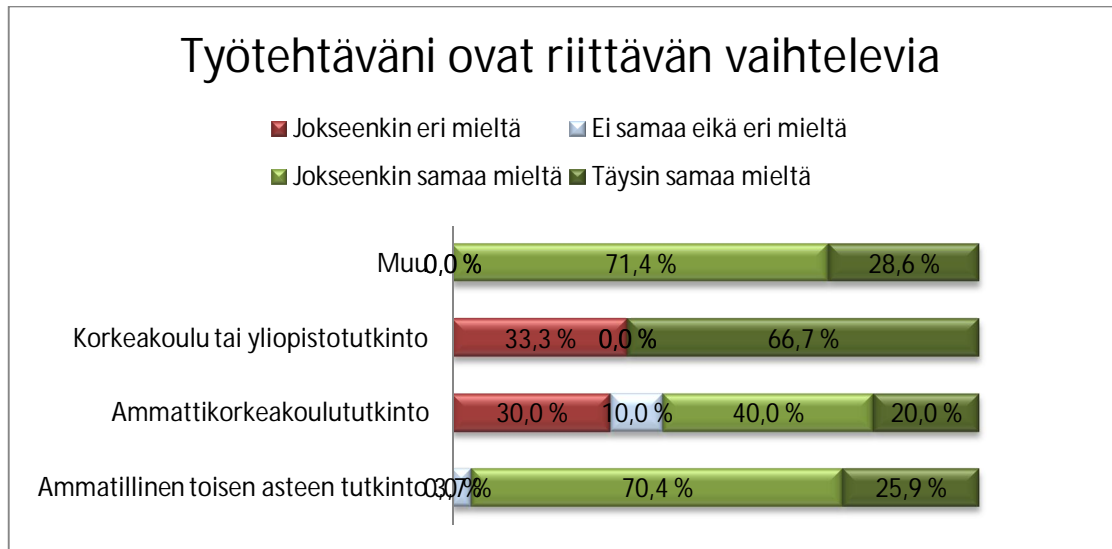
Kuvio 40: Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni

Ammatillisen toisen asteen tutkinnon omaavista vastaajista 37 %, muuhun ryhmään kuuluvista 28,6 % ja ammattikorkeakoulututkinnon omaavista 20 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Korkeakoulu ja yliopistotutkinnon omaavista 66,7 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastausten mukaan tyytyväisyys työhön vaihteli jonkin verran eri koulutusten välillä.



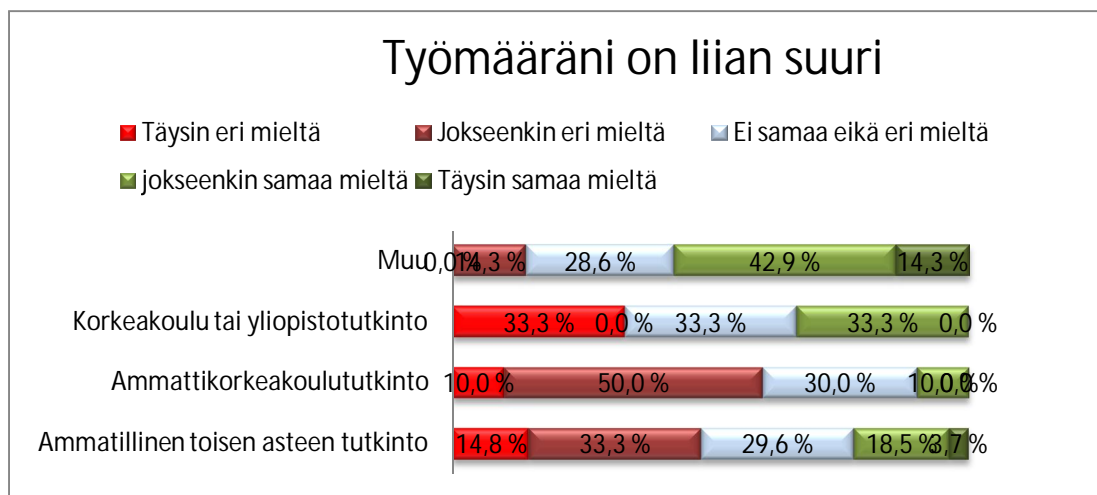
Kuvio 41: Työni on riittävän haasteellista

Muuhun ryhmään kuuluvista 42,9 %, korkeakoulu tai yliopistotutkinnon omaavista 33,3 %, ammatillisen toisen asteen koulutuksen omaavista 33 % ammattikorkeakoulun omaavista 20 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Yksikään ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä. Vastausten perusteella suurin osa kokee työnsä riittävän haasteelliseksi.



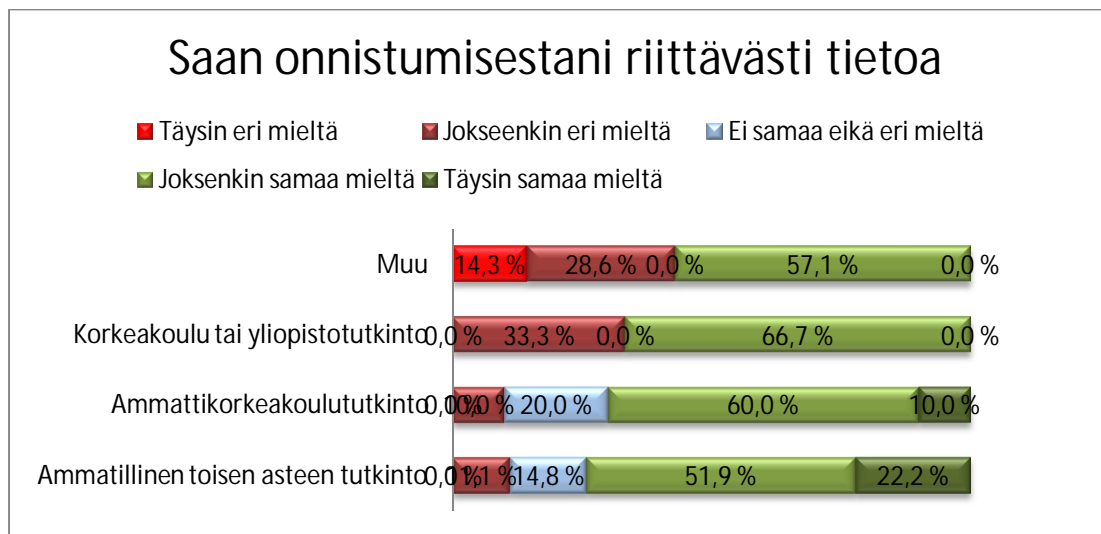
Kuvio 42: Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia

