

Pitkäkestoiset työsuhteet, työhön sitoutuminen ja niiden taustalla olevat motivaatiotekijät Rakennuspalvelu TEVESA Oyssä

Pauliina Saarinen

1.5.2017



Tekijä Pauliina Saarinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Pitkäkestoiset työsuhteet, työhön sitoutuminen ja niiden taustalla olevat motivaatiotekijät Rakennuspalvelu TEVESA Oyssä	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 9
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee pitkäkestoisia työsuhteita, työhön sitoutumista ja niiden taustalla olevia motivaatiotekijöitä.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on tamperelainen pk-yritys Rakennuspalvelu TEVESA Oy. Työssä paneudutaan yrityksen vakituisten työntekijöiden työsuhteisiin työmotivaation ja työhön sitoutumisen kautta. Motivaatio on aiheena monimutkainen ja aina ajankohtainen, sillä siihen vaikuttavat ulkoisten tekijöiden lisäksi työntekijöiden persoonallisuus, elämäntilanne sekä itselleen tärkeiksi koetut arvot.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkitaan, miksi toimeksiantoyrityksen vakituisten työntekijöiden työsuhteet ovat kestäneet yli vuosikymmenen. Tutkimus suoritetaan yrityksen henkilöstön näkökulmasta: mitkä tekijät vaikuttavat työsuhteiden jatkumiseen, mikä työntekijöitä työssä motivoi. Tutkimuksella halutaan selvittää, mikä on saanut työntekijät sitoutumaan samaan työnantajaan niin pitkäksi aikaa. Tutkimuksen pääongelmana on selvittää kunkin vakituisen työntekijän työhön sitoutumista sekä sitä, mitkä eri motivaatiotekijät ovat vaikuttaneet työsuhteessa pysymiseen.</p> <p>Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa syvällisen aineistonkeruun, joka auttaa tutkimuksen tavoitteen saavuttamisessa. Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla ja sen analysoinnissa käytetään teorialähtöistä, luokittelevaa sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustuloksissa oli havaittavissa samankaltaisuutta, mutta myös merkittäviä vastaajakoh- taisia eroja. Tulokset esitetään vastaajakohtaisesti, sillä analyysillä ei pyritä tekemään yleistyksiä. Tutkimustulosten avulla toimeksiantaja voi kehittää työyhteisöä kasvattaen työntekijöiden työmotivaatiota ja työhön sitoutumista.</p>	
Asiasanat Työmotivaatio, työhön sitoutuminen, pitkäkestoinen työsuhde	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työsuhteen muodostuminen	3
2.1	Pitkäkestoinen työsuhde	3
2.1.1	Pitkäkestoisten työsuhteiden tulevaisuus	4
2.1.2	Vuokratyö.....	4
2.2	Työhön sitoutuminen.....	5
2.2.1	Affektiivinen sitoutuminen.....	6
2.2.2	Jatkuva sitoutuminen	6
2.2.3	Normatiivinen sitoutuminen	7
2.3	Työhön sitouttaminen.....	7
2.3.1	Sitouttamissuunnitelma	7
2.3.2	Kannustimet.....	8
3	Motivaatio.....	9
3.1	Motivaatio ja tahto.....	9
3.2	Motivaatioteoriat.....	10
3.2.1	Maslow'n tarvehierarkia.....	10
3.3	Kannustejärjestelmät.....	13
3.3.1	Sisäinen motivaatio	14
3.3.2	Ulkoinen motivaatio.....	15
3.4	Työmotivaatiota säätelevät tekijät	15
3.4.1	Työ.....	17
3.4.2	Työyhteisö ja työilmapiiri	18
3.4.3	Esimiestyö.....	18
3.4.4	Palkitseminen.....	19
4	Toimeksiantaja.....	21
4.1	Tutkimusasetelma.....	21
4.2	Aineiston keruumenetelmä.....	22
4.3	Aineiston analyysimenetelmä.....	24
5	Tutkimustulokset	26
5.1	Vastaaja A	26
5.1.1	Motivaatiotekijät	27
5.1.2	Työhön sitoutuminen.....	28
5.2	Vastaaja B	28
5.2.1	Motivaatiotekijät	29
5.2.2	Työhön sitoutuminen.....	30
5.3	Vastaaja C	30
5.3.1	Motivaatiotekijät	32
5.3.2	Työhön sitoutuminen.....	32

5.4 Vastaja D	32
5.4.1 Motivaatiotekijät	34
5.4.2 Työhön sitoutuminen	34
6 Johtopäätökset.....	35
7 Pohdinta.....	38
Lähteet	41
Liitteet.....	43
Liite 1. Haastatteluilmoitus	43
Liite 2. Haastattelulomake	44
Liite 3. Vastausvaihtoehdot väittämiin	47
Liite 4. Litteroitu aineisto.....	48

1 Johdanto

Opinnäytetyössä käsitellään pitkäkestoisia työsuhteita, työhön sitoutumista ja niiden taustalla olevia motivaatiotekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toimeksiantajayrityksessä vallitsevaa ilmiötä, työntekijöiden ja työnantajan välisiä pitkäkestoisia työsuhteita työmotivaation ja työhön sitoutumisen kautta. Tutkimus suoritetaan yrityksen henkilöstön näkökulmasta: mitkä tekijät vaikuttavat työsuhteiden jatkumiseen, mikä työntekijöitä työssä motivoi. Työssä halutaan paneutua erityisesti eri motivaatiotekijöihin, jotka ovat pitkäkestoisten työsuhteiden taustalla. Motivaatiotekijöiden ja toimintaan virittävien kannusteiden pohjalta tutkitaan myös, millä asteella kukin työntekijä on sitoutunut työsuhteeseen.

Kiinnostus opinnäytetyön aihetta kohtaan syntyi lähipiiristä. Toimeksiantajana toimii yritys, jonka toimintaa olen saanut seurata lapsuudesta lähtien. Yrityksen vakituisten työntekijöiden työsuhteista jokainen on kestänyt yli vuosikymmenen. Neljästä työsuhteesta kaksi on kestänyt jopa yli kolmekymmentä vuotta. Ilmiö on harvinainen, sillä pitkäkestoisten työsuhteiden luominen alkaa olla nykypäivänä haastavaa. Samalla mietin alaa, jolla toimeksiantaja toimii. Rakennustoiminta on kausiluonteista ja työllistyminen vaihtelee voimakkaasti talouden suhdanteiden mukaan. Tarjolla olevan työn määrä on riippuvainen urakoista ja rakennushankkeista, minkä vuoksi työn jatkuvuudestakaan ei ole aina varmuutta. Työllistymisen heilahtelun vuoksi monet rakennusalan työntekijät työllistyvät itsensä henkilöstönvälitykseen erikoistuneiden yritysten kautta. Vuokratyövoimalle työtä on enemmän tarjolla, kun työpistetarjonta ei kohdistu pelkästään yhden työnantajan resursseihin. Toimeksiantoyrityksessä on kuitenkin rakennustyöntekijöitä, jotka ovat onnistuneet luomaan työsuhteen samaan työnantajaan vuosikymmeniksi. Opinnäytetyöllä haluan selvittää, mikä on saanut kyseisen ilmiön työntekijöissä aikaan.

Aihetta lähdetään tutkimaan ensin teoreettisesti, minkä jälkeen siirrytään tutkimusasetelmaan. Opinnäytetyö viimeistellään pohtimalla tutkimuksen luotettavuutta, työlle asetetun tavoitteen saavuttamista sekä sitä, miten työssä kokonaisuudessaan onnistuttiin. Opinnäytetyön liitteinä on tutkimuksessa käytetty materiaali: haastatteluilmoitus, haastattelulomake vastausvaihtoehtoineen sekä litteroitu aineisto haastateltavien vastauksista.

Opinnäytetyön teoria on rajattu tutkimuksen tavoitteen ympärille. Teorian lähteinä käytetään kirjallisuutta sekä kotimaisia ja kansainvälisiä internetlähteitä. Teoria jäsenyi, kun aiheeseen tutustuttiin ensin internetlähteiden kautta. Aiheeseen syventymisen jälkeen teoria päätettiin rajata Maslow'n tarvehierarkian ja humanistisen suuntauksen ympärille. Maslow'n teoriaa on sovellettu paljon työmotivaatiotutkimuksissa, minkä vuoksi sen koetaan olevan tukeva lähde myös tähän opinnäytetyöhön työn tavoitteen kannalta.

Opinnäytetyön teoriaosuus aloitetaan selvittämällä, miten työsuhteet muodostuvat, milloin työsuhde määritellään pitkäkestoiseksi ja mitä hyviä puolia pitkäkestoisiin työsuhteisiin liittyy. Työssä tuodaan myös esiin näkemys siitä, millainen rooli pitkäkestoilla työsuhteilla tulee tulevaisuuden työmarkkinoilla olemaan. Pitkäkestoisten työsuhteiden jälkeen paneudutaan työhön sitoutumiseen. Kappaleissa käsitellään sitoutumisen eri muotoja, joihin lukeutuvat aineellisen ja henkisen sitoutumisen lisäksi käsitteet jatkuvasta, normatiivisesta ja affektiivisesta sitoutumisesta. Tämän jälkeen nostetaan esiin eri tekijöitä, jotka lisäävät työntekijöiden työhön sitoutumista. Tekijät toimivat niin sanottuina kannusteina, joihin tutustutaan tarkemmin myös opinnäytetyön myöhemmissä luvuissa.

Sitoutumisesta ja sitouttamisesta päästään itse motivaation teoriaan. Motivaatioteorian historia käsitellään työssä lyhyesti, sillä motivaatioon halutaan paneutua ennen kaikkea humanistisen suuntauksen ja Maslow'n tarvehierarkian kautta. Teoriassa tutustutaan myös tarvehierarkian soveltamiseen työympäristössä. Teoria tarvehierarkian esiintymisestä työelämässä pohjautuu Päivi Rauramon ja Riitta Hyppäsen malleihin. Motivaatioteoriaan kuuluu lisäksi määritelmät sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta sekä niihin vaikuttavista kannusteista. Opinnäytetyön teoriaosuus viimeistellään syventymällä työmotivaatiota sääteleviin tekijöihin. Työmotivaatiota säätelevät tekijät jaetaan neljään eri osa-alueeseen: itse työhön, työympäristöön, esimiesosaamiseen ja palkitsemiseen. Opinnäytetyön empirisessä osassa tutkitaan, miten eri motivaatiotekijät painottuvat annetuissa vastauksissa sekä kuinka ne vaikuttavat haastateltavien työsuhteiden jatkumiseen.

Ennen opinnäytetyön tutkimustulosten esittämistä eritellään tutkimusasetelma. Tutkimusasetelmassa kerrotaan, kuinka tutkimus suoritettiin ja mihin tutkimusmenetelmien valinnat perustuvat. Tutkimustulokset esitetään vastaajakohtaisesti. Tutkimuksella halutaan osoittaa, mitkä eri tekijät kasvattavat kohderyhmän vastaajien työmotivaatiota sekä millä asteella kukin vastaaja on sitoutunut työsuhteeseen. Opinnäytetyö päätetään pohdintaan, missä tulkitaan tutkimustuloksia, työn etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista.

2 Työsuhteen muodostuminen

Työllä on hyvin keskeinen rooli ihmisen elämässä. Se on suuri osa elämän kokonaisuutta, missä työtä tehdään pääsääntöisesti aina siihen asti, kunnes työelämästä jättäytyään pois. Heinonen ja Järvinen erottavat siitä tarkemmin neljä eri merkitystä, jotka ovat ihmisen kannalta tärkeitä. Työnteko on tärkein keino ihmiselle vaikuttaa ja osallistua ympäristöönsä. Se myös määrittelee sen, millainen rooli ihmisellä on yhteiskunnassa. Työ myös kehittää ihmistä ja mahdollistaa osaamisen kasvun. Ennen kaikkea työ on suorassa yhteydessä ihmisen toimeentuloon. Tulotaso ohjaa elämän laatua sekä esimerkiksi sitä, kuinka ihmiselle on mahdollista viettää vapaa-aikansa. (Heinonen & Järvinen 1997, 50.)

Työsuhde solmitaan työnantajan ja työntekijän välille. Työsuhteessa työntekijä sitoutuu tekemään tarjolla olevaa työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena tiettyä korvausta vastaan. Työtä voidaan tehdä joko vakituisesti, määräaikaisesti tai osa-aikaisesti vakituisen työsuhteen ollessa edelleen yleisin työnteon muoto. Työsuhteen muodostumiseen vaikuttavat ennen kaikkea työn ominaisuudet sekä työn suorittamisen kannalta vaadittu osaaminen. Työtä tarjotaan myös tarjolla olevien resurssien mukaan. Työnantajaa rajoittavat erilaiset henkilöstön palkkauksesta aiheutuvat lisäkulut sekä se, kuinka paljon työtä on tarjolla ja kuinka pitkäksi aikaa työtä riittää. (Työ 2017; Viitala 2007, 94.)

Vallitseva taloudellinen epävakaus on kuitenkin johtanut paitsi työttömyyden kasvuun, mutta vaikuttanut myös solmittavien työsuhteiden muotoon. Työnantajien mahdollisuudet palkata vakituista henkilöstöä ovat heikentyneet markkinoilla tapahtuvien heilahteluiden vuoksi. Määräaikaiset työsuhteet ja etenkin vuokratyövoiman käyttö ovat alkaneet nostaa suosiotaan muuttuvassa yhteiskunnassa. (Kauppalehti 18.8.2016.)