Korkeakoulu tai yliopistotutkinnon suorittaneista 66,7 %, muu- ryhmästä 28,6 %, ammatillisen toisen asteen suorittaneista 25,9 % ja ammattikorkeakoulun suorittaneista 20 % ovat asiasta täysin samaa mieltä. Yksikään ei vastannut kohtaan täysin eri mieltä, mutta osa korkeakoulututkinnon suorittaneista oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Näyttää siltä, että toimihenkilöt kokevat työtehtävät riittävän vaihteleviksi.



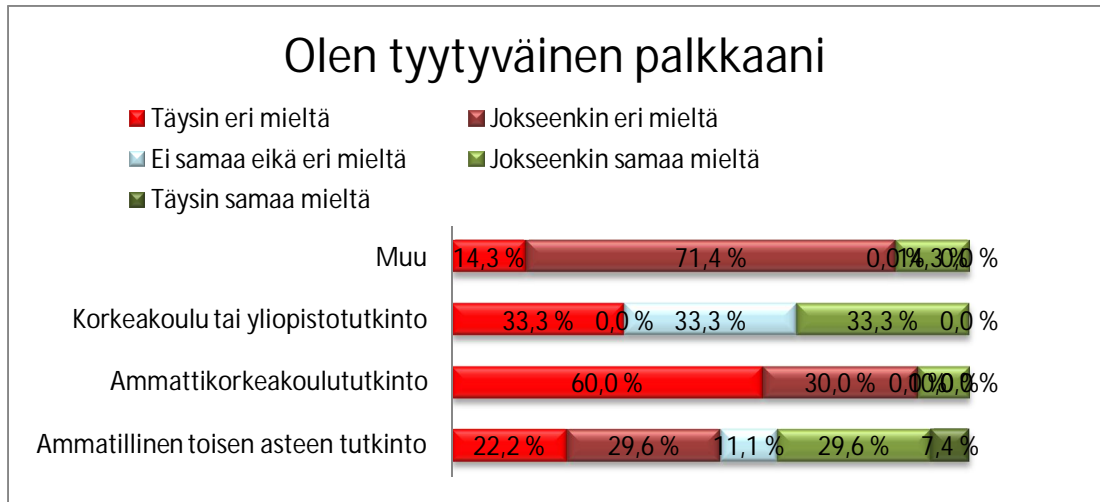
Kuvio 43: Työmääräni on liian suuri

Tulosten mukaan ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittaneista 14,8 % ei pidä työmäärää liian suurena ja 33,3 % jokseenkin samaa mieltä. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista 10 % ei pidä työmäärää liian suurena ja 50 % jokseenkin samaa mieltä. Korkeakoulututkinnon tai yliopistotutkinnon suorittaneista 33,3 % ei pidä työmäärää liian suurena, 33,3 % ryhmästä ei ole samaa eikä eri mieltä. Pieni määrä vastanneista pitää työmäärää aivan liian suurena ryhmissä ammatillinen toisen asteen tutkinto ja muu. Näyttää siltä, että useimpien toimihenkilöiden työmäärä on sopiva.



Kuvio 44: Saan onnistumisestani riittävästi tietoa

Ammatillisen toisen asteen tutkinnon omaavista 22,2 % ja ammattikorkeakoulututkinnon omaavista 10 % on asiasta täysin samaa mieltä. Ainoastaan muuhun ryhmään kuuluvissa 14,3 % on asiasta täysin samaa mieltä. Näyttää kokonaisuudessaan siltä, että toimihenkilöt kokevat saavansa onnistumisestaan riittävästi tietoa riippumatta koulutuksesta.



Kuvio 45: Olen tyytyväinen palkkaani

Tutkimustulosten mukaan ammatillisen toisen asteen tutkinnon omaavista 7,4 % on asiasta täysin samaa mieltä. Vastanneista korkeakoulu tai yliopistotutkinnon omaavista 33,3 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. Kysymysten vastaukset vaihtelivat paljon ja näyttää siltä, että yli puolet vastanneista ei ole tyytyväisiä palkkaansa riippumatta koulutuksesta.

4.1.9 Ristiintaulukoinnin yhteenveto

Kysymykset taulukoissa 1-7 on ristiintaulukoitu toimihenkilöiden iällä. Näiden vastausten perusteella ikäryhmään 51- 60-vuotiaat kokevat pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan riittävästi, kun taas ikäryhmissä 20- 30-vuotiaat ja 31- 40-vuotiaat noin 15 % eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Nuorimmat ikäryhmät tarvitsivat tämän kyselyn perusteella haastavampaa työtä. Ryhmässä 51- 60-vuotiaat on muutama jotka ovat sitä mieltä, että eivät saa onnistumisestaan riittävästi tietoa. Ryhmässä 20- 30-vuotiaat noin 30 % on vastannut kohtaan, ei samaa eikä eri mieltä. Mistä voisi johtua, että osa toimihenkilöistä ei koe saavansa tietoa onnistumisestaan? Suurin osa on jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. Kuitenkin ryhmässä 41- 50-vuotiaat 40 % ovat jokseenkin sitä mieltä, ettei heillä ole mahdollisuutta kehittyä työssään. Mitkä ovat syyt, jotka estävät mahdollisuuden kehittyä työssä? Kaikissa paitsi ikäryhmässä paitsi 51- 60-vuotiaissa noin 20 % oli täysin sitä mieltä, että työmäärä ei ole liian suuri. Ikäryhmissä 31- 40-vuotiaat ja 41- 50-vuotiaat osa oli sitä mieltä, että työmäärä on liian suuri. Voisiko tämä johtua heidän elämäntilanteesta vai kerääntykö osalle henkilökuntaa enemmän töitä? Suurin osa ryhmistä tuntee onnistuvansa työssään. Suurin osa työntekijöistä kokee olevansa jokseenkin tai täysin tyytyväisiä työhönsä. Vastauksista erottuu se, että vanhin ikäryhmä on selvästikin tyytyväisin työhönsä. Ikäryhmällä 41- 50 vastaajista 10 % eivät koe voivansa vaikuttaa työhönsä ja toimenkuvaansa. Ikäryhmä 20- 30 on vastannut pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä. Mistä johtuu näiden ikäryhmien erot?

Kysymykset 7- 11 on ristiintaulukoitu toimipaikan kanssa. Kaaviot esittävät suurimmat vaihtelevat kysymyksiin vastauksiin konttoreiden välillä. Hyvinkään konttorin toimihenkilöistä 12,5 % oli täysin sitä mieltä, että työmäärä on liian suurin. Järvenpään konttoreista vastanneista 22,6 % kokee työmäärän liian suureksi. Tähän kysymykseen tarvitsemme tarkennusta. Hyvinkäällä 50 % vastanneista kokee sitoutuneensa yrityksen tavoitteisiin kun Järvenpäällä vastanneista 32,3 % sitoutuu tavoitteisiin. Hyvinkään konttorissa 6, 2 % on täysin sitä mieltä, ettei saa onnistumisestaan riittävästi tietoa. Muut vastaukset jakautuvat tasaisesti konttorien kesken. Suurin osa vastanneista kokee, että hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa heitä työssään.

Kysymykset 12- 15 on ristiintaulukoitu palveluvuosien kanssa. Palveluvuosia verrattaessa työtehtävien vaihtelevuuteen suurin osa kysymykseen vastanneista kokevat työtehtävien olevan jokseenkin tai todella vaihtelevia. 0- 1 vuotta työskennelleistä 40 % ovat sitä mieltä, että työmäärä on liian suuri. Voiko tämä johtua siitä, että työtehtävät ovat vieraita? 5- 10-vuotta työskennelleistä 33,3 % pitivät työmäärää liian suurena. 15- 20 vuotta työskennelleistä 100 % on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin. Muilla vastaukset vaihtelivat jonkin verran. Tähän kysymykseen tarvitaan lisää tarkennusta. Suuri osa vastanneista kokee olevansa täysin tyytymätön palkkaansa. Mistä tyytymättömyys palkkaan johtuu? Mikä olisi sellainen palkka johon toimihenkilöt olisivat tyytyväisiä?

Kuvioissa 16-22 kysymykset on ristiintaulukoitu koulutusmuuttujalla. Verrattaessa vastanneiden koulutusta työn tärkeyteen ja merkittävyyteen suurin osa koki työnsä jokseenkin tai täysin tärkeäksi ja merkittäväksi. Ammatillisen toisen asteen tutkinnon, ammattikorkeakoulututkinnon omaava ja muuhun ryhmään kuuluvista osa oli jokseenkin tyytymätön nykyiseen työhönsä. Ammatillisen toisen asteen tutkinnon ja ammattikorkeakoulututkinnon omaavista osa oli jokseenkin sitä mieltä, että työ ei olisi riittävän haasteellista. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista 30 % ja korkeakoulu tai yliopistotutkinnon suorittaneista 33,3 % kokevat, että työtehtävät eivät ole tarpeeksi vaihtelevia. Pieni määrä vastanneista pitää työmäärää aivan liian suurena ryhmissä ammatillinen toisen asteen tutkinto ja muu. Tästä voisi päätellä, että työmäärä yrityksessä on sopiva. Suurin osa vastanneista kokee saavansa onnistumisista riittävästi tietoa, kuitenkin muutama kokee asian toisin. Vastanneista yli puolet eivät olleet tyytyväisiä palkkaansa, sama asia tuli ilmi, kun verrattiin kysymystä palveluvuosiin. Mikä on siis syynä?

4.1.10 Avoimien vastausten tulokset

Avoimeen kysymykseen ”Mikä motivoi sinua työssäsi” vastauksia tuli monenlaisia. Toimihenkilöitä motivoivat työpaikan hyvä ilmapiiri, mukavat työtoverit, arvostus ja asiakkaan kiitos hyvin hoidetusta asiasta. Palaute motivoi, tulee se sitten työtovereilta, esimieheltä tai asiakkaalta. Toimihenkilöiden mukaan ammattiala on mieluinen, koska asiakastapaamiset ovat vaihtelevia ja työ on ratkaisukeskeistä. Tärkeänä motivaatiotekijänä pidettiin koulutusta, jonka avulla pääsee tekemään vaativampia työtehtäviä. Myös rahalliset palkkiot ja onnistuminen työssä koettiin motivoiviksi tekijöiksi. Vaikka kysymyksen oli tarkoitus selvittää, mikä toimihenkilöitä motivoi, osa vastanneista kertoi asioista, jotka vähensivät motivaatiota. Motivaatiota laski yhteen tuotteeseen kohdennettu palaute.

Toisena avoimena kysymyksenä oli ”Mitä muuta haluat sanoa työstäsi”. Toimihenkilöiden mielestä palkka ei ole kohdallaan ja palkkiot tehdystä työstä ovat liian pieniä verrattaessa työn määrään. Toimihenkilöiden mukaan työyhteisön tulisi olla rikkaus, jossa kaikilla on omat vahvuutensa. Vastausten mukaan näitä vahvuuksia ei käytetä hyväksi, sillä kaikille luodaan samat tavoitteet. Toimihenkilöiden mukaan työmäärä on sopiva, mutta siihen kaipaasi enemmän mahdollisuutta vaikuttaa omaan tekemiseen ja positiivista palautetta tehdystä työstä. Positiivisena toimihenkilöt kokevat sen, että työ on haasteellista jatkuvan kehityksen takia ja työ on antoisaa asiakaspalvelua, jossa näkee koko ihmisen elämänkaaren. Osa toimihenkilöistä kokee työn muuttuneen enemmän myyntipainotteiseksi. He kokevat myyntitavoitteet painostavaksi ovat mielestään jatkuvasti tarkkailun kohteena.