2.1 Pitkäkestoinen työsuhde

Pitkäkestoisen työsuhteen määritelmä on vaihdellut kuluneiden vuosikymmenten aikana. Vielä 70- ja 80-luvuilla pitkäkestoisena työsuhteena voitiin pitää työsuhdetta, joka oli kestänyt jopa kolmestakymmenestä neljäänkymmeneen vuoteen. Nykyään pitkäkestoisen työsuhteen määritelmä vaihtelee pitkälti yksilön mukaan - nuorelle työntekijälle parin vuoden työsuhdekin voi tuntua jo pitkältä. (Forbes 20.3.2014.) Pääosin pitkäkestoiseksi työsuhteeksi voidaan kuitenkin määritellä työsuhteet, jotka ovat kestäneet yli kymmenen vuotta (Merriam-Webster 2017).

Pitkäkestoisten työsuhteiden kannattavuutta voidaan perustella monin eri tavoin. Viitalan mukaan paraskaan osaaminen ei tuota yritykselle hyötyä ennen kuin osaaja tuntee toimintaympäristönsä perusteellisesti. Koska yritykselle hyödyllinen osaaminen kehittyy hiljal-

leen kokemusten myötä, on tärkeää, ettei työsuhde jäisi liian lyhyeksi. Pitkäkestoisten työsuhteiden merkitystä voidaan perustella myös luottamuksen tärkeydellä. Kun työntekijä tietää voivansa luottaa siihen, että yritys haluaa pitää hänestä kiinni, on hänkin valmis sijoittamaan täyden osaamisensa yrityksen hyväksi. (Viitala 2007, 88.)

2.1.1 Pitkäkestoisten työsuhteiden tulevaisuus

Pitkäkestoiset työsuhteet ovat kuitenkin hiljalleen menettämässä asemaansa muuttuvassa yhteiskunnassa. Yhdysvaltalainen talouslehti Forbes julkaisi vuonna 2014 artikkelin, jossa pitkäkestoisten työsuhteiden arvioitiin jäävän pikkuhiljaa historiaan. Jatkuvat muutokset yhteiskunnassa horjuttavat työmarkkinoita, eikä työpaikan pysyvyydestä ole enää takuita. Levottomat olosuhteet lisäävät turvattomuuden tunnetta, mikä pakottaa työntekijät valmistautumaan tosiasiaan, ettei pitkiä työuria yhden työnantajan palkkalistoilla ole enää mahdollista saavuttaa. (Forbes 20.3.2014.)

Työsuhteiden muuttumista entistä lyhytkestoisemmiksi lisää maailman kansainvälistyminen. Globalisaation myötä ihmiset ovat saaneet enemmän vapauksia, kun työvoiman liikkuvuus ei ole enää niin rajoitettua. Työnteko ei ole liitettyä fyysiseen sijaintiin yhtä voimakkaasti kuin vuosikymmeniä sitten, vaan töitä voidaan lähteä etsimään oman maan rajojen ulkopuolelta. Työntekijöiden asenteet työtä ja työnantajaa kohtaan ovat myös muuttuneet tarjolla olevien mahdollisuuksien kasvaessa. Työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat kasvaneet ja tyytymättömyys johtaa entistä herkemmin työpaikan vaihtoon. (Forbes 20.3.2014.)

2.1.2 Vuokratyö

Kauppalehden julkaisemassa artikkelissa eri henkilöstöpalveluyritysten toimitusjohtajat arvioivat tulevaisuuden työurien koostuvan yhä useammin pätkätöistä. Vuokratyövoiman käyttö tarjoaa työnantajille joustavan ratkaisun epävarmassa taloustilanteessa, jossa yritykset eivät uskalla palkata henkilöstöä itse. Vaikka suhdanteet ovat hiljalleen parane-
massa ja esimerkiksi rakennusalan työvoimakysyntä on tasoittumassa, eivät yritykset uskalla vielä luottaa kasvun jatkumiseen. (Kauppalehti 18.8.2016.)

Kaksi kolmasosaa rakennustyömaalla työskentelevistä työllistävät itsensä aliurakoitsijoiden ja vuokratyönantajien palkkalistoilla. Työnantajien kynnyks palkata vakituista työvoimaa on kasvanut ja yhä useammin rakennusalan yrittäjät ulkoistavatkin toimintojaan sekä kallistuvat henkilöstön hankinnassa vuokratyövoiman käyttöön. Rakennusalalla vuokratyövoiman lisääntynyt suosio johtuu osittain alalle ominaisten pätkätöiden runsaasta tar-

jonnasta. Työtehtävät eivät myöskään vaadi pitkää perehdytystä, mikä mahdollistaa lyhyiden työsuhteiden hyödyntämisen. (Rakennusteollisuus 2017; Yle 27.8.2014.)

Rakennustoiminta on voimakkaasti liitännäinen suhdanteisiin. Työllistyminen on kausiluonteista ja se vaihtelee vuodenaikojen mukaan talven ollessa työllistymisen kannalta hiljaisinta aikaa. Tarjolla olevan työn määrä on lisäksi riippuvainen erilaisista urakoista ja rakennushankkeista, minkä vuoksi työn jatkuvuudesta ei ole aina varmuutta. Työllistymisen heilahtelun vuoksi monet rakennusalan työntekijät työllistävät itsensä henkilöstönvälitykseen erikoistuneiden yritysten kautta. Vuokratyövoimalle työtä on enemmän tarjolla, kun työpistetarjonta ei kohdistu pelkästään yhden työnantajan resursseihin. (Rakennusteollisuus 2017; Viitala 2007, 95.)

2.2 Työhön sitoutuminen

Työsuhteen kestosta huolimatta on sekä työnantajan että työntekijän edun kannalta tärkeää saada työntekijä sitoutumaan yritykseen. Ammattitaitoiset työntekijät nostavat yrityksen kilpailuetua takaamalla paitsi toiminnan laadun, mutta mahdollistamalla myös liiketoiminnan jatkumon. Hyvät työntekijät tukevat yrityksen taloudellista kasvua ja tuloksellisuutta, minkä vuoksi osaava henkilöstö halutaankin usein sitouttaa yritykseen. (Viitala 2007, 86.)

Sitoutuminen on ennen kaikkea osoitus työntekijän lojaaliudesta, mutta se lisää myös osapuolten välistä luottamusta sekä tuo yritykselle arvokasta osaamista. Sitoutuneet työntekijät ovat huomattavasti tuottavampia ja tehokkaampia kuin työhönsä sitoutumattomat motivaation ollessa korkea työntekoa kohtaan. Sitoutuneet työntekijät ymmärtävät lisäksi työnsä tuoman lisäarvon sekä työpanoksen merkityksen koko liiketoiminnassa. He työskentelevät oma-aloitteisesti annettujen suuntaviivojen mukaisesti sekä auttavat yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Leppänen 28.11.2013.)

Paasivaara ja Nikkilä liittävät työhön sitoutuneisuuden ja osallistumisen toisiinsa. Työntekijän sitoutuneisuutta kuvaavat tilanteet, joissa henkilö tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä on kiinnostunut niiden kehittämisestä. Osallistumalla työntekijä saa vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, käyttämiinsä työvälineisiin, työntekonsa tahtiin, työssä käytettäviin menetelmiin sekä töidensä aikataulutukseen ja työtehtävien jakoon työtovereiden kesken. Työntekijän aktiivinen rooli, osallistuminen sekä mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisössä lisäävät kaikki työhön sitoutumista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 99–100.)

Työhön sitoutumiselle voi olla Paasivaaran ja Nikkilän mukaan joko *aineellisia* tai *henkisiä* syitä. Aineellisesti sitoutunut työntekijä arvostaa työstä saamiaan palkkioita, jotka voivat olla materiaalisia, sosiaalisia tai psykologisia. Materiaalisiksi palkkioiksi Paasivaara ja Nikkilä luokittelevat erilaiset taloudelliset edut, kuten rahapalkan. Sosiaaliin palkkioihin luokituvat taas hyvä työyhteisö ja mukavat työtoverit. Psykologisia palkkioita ovat puolestaan kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet. Henkiset perusteet työhön sitoutumiselle sisältävät moraalisia ja tunneperäisiä osia. Moraalisia syitä ovat työtä kohtaan koetut velvollisuudentunteet sekä esimerkiksi pelot työpaikan menetyksestä. Tunneperäinen sitoutuminen on puolestaan Paasivaaran ja Nikkilän mukaan syvin sitoutumisen muoto. Tällöin työ koetaan arvokkaana, ja työntekijä voi nähdä sen jopa kutsumuksena tai elämäntehtävänä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 101–102.)

Työntekijän sitoutumista yritykseen voidaan mitata eri tavoin. Työntekijää voidaan pitää sitoutuneena, kun yksilö uskoo yhteiseen tavoitteeseen ja tekee kaikkensa sen saavuttamiseksi. Toisaalta sitoutumista voidaan tutkia työntekijän ja organisaation välisenä yhteytenä. Mitä uskollisempi työntekijä on työnantajalleen, sitä pienemmällä todennäköisyydellä työntekijä tulee jättämään organisaation. Sitoutumisella voidaan kuvata myös työntekijän ja itse työn välistä suhdetta: mikä asenne työntekijällä on tehtävää työtä kohtaan ja kuinka omistautunut yksilö on työnsä suorittamiseen. (Effectory 22.1.2014.) Seuraavissa alaluissa on kuvattu työhön sitoutumisen eri muotoja.

2.2.1 Affektiivinen sitoutuminen

John Meyer ja Natalie Allen julkaisivat vuonna 1991 teoksen ”Human Resource Management Review”, jossa he erottivat henkilöstön sitoutumisesta kolme eri rakenneosaa: affektiivisen, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen (Viitala 2007, 88).

Affektiivinen sitoutuminen kertoo, kuinka paljon työntekijät haluavat pysyä organisaatiossa. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät kokevat yrityksen asettamat tavoitteet tärkeänä, haluavat auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa, eivätkä koe tarvetta lähteä organisaatiosta. He ovat tyytyväisiä työhönsä ja kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta olemalla tärkeä osa yritystä ja sen tavoitteita. (Effectory 22.1.2014.)

2.2.2 Jatkuva sitoutuminen

Jatkuva sitoutuminen viittaa työntekijän kokemaan tarpeeseen pysyä organisaatiossa. Työntekijä saattaa puntaroida yrityksessä pysymisen ja työpaikan vaihdon välillä, mutta päättää kuitenkin sitoutua organisaatioon siitä saatavien etujen mennessä työpaikan jättämisestä aiheutuvien haittojen edelle. Jatkuva sitoutuminen voi ilmetä työntekijässä tyy-

tymättömyytenä tehtävää työtä kohtaan, mutta myös haluttomuutena kuitenkin luopua työstä siitä saatavien palkkioiden vuoksi. (Effectory 22.1.2014.)

2.2.3 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen viittaa puolestaan työntekijän kokemaan velvollisuudentunteeseen organisaatiossa työskentelyä kohtaan. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät voivat kokea voimakasta syyllisyyttä, mikäli he lähtisivät organisaatiosta. Työntekijä saattaa päättää jäädä yritykseen, koska tämän lähtö voisi aiheuttaa myöhemmin suuriakin ongelmia organisaatiolle. (Effectory 22.1.2014; Viitala 2007, 89.)

2.3 Työhön sitouttaminen

Se, millä asteella työntekijät ovat sitoutuneet organisaatioon, on suuri merkitys. Jatkuva sitoutuminen voi ajan saatossa vahingoittaa työilmapiiriä sekä tulehduttaa työntekijän ja työnantajan välejä, kun työntekijä on sitoutunut yritykseen pelkästään ulkoisen hyödyn vuoksi. Ulkoinen hyöty johtaa harvoin parhaaseen työtulokseen, kun työsuhteesta tavoitellaan pelkkää fyysistä palkkiota. Puutteellisesti sitoutuneiden työntekijöiden työpanos on lisäksi vähäisempi ja korkea tyytymättömyys työtä kohtaan voi aiheuttaa pitkäkantoisiakin ongelmia. (Effectory 22.1.2014.)

Normatiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden työpanos voi puolestaan kärsiä suuresta taakasta, jonka organisaatiolle työskentely saa aikaan. Ennen pitkää työntekijän työhyvinvointi voi alkaa kärsiä velvollisuudentunteesta, mikä johtaa automaattisesti työn tason laskuun. Sekä työnantajan että työntekijän edun kannalta tärkeintä olisikin saada työntekijät sitoutumaan yritykseen affektiivisesti. (Effectory 22.1.2014.)

2.3.1 Sitouttamissuunnitelma

Henkilöstön sitoutumista organisaatioon voidaan kehittää eri tavoin. Sitouttamissuunnitelma on osa suurempaa henkilöstösuunnitelman kokonaisuutta, jolla työnantaja pyrkii lisäämään työntekijöidensä sitoutumista yritykseen. Sitouttamissuunnitelmassa eritellään keinoja, joilla työnantaja aikoo pitää kiinni hyvistä työntekijöistään. Mikäli yritykselle tärkeät työntekijät lähtevät, vievät he mukanaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeää tietämystä ja osaamista. Henkilöstömenetykset voivat aiheuttaa yritykselle myöhemmin suurtakin tappiota, mikäli työntekijät vievät osaamisensa esimerkiksi kilpailijayrityksille. (Viitala 2007, 70–77.)