4.2 Tutkimuksen osa 2. Teemahaastattelu

4.2.1 Teemahaastattelu

Valittaessa tutkimusmenetelmiä joudutaan käyttämään seuraavia kriteerejä: luotettavuus, tehokkuus, tarkkuus ja taloudellisuus. Tiedonkeruumuotona haastattelua on käytetty eniten. Haastattelu sopii hyvin erilaisiin tutkimustarkoituksiin, koska se on joustava. Haastattelu luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa ja samalla on mahdollisuus saada esiin eri motiiveja, joita voi taustalla olla. Haastattelun etuna on, että ihminen nähdään haastattelutilanteessa subjektina ja kysymyksessä on tuntematon alue. Tiedetään ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monenlaisia vastauksia, joita halutaan selventää ja syventää. Tutkimuksessa halutaan käsitellä aiheita, jotka saattavat olla arkoja.

Haastatteluun liittyy myös haittoja: Haastattelijalla tulisi olla taitoa ja kokemusta haastattelusta. Haastattelu on aikaa vievää puuhaa ja vastausten purkaminen on todella hidasta. Haastattelussa voi ilmetä useita virhelähteitä, jos vastaajalla on taipumus antaa sosiaalisesti suostavia vastauksia kysymyksiin. Haastattelusta voi aiheutua teettäjälle kustannuksia. Vapaa-
muotoisen haastatteluaineiston analysoinnista voi tulla ongelmallista, jos ei ole valmista pohjaa, mistä ottaa mallia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34- 35)

4.2.2 Teemahaastattelun laatiminen

Tehtyäni kyselyn ja analysoituani vastauksia, jäi moni asia askarruttamaan. Valitsin muutamia kysymyksiä joista tein ristiintaulukointia ja niiden perusteella sain vastaukset siihen, mihin asioihin tulisi opinnäytetyön kohdalla kiinnittää vielä enemmän huomiota. Jotta tutkimus olisi luotettavampi, tarvitsen tarkempia vastauksia seuraaviin aiheisiin:

- Esimieheltä saatava palaute ja sen määrä
- Työmäärä ja jakautuminen
- Työn sisältö ja sen vaihtelevuus
- Kehitysmahdollisuudet
- Hyvästä tuloksesta saatavat palkkiot
- Palkka
- Motivaatiotekijät

Teemahaastattelu koostuu 8 kysymyksestä. Ensimmäinen kysymys Millaista palautetta saat esimieheltäsi ja kuinka usein, pohjautuu kyselylomakkeen kysymykseen: Saan onnistumisesta riittävästi tietoa. Tämä johtaa Salancikin ja Pfeifferin teoriasta retrospektiivinen rationaalisuus. Toinen kysymys Mitä mieltä olet työsi sisällöstä ja sen vaihtelevuudesta pohjautuu useaan eri kysymykseen: Työni on riittävän haastavaa, Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia ja Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni. Kysymys pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaan. Kolmantena kysymyksenä on Millaisena koet työmääräsi ja sen jakautumisen. Tämä kysymys pohjautuu O´reillyn ja Caldwellin teoriaan ja pohjautuu kysymykseen Työmääräni on liian suuri. Neljännessä kysymyksessä Millaisia kehittymismahdollisuuksia sinulla on työssäsi, pohjautuu kysymykseen: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni. Tämä perustuu Heckhausenin ja Schultsin teoriaan. Viidentenä kysymyksenä on Millaiseksi koet hyvästä tuloksesta saatavat palkkiot. Tämä kysymys on jatkoa väitteeseen: Hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa minua työssäni. Kysymys pohjautuu O´reillyn ja Caldwellin teoriaan. Kuudes kysymys on sama avoin kysymys mikä oli kyselylomakkeessa. Seitsemäs kysymys, Mikä laskee motivaatiosi, on jatkokysymys edelliselle. Kahdeksas kysymys Mikä olisi mielestäsi työtäsi vastaava palkka tuo jatkoa kysymykselle: Olen tyytyväinen palkkaani. Se pohjautuu Maslowin teoriaan.

4.3 Teemahaastattelun vastausten jakautuminen

4.3.1 Haastattelu 1

Ensimmäinen haastateltava kuului ikäryhmään 31-40 vuotiaat, palveluvuotia oli kerääntynyt 1-5 vuotta ja hän on koulutukseltaan tradenomi. Haastateltava kertoo saavansa palautetta esimiehiltään kerran kuukaudessa. Yleensä se on sellaista, että jotain puuttuu, ei useinkaan positiivista palautetta. Joskus hän kuitenkin kokee saavansa kannustusta vaikka kaikki tavoitteet ei ole saavutettu, esimerkiksi jos joku muu tavoite on suoritettu paremmin. Haastateltavan mielestä Osuuspankki on työpaikkana hyvä, työ on vaihtelevaa ja työmäärä on sopiva. Haastateltava mielestä tällä hetkellä voisi olla enemmän asiakkaita, sillä on aika rauhallista ja se muodostaa osaltaan paineita. Hyvästä tuloksesta saatavat palkkiot ovat hyviä ja bonukset ovat tervetulleita, koska ne motivoivat työssä.

Kehitysmahdollisuudet Osuuspankissa ovat hyvät, ja jos haluaa kouluttaa itseään, siihen on mahdollisuus ja koulutuksiin on helppo päästä. Haastateltavaa motivoi eniten työtoverit, sillä vaikka bonukset olisivat vielä suuremmat, mutta ei tulisi työkavereiden kanssa toimeen, ei hän viihtyisi. Ilmapiiiri Osuuspankissa on hyvä. Motivaatiota laskee taloudellinen taantuma ja se ettei asiakkaita käy konttorissa. Työtä vastaava palkka saisi olla noin 20 % suurempi nykyiseen verrattuna. On hyvä, että bonukset ovat tiimikohtaisia.