Henkilöstösuunnittelu on tärkeää jokaiselle yritykselle, mutta sen toteutumisen laajuus vaihtelee organisaatioittain. Vaikka pienemmissä yrityksissä henkilöstövoimavarojen

suunnitteluun ei välttämättä ole mahdollista käyttää suuriin verrattuna yhtä paljon resursseja, on sen toteutuminen silti ensisijaisen tärkeää. Pienemmissä yrityksissä tapahtuvat henkilöstömuutokset ovat erittäin merkittäviä työnteon vastuun jakautuessa suppeammalle määrälle työntekijöitä. Jo yhden työntekijän menetys voi horjuttaa koko liiketoimintaa, minkä vuoksi työnantajan kannattaakin panostaa henkilöstönsä kokonaisvaltaiseen sitouttamiseen. (Viitala 2007, 86–87.)

2.3.2 Kannustimet

Sitouttamissuunnitelmaan liittyy olennaisesti aineelliset kannustimet, kuten palkkaus ja luontaisedut. Palkkioiden lisäksi tärkeinä kannustimina voidaan pitää esimerkiksi työntekijöille tarjottavia kehittymismahdollisuuksia sekä työtehtävissä etenemistä. Työntekijöiden osallistuminen, aktiivinen rooli työyhteisössä sekä työntekijöille annettu vapaus itsenäiseen työskentelyyn ovat olennaisia tekijöitä, jotka tukevat työhön sitoutumista. (Viitala 2007, 77.) 1990-luvun laman jälkeen Suomessa on pyritty lisäämään työaikojen joustavuutta. Viitalan mukaan joustamisella tarkoitetaan työpanoksen kohdentamista tarkoituksenmukaisesti sinne, missä sitä kulloinkin tarvitaan. Kysynnän vilkastuessa työaikaa voidaan pidentää ja hiljentyessä lyhentää. Työtä tehdään siis enemmän silloin, kun sitä on tarjolla, kun taas hiljaisempina aikoina työntekijät voivat pitää normaalia pidempiä vapaita. Viitala korostaa, että työajoilla joustaminen mahdollistaa työsuhteiden jatkuvuuden. Kun työntekijällä on vapaus vaikuttaa omaan työaikaansa, motivaatio työtä kohtaan kasvaa. Tutkimusten mukaan monet jopa arvostavat pidennettyjä vapaita enemmän kuin ylityöstä maksettavaa rahallista korvausta. (Viitala 2007, 91–92.)

Internetsivusto Monsterin artikkelissa nostetaan puolestaan esiin tekijöitä, joiden on todettu vähentävän työhön sitoutumista. Sen mukaan sitoutumisen suurimpana esteenä on havaittu olevan puutteellinen esimiestyö. Aikaisemmin yleisimpänä syynä on pidetty taloudellisia syitä, kuten palkkausta, mutta tutkimusten mukaan työpaikan jättämisen syynä on yhä useammin huono esimiestoiminta. (Monster 2017.) Sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä työmotivaatiota lisääviin kannustimiin paneudutaan tarkemmin opinnäytetyön myöhemmissä luvuissa.

3 Motivaatio

Motivaatio on voima, joka lähtee ihmisestä itsestä. Se koostuu motiiveista, jotka ovat sisäisiä yllykkeitä, viettejä ja palkkioita, jotka virittävät ja ohjaavat henkilön käyttäytymistä. Motivaatiossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Sitä tarkastellessa esiintyy aina kysymys ”miksi”: miksi teemme näin, miksi olemme valinneet ammattimme, miksi työskentelemme tietylle työnantajalle. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12; Ruohotie 1998, 36.)

Motivaation vaikutukset käyttäytymiseen voidaan nähdä joko suoraan tietoisesti tai täysin tiedostamatta. Sillä on kuitenkin todettu olevan kolmenlaista vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen. Ensinnäkin motivaatio **käynnistää** ihmisen toiminnan olemalla käyttäytymisen energian lähde. Se saa ihmiset toimimaan. Toisekseen motivaatio **ohjaa** ihmisen käyttäytymistä. Se antaa suuntaa tavoitteiden saavuttamiselle. Kolmanneksi motivaatio **säätää** ihmisen käyttäytymistä. Se auttaa ihmistä arvioimaan omaa pätevyyttään sekä yksittäisten tilanteiden ja toimintaympäristön merkitystä ihmiselle itselle. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Motivaatiolla nähdään olevan vaikutusta toiminnan intensiteettiin eli siihen, kuinka kovaa henkilö yrittää. Se vaikuttaa myös toiminnan pysyvyyteen eli siihen, kuinka voimakkaasti toimintaan sitoudutaan. Näiden lisäksi motivaatio vaikuttaa tehtävien töiden valintaan sekä itse suoritukseen ja suoritusten laatuun. Tutkimusten mukaan voimakkaasti motivoituneet henkilöt yrittävät muita enemmän, sitoutuvat toimintaan ja työyhteisöön, keskittyvät paremmin sekä suoriutuvat tehtävistään laadukkaammin. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Motivaatiolla on myös suuri merkitys ihmisen hyvinvointiin ja jaksamiseen ja se määrittelee vahvasti esimerkiksi sen, millaisen työsuhteen henkilö luo työnantajaansa. Vaikka motivaatio syntyy ihmisessä itsessä, voidaan siihen vaikuttaa eri tavoin. Motivaatiota lisäämällä kasvavat myös henkilön kokemat hyvänolon tunteet, tyytyväisyys sekä mahdollisuudet onnistua. Motivaation laskuun kuuluu puolestaan olennaisesti tyytymättömyys, tahdonvoiman puute sekä heikot työtulokset. (Hyppänen 2013, 140–141.)

3.1 Motivaatio ja tahto

Gisela Hagemann aloittaa teoksensa *Motivoinnin taito* (1991, 7) toteamalla, että ihmisen voi pakottaa tekemään jotain, mutta häntä ei voi koskaan pakottaa tahtomaan sen tekemistä.

Pekka Ruohotie korostaa kuitenkin, ettei motivaatiota ja tahtoa pidä sekoittaa keskenään. Motivaatioon kuuluu olennaisesti henkilön itsearvostus sekä usko omiin kykyihin ja mah-

dollisuuksiin. Se on tila, joka määrää, miten ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Tahdonalaisiin rakenteisiin kuuluu puolestaan sitkeys ja määrätietoisuus. Vaikka työntekijä tahtoo sitkeästi käydä töissä ja suorittaa työtehtävänsä loppuun, ei se ole automaattisesti merkki henkilön motivoitumisesta. Motivaatio ja tahto kuitenkin tukevat toisiaan. Yhdessä ne auttavat henkilöä tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisessa. (Ruohotie 1998, 36–37.)

3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatio on alun perin johdettu latinalaisesta, liikkumista kuvaavasta sanasta ”movere”, mutta myöhemmin sanan merkitystä on laajennettu. Nykyisin motivaatiolla kuvataan lähinnä toiminnan ärsykettä, joka virittää ja ohjaa yksilöiden käyttäytymistä. (Ruohotie 1998, 36.)

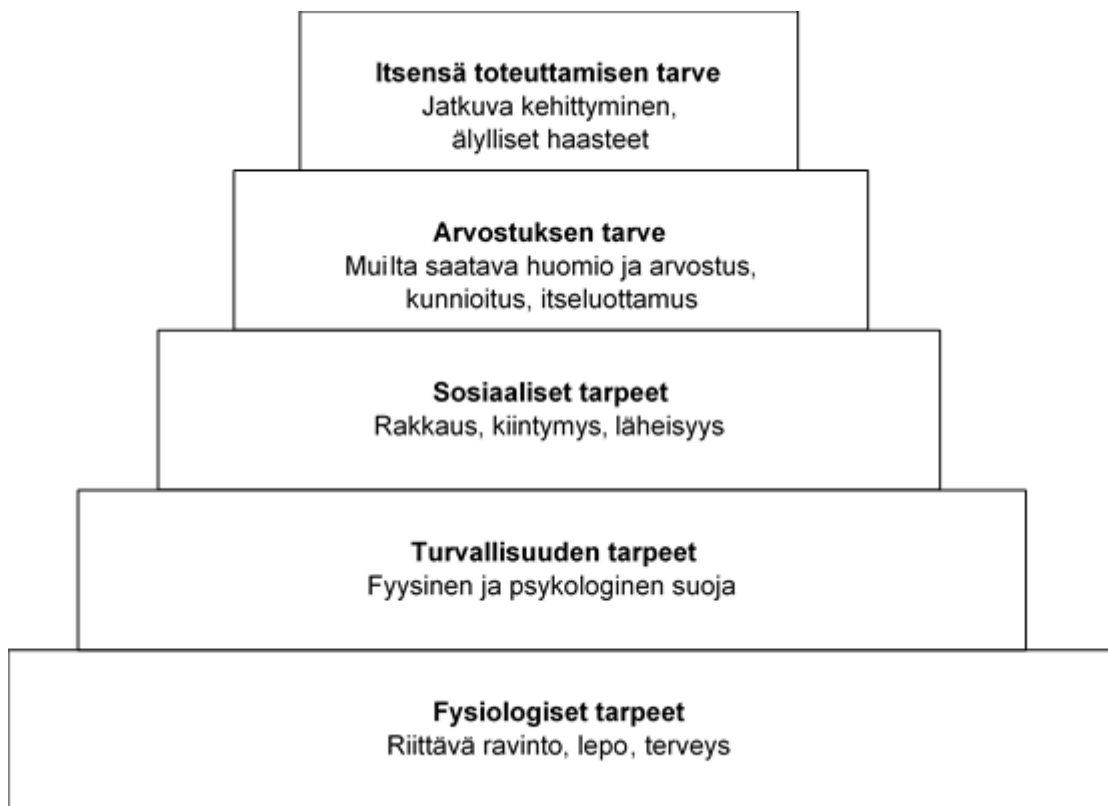
Motivaatiota koskevia teorioita on kehitetty lukuisia, joista ensimmäiset juontavat juurensa aina 1900-luvun alkuun. Ensimmäisten teorioiden mukaan motivaatio perustui viettiin, jonka mukaan ihmisen toimintaa ohjasivat aggressio ja seksuaalisuus. *Viettiteoriat* olivat kuitenkin liian yksinkertaisia ja niissä esiintyi puutteita tosielämän tilanteita tarkasteltaessa. Viettiteorioiden osoittautuessa vajavaiseksi kehittyivät uudet, behavioristiset mallit selittämään motivaatiota. *Behavioristiset teoriat* korostivat rankaisun ja palkitsemisen vaikutusta käyttäytymiseen. Niiden mukaan ihmisen käyttäytymistä oli mahdollista ohjata ulkoapäin ärsykkeiden avulla. Teorioiden nähtiin kuitenkin olevan liian mekanistisia niiden jättäessä ihmisen oman ajattelun vaikutuksen täysin huomiotta. Behavioristisia teorioita seurasi *humanistinen suuntaus*, joka keskittyi selittämään motivaatiota ihmisen tarpeiden tyydyttämisen kautta. Humanistinen suuntaus piti ihmistä aktiivisena toimijana ja motivaation nähtiin syntyvän psykologisista tarpeista. Yksi ensimmäisistä humanistisen motivaatioteorian edustajista oli Abraham Maslow. (Liukkonen ym. 2006, 13–18.) Opinnäytetyössä paneudutaan Maslowin tarvehierarkiaan sekä sen soveltamiseen työympäristössä.

3.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow oli yhdysvaltalainen psykologi, joka kehitti yhden tunnetuimmista motivaatioteorioista. Vuonna 1943 julkaistiin teos ”A Theory of Human Motivation. Psychological Review”, jossa Maslow toi esiin näkemyksensä ihmistoiminnan taustalla olevasta motivaatiosta ja sitä säätelevästä tarvehierarkiasta. Teorian mukaan ihmisen tavoitteet muodostavat arvoasteikon, joka koostuu viidestä perustarpeesta. Tarpeiden tyydyttäminen toimii ihmisen tavoitteena, toisin sanoen ne motivoivat ihmistä toimimaan. Perustarpeet sijoittuvat hierarkkiseen järjestykseen, jossa ylimpänä on itsensä toteuttamisen motiivi.

Nämä tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia, eikä ylemmän tason tavoitteita ole mahdollista saavuttaa ennen kuin alemman tason tarpeet on tyydytetty. (Rauramo 2008, 28.)

Maslow'n teorian mukaan vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä. Tarve määrittelee sen, kuinka ihminen toimii ja mikä hänen toimintaansa motivoi. Jo tyydytetyt tarpeet eivät ilmene ihmisen toiminnassa aktiivisina motivaatiotekijöinä, koska ne eivät ole toiminnan kannalta enää yhtä merkittäviä. Kun tarve on tyydytetty, herää seuraavan tason tarve dominoimaan tietoista elämää. Tarpeiden järjestäytynyt täyttymys vapauttaa yksilön voimavaroja kohti seuraavan tason tavoitteiden saavuttamista. (Hyppänen 2013, 141; Rauramo 2008, 28–30.) Hierarkkista järjestystä kuvaa alla oleva kuvio 1.



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Hyppänen 2013, 142)

Tarvehierarkian alimmalla asteella ilmenevät fysiologiset tarpeet. Fysiologisia tarpeita ovat tarve syödä, juoda, hengittää ja nukkua, ja ne toimivat perustana muille tarpeille. Esimerkit ovat kuitenkin äärimmäisiä, eivätkä ne toteudu työelämää säätelevissä motivaatiotekijöissä täysin samassa merkityksessä. Tutkijat ovatkin soveltaneet Maslow'n tarvehierarkiaa työelämäkeskeisemmäksi, jotta teoria on mahdollista liittää yhdenmukaisemmaksi työelämän kanssa. Työelämässä fysiologisten tarpeiden tyydyttäminen ilmenee esimerkiksi työterveyshuollossa, työn kuormittavuudessa sekä työntekijän mahdollisuuksissa riittävään

vapaa-aikaan. (Rauramo 2008, 27–30.) Maslow'n motivaatioteorian soveltamista työelämässä kuvaa alla oleva kuvio 2.