4.3.2 Haastattelu 2

Toinen haastateltava kuului ikäryhmään 21- 30 vuotiaat, palveluvuotia on kertynyt 1-5 vuotta ja hän on koulutukseltaan tradenomi. Haastateltava saa palautetta viikoittain ja kuukausittain myynnistä ja asiakastapaamisten määrästä. Haastateltava kokee saavansa riittävästi kannustavaa palautetta. Negatiivinen palaute tulee mahdollisesti asiakkailta. Haastateltava haluaisi työhönsä enemmän sisältöä ja haastetta. Työssä saa itse järjestelyä oman päivän kulkua ,ja työmäärä on hänen mielestään sopiva. Kokoajan tietää mitä työtehtäviä pitää tehdä, joten itse pystyy vaikuttamaan mitä tekee. Asiakaskohtamisissa ei haastateltavan mukaan pysty olemaan kovin luova.

Kehittymismahdollisuuksia on, mutta ei hänen työssään. Haastateltavan mielestä on tärkeää ylläpitää olemassa olevia taitoja. Pankissa pystyy vaihtamaan työnkuvaa, mutta paikkoja on rajoitetusti. Koulutuksiin on vaikea päästä. Palkkiot eivät kannusta myyntiin, mutta kiinteä kuukausipalkka on hyvä asia. Taustatöissä saa vähemmän kiitosta joten on hyvä, että palkkiot ovat konttorikohtaisia. Haastateltavaa motivoi ajatus siitä, että pääsisi sellaiseen työhön, jota todella haluaisi tehdä. Motivaatiota laskee jos työ alkaa turruttaa, joten hänen mieles-

tään työpäivien pitäisi olla erilaisia. Hänen mielestään palkka on työtä vastaava. Palkka ja työn haastavuus kulkevat käsi kädessä. Eniten motivoisivat luontoisedut kuten liikuntasetelit, ja työpuhelin olisi hyvä lisä. Haastateltava ei koe, että kehityskeskusteluista olisi hyötyä, ne eivät motivoi. Hänen mielestään nuoria pitäisi sitouttaa yritykseen koulutuksilla, koska päteviä nuoria työntekijöitä lähtee muualle.

4.3.3 Haastattelu 3

Kolmas haastateltava kuuluu ikäryhmään 31- 40, palveluvuotia on kertynyt 5- 10 vuotta ja hänellä on korkeakoulututkinto. Haastateltava saa viikoittain vaihtelevaa palautetta. Onnistumisesta pitäisi itse ilmoittaa. Myös tiimin työskentelystä saa viikoittain palautetta. Työ on vaihtelevaa, mutta sen sisältöön ei pysty itse vaikuttamaan. Haastateltava kokee jokaisen asiakaskohtaamisen mahdollisuudeksi. Työmäärän jakautuminen on hyvin vaihtelevaa, se voisi olla tasaisempaa, mutta töitä ei tarvitse viedä kotiin, ei tarvitse jäädä töihin iltaisin eikä viikonloppuisin.

Kehitysmahdollisuuksia on jonkin verran, konttoritasolla mahdollisuudet ovat kuitenkin vähäiset. Haastateltavan mukaan on tehty haastavaksi se, miten pääsee koulutukseen. Bonusjärjestelmä on hyvä asia, vaikka se tuntuu pieneltä, edellisessä työpaikassa saman summan sai viikoittain, nyt saa puolivuositteittain. On hyvä, että on konttorikohtaiset palkkiot. Motivoivin tekijä on työkaverit. Motivaatiota laskee tunne siitä, että kädet ovat sidotut, on tietty tehtävä jonka hoitaa. Joustomahdollisuus voisi olla hieman isompi. Palkka on työvaatimuksia vastaava, haastateltavalla itsellään on tavoitteet korkeammalla, mikä edellyttäisi työnkuvan muuttamista. Haastateltava toivoo, että työyhteisö pysyisi samanlaisena taloustilanteesta huolimatta. Haastateltava kaipaa yhteistä tekemistä työn ulkopuolella.

4.3.4 Haastattelu 4

Neljäs haastateltava kuuluu ikäryhmään 41-50, palveluvuotia on kertynyt 1- 5 vuotta ja hän on koulutukseltaan yo-merkonomi. Palautetta haastateltava saa viikoittainen, se on rakentavaa, mutta hyvin pintapuolista myyntipalautetta. Työ on vaihtelevaa, jatkuvat muutokset muuttavat työtä. Työmäärä vaihtelee päivittäin, välillä on hiljaisempaa.

Haastateltava ei koe, että työssä olisi kovinkaan hyvät kehittymismahdollisuudet. Ulkopuoliseen koulutukseen ei pääse. Bonukset voisi olla paremmat. Palkkioiden pitäisi olla myös yksilötasolla ja ne tulisi huomioida suoraan palkassa. Eniten työssä motivoi onnistuminen ja hyvät asiakassuhteet. Motivaatiota laskevat epäselvät työjärjestykset ja muutokset, jotka toteutetaan ilman keskustelua. Palkka voisi olla 10 % suurempi toimihenkilöiden tietotaidoilla. Johto voisi "myydä" ensin työntekijöille palvelut, tällä tavalla työntekijöiden olisi helpompi tarjota asiakkaille uusia palveluita.

4.3.5 Haastattelu 5

Viides haastateltava kuuluu ikäryhmään 21-30, palveluvuosia on kertynyt 1- 5 vuotta ja hän on koulutukseltaan tradenomi. Haastateltava saa palautetta viikoittain, aika yleisellä tasolla. Työ on vaihtelevaa riippuen siitä, millä paikalla istuu minäkin päivänä, jokainen päivä on erilainen. Työmäärä ja sen jakautuminen riippuu paljolti siitä, minkä verran asiakkaita käy päivässä.

Haastateltava kokee, että kehittymismahdollisuudet ovat aika huonot, perehdytys vaativampiin työtehtäviin on aikaa vievää, sillä resurssit eivät riitä. Hyvästä tuloksesta saatavat palkkiot ovat motivoivia ja sopivan kokoisia. Palkka vastaa työtä, sillä töitä ei tarvitse viedä kotiin ja työaika on hyvä. Työssä motivoi uuden oppiminen, työtoverit ja onnistuneet asiakaskoh- taamiset. Motivaatiota laskee suuret sairauspoissaolot ja se, ettei perehdytetä eikä muutok- sista kerrota ennen kuin kun on tehnyt virheitä. Työssä oppii jatkuvasti uusia asioita, mutta se ei ole kovin vaativaa.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Keski-Uudenmaan Osuuspankin Hyvinkään ja Järvenpään konttoreiden toimihenkilöiden työmotivaatio. Motivaatiokyselyn ja teemahaastattelun avulla haluttiin selvittää, mitkä eri tekijät motivoivat henkilöstöä ja mitkä heikentävät motivaatiota sekä miten erot näkyvät eri-ikäisillä työntekijöillä. Teoreettinen viitekehys muodostui eri motivaatioteorioista kuten esimerkiksi Maslowin tarvehierarkiasta, Baltessin SOC-mallista ja Herzbergin kaksifaktoriteoriasta. Opinnäytetyössä selvitettiin ensin kyselylomakkeella toimihenkilöiden työnkuvaan liittyviä ajatuksia ja sen jälkeen työmotivaatioon liittyviä ajatuksia. Kyselystä saatujen vastausten perusteella toteutin teemahaastattelun, jossa käytiin läpi yksityiskohtaisemmin kyselylomakkeesta saatuja vastauksia.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Eri motivaatiotekijöitä löytyi paljon. Kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin tuli paljon vastauksia, joka omalta osaltaan auttoi teemahaastattelun suunnittelussa ja toteuttamisessa. Näistä avoimista vastauksista saatiin arvokasta tietoa yrityksen kannalta. Toimihenkilöt suhtautuivat positiivisesti kyselyyn ja löysivät aikaa osallistua siihen.

Sen lisäksi, että kysymykset analysoitiin kaikkien vastanneiden kesken, tarkasteltiin vastauksia myös eri taustamuuttujien avulla. Näitä taustamuuttujia olivat ikä, palveluvuodet, koulutus ja toimipaikka. Eri vastaajaryhmien väliltä löytyi jonkin verran eroavaisuuksia väitteiden vastauksissa. Eroavaisuudet olivat kuitenkin niin pieniä, että taustamuuttujilla ei niinkään ollut merkitystä vastauksia vertaillessa. Tulokset kertovat kokonaisuudessaan sen, että Keski-Uudenmaan Osuuspankin toimihenkilöt ovat motivoituneita työhönsä, pääsääntöisesti he kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä ja tehtäviinsä. Osa toimihenkilöistä ei ole tyytyväisiä palkkaan ja osa kokee työmäärän liian suureksi.

E-lomake kysely toteutettiin syyskuussa (14.9-29.9) 2009. Vastausprosentti oli suurempi Järvenpään konttorissa (66 %), vastanneita oli yhteensä 47 henkilöä. Teemahaastattelu toteutettiin joulukuussa 7.12-9.12.2009. Haastatteluihin osallistui toimihenkilöistä 5. Haastattelun vastaukset nauhoitettiin nauhurilla, jotta saataisiin mahdollisimman luotettava yhteenveto haastateltavien vastauksista. Kyselyn ja haastattelun aikaväli oli sopiva, sillä toimihenkilöt muistivat edelleen kyselyn ja näin ollen haastatteluun oli helppo osallistua. Kysely ja haastattelu olivat molemmat kestoltaan sopivia. Lähetin haastattelupyynnön mukana liitteenä kysymykset. Tällä tavoin haastateltavat pystyivät valmistautumaan kysymyksiin ennalta.

Tämä tutkimus tuli oikeaan ajankohtaan huonontuneen taloustilanteen ja alkavan lakon vuoksi. Koska kysely ja haastattelu on rajattu käsittelemään työmotivaatiota, saavat esimiehet arvokasta tietoa työntekijöidensä motivaatiosta tällä hetkellä. Kyselylomakkeen vastausten

perusteella toimihenkilöitä motivoivia tekijöitä olivat työn kehittymismahdollisuudet, tieto omasta onnistumisesta, arvostus työtoverina, asiakkailta saatava positiivinen palaute, sekä hyvästä tuloksesta saatava palkkio. Osuuspankissa vallitsee hyvä työilmapiiri ja motivoivin asia ovat työtoverit. Ikä ei ole työmotivaatioon kovin vaikuttava tekijä. Joitain pieniä eroja vastauksista löytyi, mutta ei mitään sellaista, jota voisi pitää kovin merkittävänä. Kyselylomakkeen perusteella ainut mikä aiheuttavat tyytymättömyyttä on palkka.

Haastattelun tuloksien mukaan motivoivin tekijä on hyvä ilmapiiri ja työntekijät. Myös oma onnistuminen ja hyvät asiakassuhteet ovat motivoiva asia. Toimihenkilöt saavat viikoittain palautetta esimiehiltään. Haastateltavien mielipide palkasta vaihteli, osa koki sen olevan oikealla tasolla ja osa halusi sen nousevan. Kehittymismahdollisuuksista oltiin myös eri mieltä. Osa koki, että Osuuspankissa on todella hyvät kehittymismahdollisuudet ja osa oli sitä mieltä, että niitä ei ole. Vaikka haastattelussa oli mukana eri-ikäisiä ihmisiä, vastaukset olivat samansuuntaisia. Tämäkin perustelee sen, ettei iällä ollut motivaatiossa merkitystä. Kokonaisuutta katsoessa Keski-Uudenmaan Osuuspankin toimihenkilöt pitävät työpaikastaan ja kokevat siellä työskentelyn mukavaksi. Toimihenkilöt kertoivat työstään avoimesti ja antoivat siitä rakentavaa palautetta.

6 Kehitysehdotukset

Seuraavassa pohdin kyselystä ja haastattelusta saatuja tuloksia ja niiden analysointia. Samalla mietin Keski-Uudenmaan Osuuspankille kehitysehdotuksia saatujen mielipiteiden perusteella.