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkian ilmeneminen työelämässä (Hyppänen 2013, 142; Rauramo 2008, 27)

Tarvehierarkian toisella asteella painottuu ihmisen tarve turvallisuuteen. Tarve kattaa niin fyysisen kuin psykologisenkin turvallisuuden, ja siihen liittyy olennaisesti tasapainon löytäminen ja pysyvyyden säilyttäminen. Maslow'n teorian mukaan tähän tarpeeseen liittyy turvallisuus niin yhteiskunnassa, perheessä, yksilön terveydessä kuin myös taloudessa ja politiikassa. Työelämässä turvallisuuden tarvetta tyydyttävät puolestaan turvallinen työympäristö, riittävän toimeentulon mahdollistama palkkaus sekä tasa-arvoinen työyhteisö. Organisaatiossa järjestettävällä työsuojelulla on esimerkiksi täten merkittävä osuus turvallisuuden tarpeiden tyydyttämisessä. (Rauramo 2008, 28–35.)

Kolmannen asteen tarpeet liittyvät sosiaalisuuteen ja siihen kuuluvat olennaisesti rakkauten, ystävyys ja seksuaalisen intimitetin tarpeet. Maslow'n teorian mukaan ihminen kaipaa kiintymystä ja läheisyyttä, minkä voidaan nähdä ilmenevän työelämässä yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tunteiden tavoitteluna. Hyvä yhteishenki ja osapuolten välinen tiivis yhteistyö edistävät kolmannen asteen tarpeiden täyttymistä. Kuuluminen ryhmään,

avoin me-henki ja hyvät esimies-alaisuudet ovat kaikki keskeisiä arvoja, jotka tyydyttävät yksilön sosiaalisia tarpeita. Avoimuus ja luottamus kuuluvat olennaisesti osaksi yksilön arvostamia sosiaalisia arvoja. (Rauramo 2008, 28–31.)

Tarvehierarkian neljäs aste koostuu arvostuksen tarpeesta. Maslow'n mukaan ihminen kaipaa arvostusta toisilta, mutta siihen liittyy olennaisesti myös yksilön kokemus itsekunnioitusta. Itsekunnioitusta kasvattavat onnistumisen, riittävyyden sekä arvostuksen tunteet. Ihmiselle on tärkeää ansaita kunnioitusta sekä tuntea olevansa huomattu ja tärkeä. Rauramon mukaan työntekijän kokemus tarve arvostukselle täyttyy työelämässä, kun työnantaja osoittaa tätä kohtaan kiitosta ja tunnustusta. Suoritusten arviointi, työntekijän palkitseminen palautteen ja palkkioiden muodossa sekä erilaiset työntekijän osaamista kehittävät keskustelut ovat kaikki tärkeitä, jotta työntekijä voi kokea olevansa merkityksenkäs. (Hypänen 2013, 142; Rauramo 2008, 27–32.)

Asteikon ylimpänä ja viimeisenä tarpeena Maslow kuvaa itsensä toteuttamisen tarpeen. Tarve perustuu ihmisen haluun saavuttaa enemmän, olla parempi. Teorian mukaan kehitykseen ja löytäykseen itsestään uusia puolia ihminen pyrkii hyödyntämään täyden potentiaalinsa. Työelämässä ylimmän asteen tarpeiden tyydytys ilmenee esimerkiksi työntekijän oman osaamisen ylläpitämisenä ja kehittämisenä sekä jatkuvana haluna oppia uutta. Työstä koettava ilo, työhön sitoutuminen ja tunne saavutuksista täyttävät ylimmän asteen tarpeita. Maslow'n mukaan ihmisen oletetaan olevan luovimmillaan, kun kaikki tarpeet on tyydytetty. Rauramo kuitenkin painottaa tutkimustyön olevan edelleen kesken, eikä siitä voida tehdä täysin pelkistettyjä, mustavalkoisia johtopäätöksiä. (Rauramo 2008, 27–33.)

3.3 Kannustejärjestelmät

Työmotivaatio on vahvasti kytköksissä kannusteisiin. Kannusteet ovat ärsykeitä, jotka vaikuttavat työntekijän työsuoritukseen. Parhaimmillaan kannusteet lisäävät työntekijän työmotivaatiota, kun työntekijä tietää saavansa tekemästään työstä jonkinasteisen palkkion. (Heinonen & Järvinen 1997, 99.)

Ruohotie korostaa kuitenkin, ettei kannusteita ja palkkioita pidä sekoittaa keskenään. Kannusteet kannustavat toimintaan, josta voidaan myöhemmin palkita joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön ja siitä koettuihin tunteisiin, kun taas ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä. Ihmiset ovat erilaisia, minkä vuoksi jokainen yksilö reagoi kannusteisiin eri tavoin. Kannusteiden arvo riippuukin siitä, kuinka ne vetoavat työntekijään. Jotta kannusteet voivat motivoida työntekijää, tulee niiden vastata yksilön tarpeita. (Heinonen & Järvinen 1997, 99; Ruohotie 1998, 37–38.)

Heinonen ja Järvinen jakavat työelämän kannusteet kolmeen ryhmään, joita ovat taloudelliset kannusteet, vuorovaikutuskannusteet sekä tehtäväkannusteet. Taloudelliset kannusteet ovat merkki materiaalisesta motivaatiosta, jonka perustana ovat ulkoiset palkkiot, kuten raha. Vuorovaikutuskannusteet ovat osa sosiaalista motivaatiota, johon kuuluu olennaisesti yhteenkuuluvuus- ja liittymistarpeiden tyydytys. Tehtäväkannusteet ovat puolestaan osa sisäistä motivaatiota, jolloin työntekijän toimintaa ohjaa itsensä toteuttamisen ja oman osaamisen ylläpidon tarve. (Heinonen & Järvinen 1997, 99–100.)

Ruohotie painottaa, ettei sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä voida kuitenkaan pitää täysin erillisinä. Työntekijän työmotivaatioon voivat vaikuttaa yhtäaikaisesti useammat eri tekijät toisten motiivien ollessa vain hallitsevampia kuin toiset. (Ruohotie 1998, 38.)

3.3.1 Sisäinen motivaatio

Amerikkalainen professori Edward L. Deci tutki 1970-luvulla motivaatiotekijöitä nostamalla esiin sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Decin mukaan ulkoinen motivaatio liittyy alemman tason tarpeiden tyydyttämiseen, kun taas sisäinen motivaatio ruokkii ylemmän tason tarpeita. (Hyppänen 2013, 143.)

Deci kuvailee motivaatiota sisäiseksi, kun toiminta palkitsee tekijänsä. Sisäistä motivaatiota kannustavat sisäiset palkkiot, joihin kuuluvat esimerkiksi onnistumisen tunteet, mahdollisuus itsensä kehittämiseen sekä työnteosta koettu ilo. Sisäisten motivaatiotekijöiden voidaan nähdä olevan tehokkaampia ja pitkäkestoisempia, kuin ulkoisten tekijöiden. Ruohotie toteaa, että niistä voi usein tulla jopa pysyvä motivaation lähde, kun työntekijän toimintaa ohjaa jatkuva kehittymisen ja itsensä toteuttamisen halu. (Hyppänen 2013, 143; Ruohotie 1998, 38.)

Sisäistä motivaatiota ruokkivat palkkiot, jotka tulevat työntekijälle suoraan suoritetusta työstä. Sen syntymiseen vaikuttavat työntekijän kokemat tuntemukset työtä kohtaan. Sisäinen motivaatio syttyy esimerkiksi tilanteista, joissa työntekijä kokee olevansa kunnioitettu ja ansioitunut sekä tilanteista, joissa työntekijä kokee aidosti kuuluvansa työyhteisöön. Sisäisesti motivoituneet työntekijät saavat lisäksi tyydytystä tilanteista, joissa ovat suoriutuneet hyvin. He myös kokevat suurta tyytyväisyyttä omaan työnjälkeensä ja omiin luoviin ideoihinsa. (Liukkonen ym. 2006, 7.)

Sisäisen motivaation syttymiseen voidaan nähdä vaikuttavan neljä eri tekijää. Työn merkittävyys, valinnan mahdollisuus, kyvykkyyden tunteet sekä tietoisuus työssä etenemisestä ovat kriteereitä, jotka täytyessään toimivat työntekijälle sisäisinä palkkioina. Työnteon *merkittävydestä* kertoo se, kun työntekijä kokee suorittavansa arvokasta työtä, jolla

on jokin tarkoitus. *Valinnan mahdollisuus* esiintyy silloin, kun työntekijä saa suorittaa työtehtävänsä omasta näkökulmastaan mielekkäällä tavalla käyttäen tilanteessa omaa arviotaan. *Kyvykkyyden tunne* puolestaan kasvaa, kun työntekijä kokee suoriutuvansa tehtävistä huolellisesti työnjäljen ollessa laadukasta. Neljäs tekijä, *työssä edistymisen tunne* täyttyy, kun työntekijä kokee pääsevänsä kohti työnsä perimmäistä tarkoitusta. (Liukkonen ym. 2006, 50–51.)

3.3.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä (Ruohotie 1998, 38). Hyppänen luokittelee ulkoista motivaatiota ruokkiviksi tekijöiksi rahan, edut ja aseman. Rahalla tarkoitetaan työstä maksettavaa palkkaa, joka sisältää säännöllisen palkan lisäksi esimerkiksi tulossidonnaiset lisät ja bonukset. Henkilöstöetuja on puolestaan monenlaisia. Luontaiseduilla on taloudellista arvoa. Ne voivat liittyä terveydenhoitoon, työmatkaan tai ruokailuun, joita ovat esimerkiksi työntekijöille tarjottavat ateriaedut. Hyvinvointietuihin lukeutuvat puolestaan työntekijöille tarjottavat liikuntasetelit sekä esimerkiksi koko henkilöstölle järjestettävät yhteiset tilaisuudet ja juhlat. Työajan joustot voidaan nähdä myös yhtenä osana etuja. Näitä ovat esimerkiksi joustava työaika sekä mahdollisuudet normaalia pidempään vuosilomaan. Asemalla Hyppänen viittaa taas työntekijän titteliin sekä yksilölle uskottuun valtaan ja vastuuseen. (Hyppänen 2013, 140–146.)

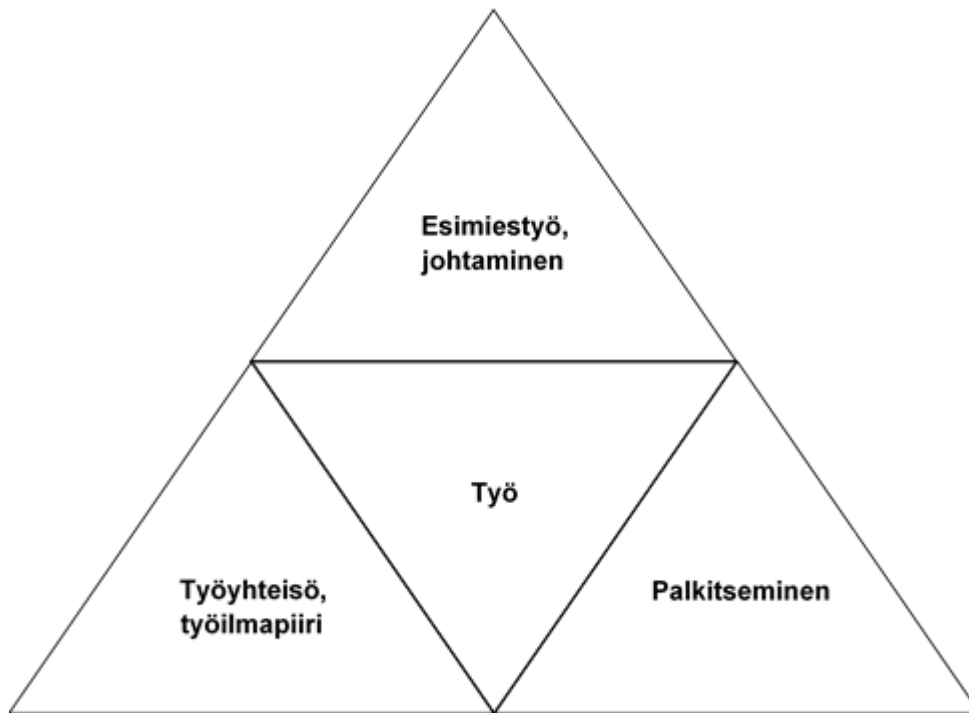
Ulkoista motivaatiota sytyttävät tekijät toimivat kannusteina, joista tulee palkkioita, kun ne annetaan työntekijälle (Heinonen & Järvinen 1997, 99). Tällaiset palkkiot ovat Ruohotien mukaan yleensä kestoaltaan lyhytaikaisia, ja tarve niille voi vaihdella hyvinkin voimakkaasti yksilön elämäntilanteen mukaan. Ulkoisesti motivoivien tekijöiden ei nähdä itsessään lisäävän työntekijän motivaatiota, mutta niiden puute voi aiheuttaa motivaation laskua. Ne eivät ole myöskään sisäisiin tekijöihin verrattuna yhtä tehokkaita niiden lyhytkestoisuuden ja vaihtelevuuden vuoksi. Ruohotien mukaan ne voivat kuitenkin toimia tehokkaina suorituksen parantajina nostamalla työntekijän toiminnantason vireyttä. (Ruohotie 1997, 38–41.)

3.4 Työmotivaatiota säätelevät tekijät

Työmotivaation voidaan nähdä muodostuvan neljästä eri osa-alueesta. American Management Association määrittelee työmotivaation jakautumisen itse työhön, työyhteisöön, esimiesosaamiseen sekä palkitsemiseen. Myös Heinonen ja Järvinen erottavat työmotivaatiosta kyseiset osa-alueet. Täysin yksinkertaista teoriaa työmotivaatiolle ei kuitenkaan ole, koska siihen nähdään vaikuttavan yleisesti tiedossa olevien tekijöiden lisäksi jokaisen yksilön kokemat uniikit ja erilaiset tuntemukset. Ihmisten erilaisuus näkyy Heinosen ja

Järvisen mukaan siinä, että joku hakee työnteosta rahaa, toinen uusia haasteita ja kolmas jatkuvaa itsensä kehittämistä. (Amanet 2013; Heinonen & Järvinen 1997, 55.)

Alla oleva kuvio 3 kuvaa työmotivaatiota säätelevien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta.



Kuvio 3. Työmotivaatiota säätelevät tekijät (Amanet 2013; Heinonen & Järvinen 1997, 55)

Heinonen ja Järvinen näkevät työmotivaation syntyvän tarpeiden ja olosuhteiden yhteisvaikutuksesta. Työtehtävät, työn vaativuus ja työn sisältö tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarvetta sekä tarvetta tuntea pätevyyttä. Toimiva työyhteisö saa puolestaan aikaan yhteenkuuluvuuden tunteen. Se tyydyttää ihmisen sosiaalisia tarpeita, johon liittyy olennaisesti tarve kuulua ryhmään. Onnistunut esimiestyö ja palkitseminen lisäävät puolestaan työntekijän kokemaa arvostuksen tunnetta. Yksi motivaatiotekijä voi kuitenkin tyydyttää samanaikaisesti useampia eri tarpeita. Onnistuneeseen johtamiseen kuuluu esimerkiksi työntekijän kasvun ja kehityksen huolehtimisen lisäksi vastuu yhdenvertaisesta työyhteisöstä, turvallisesta työympäristöstä sekä riittävästä toimeentulosta. Näin ollen yksi työmotivaation osa-alue tyydyttää samanaikaisesti niin alemman tason fysiologisia tarpeita ja turvallisuuden tarvetta kuin myös ylimmän asteen, itsensä toteuttamisen tarvetta. (Heinonen & Järvinen 1997, 55, 61.)

3.4.1 Työ

Yksi tärkeimmistä työmotivaatiota säätelevistä tekijöistä on itse työ. Juutin ja Vuorelan mukaan työ, joka sopii ihmiselle ja vastaa tämän kiinnostuksen kohteita, luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Pelkästä työstä motivoituminen on kuitenkin monimutkaista. Useimpien tutkimusten mukaan henkilön työmotivaatio alkaa laskea sen jälkeen, kun samaa tai samankaltaista työtä on tehty noin viiden vuoden ajan. Liukkoson, Jaakkolan ja Katajan mukaan työtehtävää pitäisi jopa vaihtaa seitsemän vuoden välein, koska sen jälkeen ihmisellä ei ole enää mitään annettavaa työlle. Sääntö ei ole kuitenkaan yleistettävissä. Toisille riittää kolme vuotta, toisille kolmesta vuotta saman työn parissa ennen kuin työ alkaa kyllästyttää ja työtehtäviin rutinoituu. Toisaalta työtehtävien pitkäaikainen hoitaminen muokkaa myös yksilön asenteen suopeammaksi, eikä samoihin tehtäviin sitoutumista välttämättä nähdä vuosien työskentelyn jälkeen enää yhtä negatiivisena. (Juuti & Vuorela 2015, 79; Liukkonen ym. 2006, 60.)

Juuti ja Vuorela toteavat työn olevan mielekästä, kun se tarjoaa tekijälleen sopivasti haastetta. Haasteet virittävät mielenkiintoa ja auttavat pitämään sitä yllä, kun henkilö pyrkii olemaan pätevä kokeakseen osaamisen ja onnistumisen tunteita. Motivoiva työ on myös merkityksellistä ja monipuolista. Kun työntekijä kokee tekevänsä arvokasta ja hyvää työtä, motivoi se häntä jatkamaan toimintaansa. Työn sisällön mielekkyyttä lisää annettujen tehtävien liittäminen suurempaan kokonaisuuteen. Tehtäväkuvauksen selkeä määrittely auttaa työntekijää ymmärtämään työntekonsa todellisen merkityksen, kun tämä näkee sen olevan kytköksissä johonkin suurempaan. (Juuti & Vuorela 2015, 79–81.)

Työtehtävien mielekkyyttä lisää työntekoon liitetty itsenäisyys. Juutin ja Vuorelan mukaan työntekijän motivaatiota ruokkii parhaiten se, kun hän saa toteuttaa omia suunnitelmiaan työssä ja valvoa työnsä lopputulosta. Hyppänen toteaa lisäksi työhön sitoutumisen syntyvän itsenäisyyden kautta. Kun työntekijä saa toimia itseohjautuvasti ja suunnitella omaa työtään, paranevat myös työsuoritukset. Tunne siitä, että hallitsee oman työnsä ja ylittää asetettuihin tavoitteisiin kasvattaa työmotivaatiota merkittävästi. (Hyppänen 2013, 143; Juuti & Vuorela 2015, 81.)

Työmotivaatiota laskevat puolestaan tehtävät, jotka ovat liian yksipuoleisia ja rutiinimaisia. Silloin työ on kadottanut rikkautensa ja työnteosta on tullut pelkkä pakollinen suoritus. Työtehtäviä kuuluisi myös olla riittävästi, muttei kuitenkaan liikaa. Liiallinen vastuu ja kohutun työmäärä rasittavat työntekijää. Taakan koituessa ylitsepääsemättömäksi, henkilö huomaa pian motivaationsa työtä kohtaan laskeneen. Työntekijää kohtaan asetetut liian suuret odotukset ja ylivoimaiset tavoitteet toimivat myös osaltaan työmotivaatiota laskevana tekijöinä. (Amanet 2013.)

3.4.2 Työyhteisö ja työilmapiiri

Työyhteisöllä ja siellä vallitsevalla ilmapiirillä on suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. Tulehtunut ilmapiiri vahingoittaa paitsi työntekijöitä, mutta se laskee myös olennaisesti työmotivaatiota. Epätasa-arvo, työpaikkakiusaus sekä oman edun tavoittelu ovat työilmapiiriä vahingoittavia tekijöitä, jotka johtavat usein koko organisaation pahoinvointiin. (Juuti & Vuorela 2015, 45–47.)

Juutin ja Vuorelan mukaan tulehtuneessa työyhteisössä esiintyy esimerkiksi salailua ja syyttelyä, jossa epäonnistumisille ja virheille etsitään syntipukkeja. Piikittely, pahantahtoisuus ja pilkanteko toisten kustannuksella laskevat paitsi pilan kohteena olevan itsetuntoa, mutta myös työnteon mielekkyyttä. Ilmapiiriä särkee myös työyhteisössä vallitseva sisäinen kilpailu. Jatkuva kamppailu ja työstä käytävät taistelut työntekijöiden kesken väsyttävät ja koituvat ennen pitkää raskaaksi fyysiseksi ja henkiseksi taakaksi. Organisaation yhteishenkeä ei kasvata myöskään itsekkäät, pelkkää omaa etua tavoittelevat työntekijät. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on ensisijaisen tärkeää, että toiminnalla ajetaan kaikkien yhteistä etua. (Juuti & Vuorela 2015, 45–48.)

Juuti ja Vuorela määrittelevät työmotivaatiota nostaviksi tekijöiksi työyhteisön, jossa kaikki otetaan huomioon erilaisuuteen katsomatta. Hyvän työilmapiirin nähdään perustuvan osapuolten väliselle luottamukselle ja avoimuudelle sekä avuliaisuudelle. Toisten kunnioittaminen ja tasa-arvoinen, oikeudenmukainen kohtelu kehittävät työyhteisöä sekä parantavat siihen liitettäviä tuntemuksia. Lisäksi osapuolten välisen avoimen kommunikaation voidaan nähdä vähentävän mahdollisia väärinkäsityksiä sekä näin edesauttavan yhteisymmärryksen saavuttamista. (Juuti & Vuorela 2015, 51–52.)

3.4.3 Esimiestyö

Esimiehellä on keskeinen asema työyhteisön ja sen työntekijöiden toimintaa tarkasteltaessa. Esimies vaikuttaa suuresti toiminnallaan jakaessaan työtehtäviä, rakentaessaan työilmapiiriä johtamisellaan sekä palkitsemalla työntekijöitä parhaakseen katsomallaan tavalla.

Juuti ja Vuorela painottavat hyvässä esimiesosaamisessa keskustelun merkitystä. Henkilöstön motivaatiota tukee johtaja, joka keskustelee työntekijöidensä kanssa ja huomioi heidän näkemyksensä. Osapuolten välisen keskustelun pitäisi johtaa päämäärähakuiseen toimintaan, mutta sen kuuluisi lisäksi edistää työntekijöiden sitoutumista sekä kasvattaa näiden työmotivaatiota. Mikäli työntekijä joutuu toistuvasti luopumaan omista ajatuksistaan ja hyväksymään esimiehen näkökulmat, alenee tämän työmotivaatio. Yhteisymmärryksen

puute heikentää lisäksi työilmapiiriä, mikä voi pahimmillaan tulehduttaa koko organisaation. Juuti ja Vuorela korostavatkin liian käskyvaltaisen johtamistyylin aiheuttavan työntekijöissä vihamielisiä tunteita ja saavan aikaan ongelmia. Tiukat määräykset ja ehdoton johtaminen tukahduttavat työnteosta oma-aloitteisuuden sekä siitä koetun työn ilon. (Juuti & Vuorela 2015, 24–26.)

Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä lisää osapuolten välistä luottamusta ja avoimuutta. Yhteisymmärryksen löytäminen on suorassa yhteydessä hyviin tuloksiin ja suorituksen laatuun, kun osapuolet toimivat yhteisen tavoitteen ja määränpään puolesta. Hyvä esimies ei ole kuitenkaan liian joustava. Jotta haluttuja tuloksia on mahdollista saavuttaa, täytyy esimiehen asettaa tietyt rajat ja odotukset henkilöstölleen. Avain onnistumiseen piilee siinä, kuinka esimies nämä asettaa. Keskustelu, avoimuus ja toisen kunnioittaminen ovat merkittäviä tekijöitä työntekijöiden motivoinnissa ja toimintaan kannustamisessa. (Juuti & Vuorela 2015, 32.)

Esimiehellä on lisäksi suuri vaikutus uusien innovaatioiden syntyyn. Juuti ja Vuorela painottavat, ettei kovalla kurilla johdettu työyhteisö ole luova työyhteisö, vaan luovuudelle on annettava tilaa. Luovat ideat syntyvät avointen keskusteluiden ja yhteistyön tuloksena. Hyvä esimies pyrkii myös huolehtimaan työntekijöidensä halusta oppia uutta ja toiminta on keskitetty jatkuvan kehittymisen ympärille. Esimies ei myöskään arvostele liian pian liian ankarasti, ja pienistäkin onnistumisista osataan antaa työntekijöille kiitosta. (Juuti & Vuorela 2015, 35–40.)

3.4.4 Palkitseminen

Liukkonen, Jaakkola ja Kataja nostavat ulkoisiksi palkitsemisen keinoiksi rahan, palkat ja palkkiot. Taloudellinen palkitseminen on merkittävä tekijä työntekijöitä motivoitaessa ja se toimii yleensä toiminnan ulkoisena aloittajana. Raha kuitenkin harvoin riittää motivoimaan työntekijää erinomaisiin työsuorituksiin. Motivoitumista lisää siitä annettu palaute. Jos työntekijä ei saa palautetta työnteostaan, eikä esimies ole koskaan paikalla huomioimassa työsuorituksia, on työntekijän vaikea motivoitua pitämään työpanoksensa korkealla. (Hyppänen 2013, 143; Liukkonen ym. 2006, 117.)

Palaute voi olla joko *positiivista* tai *rakentavaa*. Palautteen antaja osoittaa tyytyväisyyttä positiivisen palautteen muodossa ja siihen voi usein liittyä kiittämistä sekä työntekijän kehumista. Rakentavan palautteen tarkoituksena on puolestaan kehittää työntekijää sekä korjata mahdollisia virheitä ja estää niiden toistumista. Rakentava palaute ei saa Hyppäsen mukaan koskaan syyllistää, eikä se saa kohdistua työntekijän persoonaan vaan toimintatapoihin ja työn tulokseen. Kannustavan palautteen saaminen auttaa paitsi kehittä-

mään työskentelyä, mutta se myös osoittaa arvostusta työntekijän osaamista kohtaan. Palautteen saaminen saa työntekijälle aikaan tunteen, että hänen suorituksensa on huomattu ja sillä nähdään olevan arvoa. (Hyppänen 2013, 143, 151; Juuti & Vuorela 2015, 81–82.)

Etenkin sisäisellä palkitsemisella on todettu olevan suuri vaikutus työmotivaation kasvuun ja työhön sitoutumiseen. Palautteen vastaanottaminen antaa työntekijälle tunteen omasta kyvykkyydestään ja osaamisestaan. Kehityskeskustelut, työsuoritusten arviointi ja tulevien tehtävien suunnittelu yhdessä työntekijän kanssa toimivat henkisinä palkkioina, jotka viestivät työssä etenemisestä. (Liukkonen ym. 2006, 50–51.)