E-lomakekyselyn tulosten perusteella Keski-Uudenmaan Osuuspankin toimihenkilöt kokevat työnsä olevan itsenäistä, tärkeää ja merkittävää. Toimihenkilöistä yli puolet kokee pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan riittävästi ja kokee pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä ja toimenkuvaansa. Oman työn tavoitteet ovat toimihenkilöillä tiedossa. Yli puolet on tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, kuitenkin osa kokee olevansa työhönsä tyytymätön. Yleisesti työntekijät kokevat onnistuvansa työssään ja kokevat sen riittävän haasteelliseksi ja vaihtelevaksi. Kysymys työmäärän suuruudesta jakoi mielipiteitä paljon. Konttoreissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota yksilöiden työmäärään. Vastausten perusteella osalle kerääntyy paljon enemmän työtehtäviä kuin toisille.

Työmotivaatiota käsittelevien kysymysten joukossa oli väite sitoutumisesta yrityksen tavoitteisiin. Tämän kysymyksen vastausten perusteella toimihenkilöt ovat sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin. Mahdollisuus kehittyä työssä jakoi monen mielipiteet. Vastausten perusteella oli oleellista selvittää tämän kysymyksen syitä tarkemmin teemahaastattelussa. Osa koki, että työssä ei ole kehittymismahdollisuuksia. Tähän esimiesten tulisi kiinnittää huomiota kehitys-

keskusteluissa. Tärkeää olisi, että jokaisen omat toiveet kehittämisestä otettaisiin huomioon ja ne pyrittäisi toteuttamaan. Myös toimihenkilöiden tiedon välityksen onnistuminen jakoi mielipiteitä. Ilmeisesti kaikki eivät koe saavansa onnistumisestaan riittävästi tietoa. Esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, millaista palautetta alaisille annetaan. Yli puolet vastanneista toimihenkilöistä tunsivat olevansa arvostettu työtoverina. Noin puolet oli tyytymättömiä palkkaan. Näiden vastausten perusteella päätin lisätä teemahaastatteluun kysymyksen palkka-asiaa koskien. Osa haastatelluista oli tyytyväisiä palkkaansa, osa ei. Melkein kaikille toimihenkilöille asiakkailta saatu positiivinen palaute koettiin tärkeäksi. Vastauksen perusteella työntekijät viihtyvät asiakaspalvelutehtävissä.

Hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa toimihenkilöitä työssään. Myös ulkoiset palkkiot ovat heille tärkeitä. Tämäkin voi liittyä palkkaa koskevaan kysymykseen. Jos palkka koetaan pieneksi, on ylimääräisillä palkkioilla entistä suurempi merkitys. Konttoreilla vallitsee hyvä ilmapiiri ja toimihenkilöiden mielestä esimiehet toimivat johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Jotta työtoverit pysyisivät motivoituneina ja työpaikan ilmapiiri hyvänä, tulisi henkilökunnalle järjestää enemmän yhteisiä tapahtumia.

Haastattelussa kävi ilmi, että nopeasti tulevat muutokset laskevat toimihenkilöiden motivaatiota. Eräs toimihenkilö kertoikin hyvän kehitysehdotuksen. Johdon tulisi ensin "myydä" palvelut toimihenkilöille, jotka sitten pystyisivät tarjoamaan niitä asiakkaille. Palvelua on helppompaa tarjota kun siihen sen ominaisuuksiin uskoo itse. Keski-Uudenmaan Osuuspankin kannattaa ottaa edelle mainitut asiat esille kehityskeskusteluissa ja käyttää näitä vastauksia apuna henkilöstön motivoinnissa.

Lähteet

Kirjallisuus:

- Alkula T., Pöntinen S., Ylöstalo P. 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: Kirjapainoyksikkö
- Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 1990. Jyväskylä: Gummerus
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus
- Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- McKenna E. & Beech N. 1995. The Essence of human resource management. London: Prentice hall
- Kauhanen J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY
- Mayo A. 2001. The Human value of the enterprise. Valuing people as assets monitoring, measuring, managing. 2003. London: Brealey
- Peltonen M. & Ruohotie P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-Keuruu: Otava
- Peltonen M. & Ruohotie P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Aavarantasarja. Helsinki: Otava
- Rantamäki T., Kauhanen J. & Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy
- Ruohotie P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita
- Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita
- Salmela-Aro K. & Nurmi J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Keuruu: Ps- Kustannus
- Thomas K. W. 2002. Intrinsic Motivation at work. Building energy and commitment. San Francisco: Berrett- Koehler
- Timpe A. Dale. (Toim) 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Ekonomia-sarja. Suom. Roppinen, U. Amer-yhtymä Oy. Espoo: Weilin+ Göös
- Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita
- Viitala R. & Jylhä E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita
- Sähköiset lähteet:
- Op-pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa. Viitattu 23.11.2009
<https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>
- Op-pohjola-ryhmän Yhteiskuntavastuuraportti 2008. Viitattu 23.11.09
<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151042664&srcpl=3>

KvantiMOTV. Ristiintaulukointi. Viitattu 23.11.09.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>

Op-pohjola-ryhmä. Viitattu 30.11.09
<https://www.op.fi/op?cid=151012420&srcpl=3>

Taloussanomat. Viitattu 28.8.09
www.taloussanomat.fi/palvelut/2009/05/22/pankit-eivat-palvele-silti-kansa-tykkaa

Muut lähteet:

Aaltonen M. 2003. Itsensä kehittäminen Keski-Uudenmaan Osuuspankin toimihenkilöiden palkitsemiskeinona sekä pankin sisäisen koulutuksen tuloksellisuus. Laurea- Ammattikorkeakoulu. Hyvinkää. Opinnäytetyö.

Hämäläinen T. & Smedberg N-M. 2001. Meritan pankkitoimihenkilöiden työmotivaatio ja työtyytyväisyys. Opinnäytetyö Laurea- ammattikorkeakoulu. Hyvinkää. Opinnäytetyö.