4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Rakennuspalvelu TEVESA Oy. Yritys on tamperelainen pk-yritys, joka työllistää alle kymmenen työntekijää. Henkilöstö koostuu osa-aikaisten työntekijöiden lisäksi neljästä vakituisesta työntekijästä, joista jokaisen työsuhde työnantajaan on kestänyt yli vuosikymmenen. Ilmiö on alalla harvinainen, sillä pitkäkestoiset työsuhteet ovat olleet jo pidemmän aikaa vähenemässä. Opinnäytetyössä tutkitaan, miksi työntekijöiden työsuhteet ovat olleet niin pitkäkestoisia. Tutkimuksella halutaan selvittää, mikä on saanut työntekijät sitoutumaan samaan työnantajaan niin pitkäksi aikaa.

Opinnäytetyön tutkimus tehdään case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena. Sen tavoitteena ei ole yleistää, vaan tutkia yksittäistä tapausta. Opinnäytetyön kohderyhmä koostuu neljästä vastaajasta. Kvantitatiivisen tutkimusotteen valitseminen olisi edellyttänyt suurempaa otantaa. Kvantitatiivisella tutkimuksella ei olisi myöskään mahdollista saada tutkimuksen tavoitteen kannalta merkittävää tietoa, minkä vuoksi tutkimusote on kvalitatiivinen. Tapauskohtaisuuden vuoksi kohderyhmästä halutaan löytää yksilöllisiä syitä, mitkä ovat saaneet kunkin vastaajan sitoutumaan työsuhteeseen yli vuosikymmeneksi. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa syvällisemmän aineistonkeruun, joka auttaa tutkimuksen tavoitteen saavuttamisessa. Aineisto kerätään puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla ja tulokset analysoidaan luokittelevalla sisällönanalyysillä. Tulokset analysoidaan vastaaja-kohtaisesti ja niillä halutaan tuoda ilmi tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työntekijöiden pitkäkestoisten työsuhteiden syntyyn.

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin työsuhteen muodon ja työsuhteen keston mukaan. Tutkittavia yhdisti se, että jokaisen työsuhde on vakituinen ja se on kestänyt samaan työnantajaan yli vuosikymmenen. Vaatimukset täyttäviä esiintyi neljä. Kohderyhmä osoittautui koostuvan yrityksen jokaisesta vakituisesta työntekijästä, sillä henkilöstöön ei kuulu vakituisia työntekijöitä, joiden työsuhde olisi kestänyt alle kymmenen vuotta.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää kunkin vakituisen työntekijän työhön sitoutumista sekä sitä, mitkä eri motivaatiotekijät ovat vaikuttaneet työsuhteessa pysymiseen. Tutkimus päätettiin suorittaa case-tutkimuksena, koska siinä yhdistyy monimenetelmäisyys. Tutkimuksen tavoitteen kannalta oli tärkeää kerätä aineistoa avointen vastausten lisäksi rajatuilla kysymyksillä. Tutkimusotteen valintaan vaikutti kohderyhmän luonne. Vähäsanaisiksi miellettyjen rakennustyöntekijöiden vastaukset olisivat voineet jäädä vajaiksi, mikäli haastattelut olisivat koostuneet pelkästään avoimista kysymyksistä. Tutkimuksella haluttiin myös selvittää, kuinka teoria toteutuu haastateltavien vastauksissa. Esittämällä aihealueit-

tain rajattuja väittämiä oli mahdollista selvittää, kuinka sitoutumista määrittelevät tekijät ja työmotivaatiota säätelevät tekijät painottuvat annetuissa vastauksissa. Rajatuilla vastausvaihtoehdoilla haluttiin siis kohderyhmän luonteen lisäksi tukea tutkimuksen tavoitetta.

Haastattelurunko pohjautui kyselylomakkeeseen, joka oli jokaiselle haastateltavalle sama. Jotta vastaukset olivat mahdollisimman totuudenmukaisia, olivat laaditut kysymykset selkeitä ja vastaajien kannalta mielenkiintoisia. Kyselylomake haluttiin myös pitää mahdollisimman lyhyenä ja yksinkertaisena, jotta vastaajien vastausinto ei päässyt laskemaan. Haastattelut eivät olleet täysin strukturoituja, sillä annettujen vastausten perusteella esitettiin mahdollisesti tarkentavia lisäkysymyksiä. Epäselväksi osoittautuneisiin kysymyksiin saatettiin antaa myös lisäohjeistusta. Haastattelurungoissa esiintyi siis poikkeavuuksia vastaajakohtaisesti.

Haastattelulomake pohjautui kysymyksiin ja väittämiin, jotka käsittelivät työmotivaatiota sitä lisäävillä tavoilla. Kysymykset ja väittämät haluttiin esittää positiivisessa valossa sen sijaan, että haastateltavilta olisi pyydetty kommentteja työmotivaatiota laskeviin tekijöihin. Haastattelurungon pohjautuminen motivaatiota lisääviin tekijöihin tuki tutkimuksen tavoitetta. Väittämiin oli mahdollista sisällyttää sanamuotoja, jotka esiintyivät teoreettisessa viitekehyksessä motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Sitoutumista mittaavat väittämät olivat puolestaan sekä positiivisesti että negatiivisesti sävyttyneitä. Sitoutumiseen voi liittyä niin positiivisia kuin myös negatiivisia syitä, minkä vuoksi väittämissä haluttiin tuoda esiin molemmat puolet. Haastattelulomakkeen väittämillä haluttiin siis tukea tutkimusta, joka laadittiin teorian ympärille. Haastattelulomake testautettiin ulkopuolisella taholla ennen sen virallista esittämistä kohderyhmälle. Esitestauksella haluttiin nähdä, olivatko kysymykset ja väittämät esitetty selkeästi vai täytyikö niitä mahdollisesti tarkentaa. Lomake esitettiin ystävälle, joka totesi sen olevan selkeä ja oikein ymmärrettävä. Haastattelulomakkeeseen ei tehty muutoksia onnistuneen esitestauksen perusteella.

4.2 Aineiston keruumenetelmä

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut yksilöhaastattelut. Mikäli haastattelut olisi järjestetty ryhmässä, olisi ryhmän paine voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Yksilöhaastatteluilla poissuljettiin siis ulkopuolisten mahdollinen vaikutus tutkittavien antamien vastausten sisältöön. Haastatteluja ohjasi kyselylomake, jonka haastattelija täytti haastattelun aikana. Haastattelut myös nauhoitettiin, jotta vastaukset saatiin kirjattua mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Nauhoitukset osoittautuivat erittäin hyödylliseksi aineistoa myöhemmin analysoidessa.

Haastattelut järjestettiin viikolla 13. Jotta tutkimus ei tullut yllätyksenä kohderyhmälle, informoitiin työntekijöitä tulevista haastatteluista etukäteen erillisellä tiedotteella. Tiedotteita tehtiin neljä kappaletta, jotka annettiin työnantajalle kohderyhmän kesken jaettavaksi. Tiedotteessa eriteltiin tutkimuksen tavoite, haastattelua koskevat tiedot sekä tutkijan velvollisuudet materiaalin käsittelyssä. Tiedotteeseen liitettiin myös haastattelijan puhelinnumero mahdollisten kysymysten varalta.

Haastateltavista yksi työskenteli itsenäisesti muualla kolmen muun työskennellessä samassa työmaapisteessä. Jotta haastattelut eivät olisi vaikuttaneet häiritsevästi haastateltavien työskentelyyn, päätettiin ne järjestää yhden työpäivän aikana. Haastatteleamalla kohderyhmää saman päivän aikana estettiin myös mahdollisuus siihen, etteivät jo haastattelussa käyneet voineet kertoa haastattelua odottaville, mitä haastattelussa tullaan kysymään. Haastatteluista kolme järjestettiin työmaapisteen läheisessä kahvilassa, johon haastateltavat kutsuttiin yksitellen. Neljäs haastattelu järjestettiin erikseen toisessa työmaapisteessä. Haastattelut aloitettiin esittäytymällä sekä kertomalla, mistä haastattelussa on pohjimmiltaan kyse. Vastaaajilta kysyttiin myös lupa haastatteluiden nauhoitukseen. Nauhoitus ei osoittautunut ongelmaksi, vaan jokainen haastattelu saatiin äänittää. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella.

Kyselylomake oli laadittu avoimista kysymyksistä sekä kysymyksistä, joissa vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Haastattelu aloitettiin avoimilla kysymyksillä, jotta haastateltava sai aluksi kertoa näkemyksistään omin sanoin. Tämän jälkeen siirryttiin väittämiin, joihin haastateltavaa pyydettiin vastaamaan omia tuntemuksiaan parhaiten kuvaavalla tavalla. Haastattelut aloitettiin avoimilla kysymyksillä, jotta haastattelijan mahdollinen vaikutus annettuihin vastauksiin saatiin poissuljettua. Mikäli haastattelu olisi alkanut kysymyksillä, jossa vastaajille tarjotaan valmiit vastausvaihtoehdot, olisi haastattelijan ollut vaikea saada kiinni vastaajien aidoista näkemyksistä. Haastattelijalla olisi voinut ohjata keskustelua antamalla haastateltaville valmiiksi eri vastausvaihtoehdot.

Haastattelijalla piteli kyselylomaketta esittäen kysymykset vastaajille. Seitsemännessä kysymyksessä kyselylomake ojennettiin kuitenkin haastateltavalle. Haastateltavaa pyydettiin käymään vastausvaihtoehdot läpi, minkä jälkeen hän ympyröi kolme tekijää, joista kokee eniten työssään motivoituvansa. Vaihtoehtoja oli yhteensä 13, minkä vuoksi oli vastaajan kannalta helpompaa, kun hän sai nähdä jokaisen vaihtoehdon ja mahdollisesti lukea kohdat useamman kerran läpi ennen lopullista vastaustaan. Ympyröityään vastauksensa palautui kyselylomake takaisin haastattelijalle.

Kyselylomakkeen viimeiset osat koostuivat väittämistä. Haastateltavia pyydettiin vastaamaan väittämiin omia tuntemuksiaan parhaiten kuvaavalla tavalla. Haastateltaville annet-

tiin dokumentti, johon oli eritelty vastausvaihtoehdot numeroittain 0-4. Jokaisen vastausvaihtoehdon perässä luki selvitys siitä, mitä kukin numero kuvastaa. Haastateltavien oli helpompi vastata väittämiin, kun he saivat pidellä erillistä lomaketta, missä oli eroteltu eri vastausvaihtoehdot. Haastateltavat vastasivat esitettyihin väittämiin numerolla. Haastattelija ympyröi vastausta vastaavan kohdan kyselylomakkeesta. Haastateltavia pyydettiin vastaamaan käyttäen numeroita, sillä haastattelut järjestettiin julkisella paikalla. Mikäli vastaaja olisi vastannut sanallisesti olevansa väittämän kanssa samaa tai eri mieltä, olisivat ulkopuoliset voineet kuulla, mitä haastateltavat ovat mieltä.

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Tutkimustulokset käsitellään vastaajakohtaisesti. Haastateltavat esiintyvät opinnäytetyössä vastaajina A, B, C ja D. Nimikkeistä ei voi päätellä haastatteluiden etenemisjärjestystä. Näin ollen vastaaja A ei ollut välttämättä ensimmäinen haastateltava, eikä vastaaja D viimeinen haastateltava. Tällä tavoin halutaan estää vastausten alkuperän paljastuminen.

Tutkimustulokset käsitellään yksilöidysti ja vastaajakohtaisesti. Tästä syystä vastauksia ei analysoida kysymys kerrallaan, vaan vastaaja kerrallaan. Jokainen haastateltava on oma persoonansa, minkä vuoksi tulokset analysoidaan yksitellen erillä muiden vastauksista. Toiset voivat motivoitua täysin eri asioista kuin toiset, minkä vuoksi aineistoja ei haluta sekoittaa keskenään. Tulokset esitetään siis tapauskohtaisesti, jotta jokaisen haastateltavan näkemykset voivat päästä niistä esiin.

Tutkimustulokset analysoidaan teorialähtöisesti. Yleisesti tunnetusta teoriasta pyritään tekemään yksittäistapausta koskevia johtopäätöksiä. Vastausten analysoinnissa käytetään luokittelevaa sisällönanalyysia. Luokittelu perustuu teoreettiseen viitekehykseen, jossa luokittelun lähtökohtana toimii teoria työhön sitoutumisesta ja työmotivaatiota säätelevistä tekijöistä. Teorian avulla määritellään ilmiötä. Tulkitut osat yhdistetään kokonaisuudeksi, joka muodostaa tutkimuskohteen ja teoreettisen viitekehyksen välille merkitysyhteyden. Analyysillä tutkitaan lisäksi eri motivaatiotekijöiden esiintyvyyttä vastauksissa. Esiin nousevat motivaatiotekijät tulkitaan tekijöiksi, jotka ovat vaikuttaneet kohderyhmän työsuhteiden pitkäkestoisuuteen. Analyysillä tuodaan myös esiin, millä asteella vastaajat ovat sitoutuneet yritykseen sekä mitkä eri motivaatiotekijät ovat mahdollisesti vaikuttaneet vastaajien työmotivaation syntyyn.

Aineiston analysoinnissa käytetään haastatteluiden litteroitua materiaalia. Analysoinnissa otetaan huomioon sanallisten vastausten lisäksi vastaajien reagoinnit esitettäviin kysymyksiin. Esimerkiksi naurahdukset ja huokaukset yhdistetään haastateltavien antamiin sanallisiin vastauksiin ja ne huomioidaan tutkimustuloksia analysoidessa. Tuloksissa esi-

tetyillä kuviolla halutaan havainnollistaa annettujen vastausten painottumista. Ne tukevat kirjallista analyysia, jossa selvitetään vastaajien antamia lausuntoja.

5 Tutkimustulokset

Haastateltavien vastauksissa oli havaittavissa samankaltaisuutta, mutta myös merkittäviä yksilökohtaisia eroavaisuuksia. Tuloksissa ilmeni, että vastaajat A ja B ovat sitoutuneet työhön siitä saatavan ulkoisen hyödyn vuoksi. Heidän motivaatiota ruokkivat tekijät, jotka tyydyttävät alempiasteisia tarpeita. Vastaaja C:n motivaatiota lisää työstä saatava ulkoinen hyöty, mutta vastauksissa oli havaittavissa merkkejä myös sisäisistä motivaatiotekijöistä, kuten arvostuksen tavoittelemisesta. Vastaaja D oli puolestaan haastateltavista ainoa, joka korosti työsuhteessa siihen liittyvää vapautta ja luovuutta. Hän huomautti, että saa yhdistää työnteossa harrastukset sekä omat mielenkiintonsa. Vastaaja motivoituu sisäisistä tekijöistä, jotka tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita.

Seuraavissa alaluvuissa paneudutaan tutkimustuloksiin vastaajakohtaisesti. Tutkimustulosten esittämisen jälkeen analysoidaan, mitkä tekijät vaikuttavat kunkin vastaajan työmotivaatioon sekä sitä, millä asteella he ovat sitoutuneet työsuhteeseen.

5.1 Vastaaja A

Vastatessaan ensimmäisiin kysymyksiin, ei vastaaja A:n lausunnoissa ollut mitään poikkeavaa. Kun häneltä puolestaan kysyttiin, kuinka kauan hän on työskennellyt yrityksessä, oli vastaajan ensimmäinen reaktio huokaus ja toteamus ”todella kauan”. Pohdittuaan asiaa hetken, vastasi hän ”sanotaan nyt vaikka 30 vuotta”. Työsuhteen tarkasta kestosta ei voida siis olla täysin varmoja, mutta vastauksesta voidaan päätellä, että työsuhde on ollut erittäin pitkäkestoinen. Seuraavassa kysymyksessä vastaajalta kysyttiin mahdollisia syitä, mikä on saanut hänet sitoutumaan yritykseen. Vastaaja reagoi toteamalla ”sitä nyt on vaikea sanoa”. Hän jäi pohtimaan vastausta ja totesi, että kerran kun hän yritykseen tuli, niin siihen hän sitten jäi. Haastateltavalle esitettiin tarkentava kysymys, jossa häneltä pyydettiin erityisiä syitä sille, miksi hän on valinnut jäädä juuri tähän työpaikkaan. Vastaaja korosti tutuksi tulleita ihmisiä sekä sitä, että hänen on mahdollista tietää etukäteen mitä tapahtuu. Kuudes kysymys käsitteli vuokratyötä. Haastateltavalta kysyttiin, onko hän koskaan harkinnut työllistyvänsä henkilöstönvälitykseen erikoistuneen yrityksen kautta. Vastaaja totesi heti, ettei oikeastaan ole, koska sellaiselle ei ole ollut tarvetta.

Seitsemännessä kysymyksessä haastateltava sai itse valita kolmestatoista tekijästä kolme tekijää, joiden kokee eniten motivoivan omaa työntekoaan. Haastateltava luki vastausvaihtoehdot pikaisesti läpi valiten niistä itsenäisen työskentelyn, hyvän työyhteisön sekä työnteosta saatavat taloudelliset edut. Itsenäiseen työskentelyyn vastaaja totesi, että ”se on sellaista, mikä toimii”. Hyvää työyhteisöä hän kommentoi, että ”miksei, eihän tämä hassumpi työpaikka ole”. Taloudellisiin etuihin hän reagoi ”totta kai rahaakin tarvitaan”.

Neljästä haastateltavasta vastaaja A oli ainoa, joka valitsi motivoivaksi tekijäksi taloudelliset edut.

Kahdeksannessa kysymyksessä käsiteltiin työhön sitoutumista. Haastateltavalle esitettiin väittämiä, joihin tämän piti vastata omia tuntemuksiaan parhaiten kuvaavalla tavalla. Väittämiä oli yhteensä 11, joista jokaiseen vastaaja A vastasi 3 – jokseenkin samaa mieltä. Haastateltavan antamissa vastauksissa huomio kääntyi etenkin kolmeen väitteeseen. Väite 8g ”Pelkään työpaikan menettämistä” jakoi vastaajien mielipiteet voimakkaasti. Neljästä haastateltavasta vastaaja A oli ainoa, joka sanoi olevansa väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Muut vastaajat olivat väittämän kanssa täysin eri mieltä. Haastateltava kommentoi vastaustaan sanomalla, ettei pelko ole merkittävä, mutta se on kuitenkin aina olemassa.

Vastaaja A antoi muista poikkeavan lausunnon myös väitteeseen 8j ”Käyn töissä pelkääntään siitä saatavien taloudellisten etujen vuoksi”. Vastaaja A oli haastateltavista ainoa, joka totesi olevan väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä muiden ollessa väitteen kanssa täysin eri mieltä. Hän ei kuitenkaan tarkentanut vastaustaan. Vastaaja A totesi myös olevan jokseenkin samaa mieltä väitteen 8k ”Mikäli vaihtaisin työpaikkaa, kokisin siitä syyllisyyttä” kanssa. Hän aloitti vastauksensa toteamalla, että tuskin siitä syyllisyydentunteita tulisi. Pohdittuaan väitettä hetken hän alkoi kuitenkin epäröidä ja totesi, ettei toisaalta osaa sanoa. Tämän jälkeen haastateltava päätyi olemaan väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Muut vastaajat olivat väitteen kanssa täysin eri mieltä.

Kysymyksissä 9-12 käsiteltiin motivaatiotekijöitä väitteiden muodossa. Vastaaja A vastasi jokaiseen väitteeseen 3 – jokseenkin samaa mieltä. Hän ei reagoinut erityisen voimakkaasti väitteisiin, vaan luetteli vastaukset melko automaattisesti. Työtehtäviä koskevien väitteiden kanssa vastaaja kuitenkin tuntui reaktionsa perusteella olevan hyvinkin samaa mieltä. Hän päätyi silti lopulta vastaamaan jokaiseen 3 – jokseenkin samaa mieltä. Haastattelun loputtua vastaajalle annettiin mahdollisuus vielä tarkentaa vastauksiaan, mutta vastaajalla ei ollut mitään lisättävää.

5.1.1 Motivaatiotekijät

Vastaajan työmotivaatioon vaikuttavat tuttu työympäristö, tutuksi tulleet toimintatavat sekä työnteosta saatavat taloudelliset edut. Nämä voidaan nähdä ulkoisina motivaatiotekijöinä, jotka tyydyttävät vastaajan toisen asteen tarpeita. Hän korosti vastauksissaan tutuksi tullutta työympäristöä sekä siihen liitettäviä totuttuja käytäntöjä. Näiden voidaan nähdä luovan turvallisuuden tunnetta, kun työ on rutinoitunutta eikä siihen sisälly suurta muutoksen riskiä. Vuokratyöstä kysyttäessä antoi vastaaja ympäripyöreän lausunnon. Hän kuvaili,

ettei sille ole ollut ”tarvetta”. Vastauksesta jää epäselväksi, olisiko haastateltava kuitenkin valmis vuokratyöhön väistämättömän pakon edessä.

Toimeentulo, tuttu työympäristö sekä työn pysyvyys luovat turvallisuutta, jota vastaaja tuntee työssään etenkin arvostavan. Hyvän työyhteisön esiin nostaminen viittaa puolestaan siihen, että vastaaja saa työstään myös sosiaalisia palkkioita. Vastaajan työntekoa motivoivat siis lisäksi vuorovaikutuskannusteet. Vastauksissa ilmeni myös, että haastateltava arvostaa työssään työntekoon liitettävää itsenäisyyttä. Esitettäessä väite 9a. ”Työtehtävät ovat monipuolisia”, oli vastaajan ensimmäinen reaktio kyllä, kyllä se vain näin on. Hän päätyi kuitenkin vastaamaan 3 – jokseenkin samaa mieltä. Lausunnot itsenäisestä työskentelystä ja monipuolisista työtehtävistä viestivät, että vastaajaa saattaa motivoida jollain asteella myös tehtäväkannusteet, jotka ovat osa sisäistä motivaatiota. Lausunnoissa korostui kuitenkin eniten työhön liitettävä tuttuus ja rutiinit, tasapainon ja pysyvyyden säilyttäminen sekä työnteosta saatavat palkkiot.

5.1.2 Työhön sitoutuminen

Haastateltavan passiiviset vastaukset viittaavat siihen, ettei hän koe suurta intohimoa ja paloa työtään kohtaan. Kysyttäessä syitä, miksi hän on päättänyt luoda pitkän uran yhden ja saman työnantajan kanssa, oli vastaus ”no sitä on vaikea sanoa”. Vastaaja vaikuttaa innottomalta ja väistämättäkin tulee tunne, että hän on tyytynyt jäämään työpaikkaan siitä saatavan ulkoisen hyödyn vuoksi. Palkkioina voidaan nähdä taloudellisten syiden lisäksi tuttu ympäristö sekä tutut toimintatavat. Vastaaja on sitoutunut työhön sekä aineellisesti että henkisesti. Hän saa työstä materiaalisia palkkioita, joita ovat taloudelliset edut sekä sosiaalisia palkkioita, joita ovat tyytyväisyys työyhteisöön. Vastaajalla on lisäksi moraalisia syitä, jotka ovat saaneet hänet sitoutumaan yritykseen henkisesti. Alitajuntainen jännitys työpaikan menetyksestä sekä työpaikan vaihdon aiheuttamat syyllisyyden tunteet ovat moraalisia syitä, jotka ovat merkki normatiivisesta sitoutumisesta. Työhön sitoutuminen ei ole affektiivista, vaan vastaukset viestivät jatkuvasta ja normatiivisesta sitoutumisesta.

5.2 Vastaaja B

Haastattelu eteni vastaaja B:n kanssa ripeästi, eikä siihen kulunut yhtä paljon aikaa kuin muiden vastaajien kanssa. Haastateltava oli vähäsanainen, mutta hänen antamien vastausten kesken ilmeni kuitenkin eniten vaihtelua. Vastaaja B:n työsuhde on kestänyt 16 vuotta. Kun häneltä kysyttiin, mikä on saanut hänet sitoutumaan työpaikkaan, totesi hän lyhyesti ja ytimekkäästi ”hyvät työkaverit”. Vastaajalle esitettiin lisäkysymys, jossa häntä pyydettiin tarkentamaan vastaustaan. Haastateltava mietti hetken, minkä jälkeen totesi, että itse työ on samanlaista kaikkialla, oli henkilö missä tahansa töissä. Tämän jälkeen

hän sanoi, että tässä työpaikassa on aina ollut hyvä esimies ja hyvät työtoverit. Vuokra-työstä kysyttäessä totesi vastaaja heti, ettei ole sellaista ajatellut. Hänelle esitettiin tarkentava kysymys, onko siihen jokin tietty syy. Vastaaja B totesi, että vakituinen työsuhde on ollut turvattu.

Seitsemännessä kysymyksessä vastaaja sai itse valita kolme tekijää, joista kokee eniten motivoituvansa. Hän ei kommentoinut vastauksiaan sen tarkemmin, vaan valitsi listalta hetken pohdinnan jälkeen mukavat työtoverit, reilun johtamisen sekä hyvän esimies-alaisuuden. Vastaukset tukevat haastateltavan aikaisempia lausuntoja siitä, mikä on saanut hänet sitoutumaan yritykseen. Haastattelun kahdeksannen kohdan väittämistä pisti esiin vastaajan reaktio väitteeseen 8a ”Koen, että työnteollani on merkitys”. Vastaaja B oli haastateltavista ainoa, joka vastasi olevan väitteen kanssa täysin eri mieltä. Väittämien 8b ”Tulen mielelläni töihin” ja 8c ”Minulle on tärkeää suoriutua työtehtävistäni hyvin” kanssa hän vastasi kuitenkin olevansa täysin samaa mieltä.

Kysymyksissä 9-12 käsiteltiin motivaatiotekijöitä osa-alueittain. Työtehtäviä koskevista väittämistä nousivat esiin kohdat 9a ja 9d. Vastaaja oli täysin samaa mieltä sen kanssa, että työtehtävät ovat monipuolisia ja niihin liittyy sopivasti itsenäistä työskentelyä. Tehtävien haasteellisuudesta ja niiden muodostamasta kokonaisuudesta vastaaja oli puolestaan jokseenkin samaa mieltä. Työyhteisöä koskevien väittämien kanssa vastaaja oli eniten samaa mieltä. Työyhteisössä ei esiinny vastaajan mukaan sisäistä kilpailua, ilmapiiri työyhteisössä on hyvä ja vastaaja kokee olevansa osa ryhmää. Johtamista ja esimiestyötä käsitteleviin väittämiin haastateltava vastasi vaihtelevasti. Hän oli täysin samaa mieltä siitä, että pystyy keskustelemaan esimiehensä kanssa avoimesti. Vastaajalle uskottu työtaakka ei ole vastaajan mielestä kuitenkaan täysin sopiva. Hän oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Palkitsemista koskevissa väittämässä esiintyi yhtä lailla eroavaisuuksia. Suurimmat heitot olivat väitteiden 12c ja 12d välillä. Väitteen 12c ”työstä saa hyviä etuja” kanssa vastaaja koki olevan jokseenkin eri mieltä. Hän oli kuitenkin täysin samaa mieltä siitä, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin. Haastateltavalle annettiin mahdollisuus lisäkommentteihin, mutta vastaaja ei kokenut tarvetta tarkentaa vastauksiaan.