Kuvaluettelo

Kuvio 1: Ikäjakauma.....	26
Kuvio 2: Palveluvuodet.....	27
Kuvio 3: Koulutus.....	28
Kuvio 4: Osallistujat konttoreittain.....	29
Kuvio 5: Työni on itsenäistä	29
Kuvio 6: Koen työni tärkeänä ja merkittävänä.....	30
Kuvio 7: Pystyn hyödyntämään osaamistani riittävästi	30
Kuvio 8: Voin vaikuttaa työhöni ja toimenkuvaani.....	31
Kuvio 9: Tiedän oman työni tavoitteet	32
Kuvio 10: Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni	32
Kuvio 11: Tunnen onnistuvani työssäni hyvin.....	33
Kuvio 12: Työni on riittävän haasteellista	34
Kuvio 13: Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia	34
Kuvio 14: Työmääräni on liian suuri	35
Kuvio 15: Olen työssäni sitoutunut yritykseni tavoitteisiin.	36
Kuvio 16: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	37
Kuvio 17: Saan onnistumisestani riittävästi tietoa.....	37
Kuvio 18: Koen, että minua arvostetaan työtoverina	38
Kuvio 19: Olen tyytyväinen palkkaani	38
Kuvio 20: Asiakkailta saatava positiivinen palaute on minulle tärkeää	39
Kuvio 21: Hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa minua työssäni.....	40
Kuvio 22: Työyhteisössämme vallitseva ilmapiiri on hyvä.....	40
Kuvio 23: Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti	41
Kuvio 24: Pystyn hyödyntämään osaamistani riittävästi	43
Kuvio 25: Saan onnistumisestani riittävästi tietoa.....	44
Kuvio 26: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	44
Kuvio 27: Työmääräni on liian suuri	45
Kuvio 28: Tunnen onnistuvani työssäni hyvin.....	46
Kuvio 29: Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni	46
Kuvio 30: Voin vaikuttaa työhöni ja toimenkuvaani.....	47
Kuvio 31: Työ määräni on liian suuri	48
Kuvio 32: Olen työssäni sitoutunut yritykseni tavoitteisiin.....	49
Kuvio 33: Saan onnistumisestani riittävästi tietoa.....	49
Kuvio 34: Hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa minua työssäni.....	50
Kuvio 35: Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia	51
Kuvio 36: Työmääräni on liian suuri	51
Kuvio 37: Olen työssäni sitoutunut yritykseni tavoitteisiin	52
Kuvio 38: Olen tyytyväinen palkkaani	52
Kuvio 39: Koen työni tärkeänä ja merkittävänä.....	54
Kuvio 40: Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni	55
Kuvio 41: Työni on riittävän haasteellista	55
Kuvio 42: Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia	56
Kuvio 43: Työmääräni on liian suuri	57
Kuvio 44: Saan onnistumisestani riittävästi tietoa.....	57
Kuvio 45: Olen tyytyväinen palkkaani	58

Liitteet

Liite 1.

Laurea- ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää, liiketalous

SAATE
Syyskuu 2009

Hei,

Opiskelen Laurea- ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja työskentelen opiskelun ohella Järvenpään konttorin päivittäistiimissä. Teen opinnäytetyötä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä Keski-Uudenmaan Osuuspankissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää motivaatiotekijöitä konttoreillamme. Kyselyyn osallistuvat Hyvinkään ja Järvenpään konttorin työntekijät. Luvan kyselyn tekemiseen on antanut henkilöstöpäällikkömme Veera Eskelin.

Toivon, että vastaatte tähän kyselyyn. Kyselystä saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eivätkä yksittäiset vastaukset tule näkymään opinnäytetyöraportissani.

Terveisin

Laura Tuomisto

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/997/lomake.html>

KYSELYLOMAKE

Liite 2.

Mikä motivoi sinua työssäsi

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 10.9.2009 10.00 ja päättyy 30.9.2009 16.00

Taustatiedot

Sukupuoli

Ikä

Palveluvuodet

Mikä on koulutuksesi

Muu, mikä?

Toimipaikka

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1. www.e-lomake.fi

Mikä motivoi sinua työssäsi

Työnkuvaa koskevat kysymykset

Anvioi seuraavia työnkuvaasi liittyviä kysymyksiä

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työni on itsenäistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään osaamistani riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni tärkeänä ja merkittävänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työhöni ja toimenkuvaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman työni tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen onnistuvani työssäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on riittävän haasteellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat riittävän vaihtelevia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on liian suuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Edellinen

Mikä motivoi sinua työssäsi

Työmotivaatiota koskevat kysymykset

Arvioi seuraavia työmotivaatioosi liittyviä kysymyksiä

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Olen työssäni sitoutunut yritykseni tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan onnistumisestani riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minua arvostetaan työoverina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen palkkaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkailta saatava positiivinen palaute on minulle tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvästä tuloksesta saatava palkkio kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme vallitsee hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä motivoi sinua eniten työssäsi?

<< Edellinen

Seuraava >>

Liite 3.

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää, liiketalous

SAATE
Syyskuu 2009

Hei,

Opiskelen Laurea- ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja työskentelen opiskelun ohella Järvenpään konttorin päivittäistiiimissä. Teen opinnäytetyötä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä Keski-Uudenmaan Osuuspankissa. Tämän haastattelun avulla on tarkoitus selvittää motivaatiotekijöitä konttoreillamme. Syyskuussa tehtyyn kyselyyn osallistuivat Hyvinkään ja Järvenpään konttorin toimihenkilöt. Kohderyhmää haastatteluissa käytetään Järvenpään konttorin toimihenkilöitä. Haastatteluilla on tarkoitus täydentää kyselystä saatuja tietoja. Luvan haastatteluilleni on antanut henkilöstöpäällikkömme Veera Eskelin ja Sirpa Jaakkola.

Haastatteluista saatavia tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Toivoisin sinun suostuvan haastattelupyyntöni, jotta voisimme sopia haastattelujankohdasta tarkemmin.

Terveisin

Laura Tuomisto

Liite 4.

Teemahaastattelun kysymykset:

- Ikä
 - Palveluvuodet
 - Koulutus
-
1. Millaista palautetta saat esimieheltäsi ja kuinka usein?
 2. Mitä mieltä olet työsi sisällöstä ja sen vaihtelevuudesta?
 3. Millaiseksi koet työmääräsi ja sen jakautumisen?
 4. Millaisia kehittymismahdollisuuksia sinulla on työssäsi?
 5. Millaiseksi koet hyvästä tuloksesta saatavat palkkiot?
 6. Mikä motivoi sinua työssäsi?
 7. Mikä laskee motivaatiotasi?
 8. Mikä olisi mielestäsi työtäsi vastaava palkka