5.2.1 Motivaatiotekijät

Vastaaja B:n työmotivaatioon vaikuttavat mukavat työtoverit ja hyvä esimies. Hänen toimintaansa motivoivat vuorovaikutuskannusteet, joihin kuuluvat olennaisesti työnteosta saatavat sosiaaliset palkkiot. Johtamista ja esimiestyötä koskevista väitteistä ilmeni, ettei vastaaja ole täysin tyytyväinen hänelle uskottuun työtaakkaan. Hän kokee kuitenkin, että voi keskustella esimiehensä kanssa avoimesti. Osapuolten välisellä kommunikaatiolla

vaikuttaa olevan suuri merkitys siihen, miten vastaaja suhtautuu työhönsä. Vaikka haastateltava ei ollut täysin samaa mieltä esimiestyötä ja johtamista käsittelevien väittämien kanssa, korosti hän kuitenkin hyvän esimiehen olevan yksi syy, mikä on saanut hänet sitoutumaan yritykseen. Keskustelu ja avoimuus työntekijän ja työnantajan välillä vaikuttaa olevan tärkeä tekijä, joka on saanut vastaaja B:n sitoutumaan yritykseen puutteellisesta työtaakasta huolimatta.

Haastateltavan motivaatio koostuu ulkoisista tekijöistä, jotka liittyvät tiukasti työympäristöön. Hän arvostaa työsuhteessaan hyvää esimiestä ja esimies-alaissuhdetta. Hänelle on tärkeää suoriutua työtehtävistään hyvin, jotka esimies on hänen vastuulleen antanut. Lisäksi vastaaja totesi pitävänsä töihin tulemisesta. Tähän vaikuttavat varmasti positiiviset tunteet hyvästä työyhteisöstä, mukavista työtovereista sekä hyvästä esimiehestä. Haastattelun aikana ei esiintynyt tekijöitä, jotka viittaisivat vastaajan olevan sitoutunut työhön siitä saatavien taloudellisten etujen vuoksi. Sen sijaan vastauksissa painottuivat sosiaaliset kannusteet, mikä viittaa vastaajan tyydyttävän työnteolla kolmannen asteen sosiaalisia tarpeita.

5.2.2 Työhön sitoutuminen

Toisin kuin vastaaja A, vastaaja B ei ole sitoutunut työsuhteeseen normatiivisesti, sillä hän ei koe tarvetta vaihtaa työpaikkaa, eikä hän pelkää sen menettämistä. Hän ei myöskään kokisi syyllisyyttä, mikäli kuitenkin vaihtaisi työpaikkaa. Lausunnoista voidaan päätellä, että haastateltava luottaa työnantajaansa ja pitää asemaansa turvattuna. Hän ei ole kuitenkaan sitoutunut työhön täysin affektiivisesti, sillä hän ei koe työnteollaan olevan merkitystä. Haastattelun aikana vastaaja ei myöskään osoittanut suurta intohimoa ja paloa työtään kohtaan. Sen sijaan vastauksissa painottuivat työyhteisön ja hyvän työilmapiirin merkityksellisyys. Työstä saatavien sosiaalisten palkkioiden korostuminen on merkki aineellisesta, jatkuvasta sitoutumisesta. Vastaaja pysyy työssään siitä saatavan ulkoisen, sosiaalisen hyödyn vuoksi.

5.3 Vastaaja C

Vastaaja C oli haastateltavista nuorin, 42-vuotias. Hän kertoi tulleensa ensimmäisen kerran työnantajalle töihin vuonna 1998, mutta työsuhteesta tuli virallisesti vakituinen vuonna 2004. Vastaajalle esitettiin tarkentava kysymys, oliko hän ollut työsuhteessa muihin työnantajiin ennen työsuhteen vakinaistamista. Haastateltava vastasi, että ei. Työsuhteen voidaan siis katsoa kestäneen 19 vuotta, mutta se on ollut vakituinen 13 vuotta. Kun vastaajalta kysyttiin, mikä on saanut hänet sitoutumaan yritykseen, oli vastauksena ”hyvä työporukka”. Hän tarkensi vastaustaan toteamalla, ettei työ vaihtamallakaan paranisi, koska

työtehtävät ovat samoja joka paikassa. Vastaja C totesi siis saman, kuin mitä vastaja B oli sanonut.

Vastaja C kertoi haastateltavista ainoana harkinneensa työllistymistä henkilöstönvälitykseen erikoistuneen yrityksen kautta. Kun hänelle esitettiin tarkentavia kysymyksiä, mikä oli johtanut vuokratyön harkintaan, totesi vastaja sen olleen hänelle viimeinen mahdollinen vaihtoehto. Vastaja oli ollut pari vuotta aikaisemmin pitkään lomautettuna nykyisestä työpaikastaan. Ennen pitkää vastaajan oli täytynyt lähteä etsimään työtä muualta, jolloin hän oli päätenyt henkilöstöyrityksen haastateltavaksi. Vastajan ei tarvinnut kuitenkaan ottaa vuokratyötä vastaan, sillä samana hetkenä nykyisestä työpaikasta oli ilmoitettu, että töitä olisi taas saatavilla. Kun vastajalta kysyttiin tarkempaa selvitystä sille, mikä sai hänet palaamaan samalle työnantajalle, totesi hän, ettei vuokratyö sopisi hänelle. Hän korosti pitävänsä siitä, että saa olla samassa paikassa töissä. Lisäksi hän kuvaili, ettei osaisi nauttia jatkuvasti eri työmailla ja eri työnantajilla työskentelystä. Vastauksessa painottui myös työtovereiden merkitys. Vastaja totesi, ettei pitäisi siitä, jos työtoverit vaihtuisivat jatkuvasti. Samalle työnantajalle työskentely on hänen mielestään ”helpompaa, parempaa ja mukavampaa”. Vastaja painotti lausunnoissaan myös suhdettaan työnantajaan. Hän totesi olleensa työsuhteessa työnantajaan niin pitkään, että palaisi sinne aina, jos töitä vain on. Hän oli myös kertonut avoimesti työnantajalleen aikeistaan hakeutua vuokratyöhön. Hän oli lisäksi painottanut lopettavansa työt heti, kun työnantajalla olisi vain taas töitä tarjolla. Osapuolten välisen kommunikaation voidaan nähdä olevan avointa ja luottamuksellista.

Seitsemännessä kohdassa vastaja valitsi motivoituvansa eniten itsenäisestä työskentelystä, hyvästä työyhteisöstä sekä hyvästä esimies-alaisuudesta. Hän ei kommentoinut valintojaan sen enempää. Sitoutumista koskevissa väittämässä painottui vastaajan omistautuminen työnteolle. Hän vastasi kokevansa, että työnteolla on merkitys. Hän tulee myös mielellään töihin ja hänelle on tärkeää suoriutua työtehtävistään hyvin. Hän kokee lisäksi olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Ainoa väittäjä, mihin haastateltava ei osannut vastata, oli väite 8d ”Minua kiinnostaa yhteisten tavoitteiden saavuttaminen”.

Kohdat 9-12 käsittelivät motivaatiotekijöitä väitteiden muodossa. Työtä ja työyhteisöä koskeviin väittämiin vastaja vastasi kaikkiin 4 – täysin samaa mieltä. Johtamista ja esimiestyötä koskevissa väittämässä ainoa poikkeava vastaus oli kohdassa 11b ”Pystyn vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön”. Vastaja oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta sekä työstä saatavista eduista vastaja totesi myös olevan jokseenkin samaa mieltä. Muiden väittämien kanssa vastaja totesi olevan täysin samaa mieltä.

5.3.1 Motivaatiotekijät

Haastattelun aikana ilmeni, että vastaaja C on erittäin omistautunut työnantajalleen. Hän ei koe tarvetta vaihtaa työpaikkaa, ja mikäli hänen täytyisi, tapahtuisi se vain merkittävän pakon edessä. Vastaajan lausunnot siitä, kuinka hän palaisi aina samalle työnantajalle, vaikka joutuisi väliaikaisesti työskentelemään toisaalla, osoittaa lojaaliutta ja uskollisuutta työnantajaa kohtaan. Vastaaja totesi itsekkin motivoituvansa työssä etenkin hyvästä esimies-alaisuudesta sekä hyvästä työyhteisöstä. Vastaajan vuokratyötä koskevissa näkemyksissä korostui työtovereiden ja tutun työympäristön merkitys. Vastaaja ei koe negatiivisena sitä, että hän luo pitkäkestoisen työsuhteen samaan työnantajaan. Hän nauttii samassa työpaikassa työskentelystä siihen liittyvän helppouden ja mukavuuden takia. Hänelle on myös tärkeää työskennellä työpaikassa, jossa työtoverit eivät vaihdu jatkuvasti. Vastaaja tyydyttää työnteollaan sosiaalisia tarpeitaan, mutta siinä on myös havaittavissa neljännen asteen, arvostuksen tarpeiden tyydyttämistä. Arvostuksen tarpeita tyydyttää läheinen suhde työnantajaan. Työsuhteelle omistautuminen ja voimakas lojaalius työnantajaa kohtaan lisäävät vastaajan työstä saamaa arvostuksen tunnetta.

Vastaajan työmotivaatiossa yhdistyvät sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Ulkoisina tekijöinä voidaan nähdä tyytyväisyys työympäristöön, kun taas sisäistä motivaatiota kasvattaa mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Vastauksissa ilmeni myös, että haastateltava on tyytyväinen työtehtäviinsä. Vaikka vastaaja totesi haastattelun alussa itse työn olevan samanlaista kaikkialla, kokee hän työtehtäviensä olevan silti tarpeeksi monipuolisia ja haastavia. Tyytyväisyys työtehtäviin ei kuitenkaan ole merkki siitä, että ne varsinaisesti lisääisivät vastaajan motivaatiota.

5.3.2 Työhön sitoutuminen

Vastaaja C ei ole sitoutunut työpaikkaan velvollisuudentunteesta, eikä siitä saatavan taloudellisen hyödyn vuoksi. Vastaajalla on ollut mahdollisuus työskennellä muille työnantajille, mutta hän on valinnut luoda pitkäkestoisen työsuhteen samaan työnantajaan hänelle itselle tärkeistä syistä. Tämän lisäksi hän kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä, ja että hänen työnteollaan on merkitys. Hän käy mielellään töissä ja hänelle on tärkeää suoriutua tehtävistään hyvin. Hän kokee myös saavansa työstä riittävästi palautetta ja että hänen näkemyksensä ja ideansa huomioidaan. Tämän lisäksi vastaaja kokee myös onnistuvansa työssään. Nämä ovat kaikki merkkejä affektiivisesta sitoutumisesta.

5.4 Vastaaja D

Haastattelu eteni vastaaja D:n kanssa positiivisissa merkeissä. Vastaaja asennoitui haastatteluun myönteisesti ja hänen antamista vastauksista vaistosi tyytyväisyyden. Kun haas-

tateltavalta kysyttiin tämän ammattinimikettä, hän naurahti ja totesi niitä olevan monia. Lopulta hän valitsi autonkuljettajan. Vastauksesta voidaan päätellä haastateltavan työnku-
van olevan moninainen, johon liittyy oletettavasti erilaisten tehtävien suorittamista. Kysyt-
täessä työsuhteen kestosta, totesi vastaaja ”sanotaan nyt vaikka 32 vuotta”. Työsuhteen
tarkasta kestosta ei voida siis olla täysin varmoja, mutta vastaus viittaa siihen, että vastaa-
ja D:n työsuhde työnantajaan on kestänyt lähes yhtä kauan kuin vastaaja A:n. Kysyttäes-
sä syitä työpaikkaan sitoutumiselle, totesi vastaaja automaattisesti sitoutuneensa, koska
hänen on mahdollista yhdistää työnteossa omat mielenkiinnon kohteet ja harrastukset.
Hän pitää siitä, että saa tehdä sellaista, mikä ”oikeasti kiinnostaa”. Vuokratyötä käsittele-
vään kysymykseen vastaaja totesi puolestaan heti, ettei ole koskaan harkinnut sitä. Haas-
tateltavan lausunnosta ilmenee, ettei hän usko vuokratyön sopivan hänelle, vaan se on
vastaajan mukaan enemmänkin työntekijöille, jotka haluavat käydä töissä ”vain silloin täl-
löin”. Vastauksesta voidaan päätellä, että haastateltava kokee työhön sitoutumisen ja
työnteolle omistautumisen itselleen tärkeänä arvona.

Kun vastaajaa pyydettiin valitsemaan kolme tekijää, joista hän kokee työssään eniten mo-
tivoituvansa, oli hänen ensimmäinen reaktionsa ”vaikea valita vain kolmea, kun kaikki
vaihtoehdot käyvät”. Vastaaja luki vaihtoehdot useamman kerran läpi kokien silti vastauk-
sen rajaamisen haastavana. Haastateltavalle esitettiin lisäohjeistus, jossa häntä pyydettiin
valitsemaan kolme tekijää, joista hän ei koskaan haluaisi työssään luopua. Lopulta vas-
taaja valitsi itselleen tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi mahdollisuuden itsenäiseen työs-
kentelyyn, reilun johtamisen sekä hyvän esimies-alaissuhteen. Sitoutumista koskeviin
väittämiin vastaaja D vastasi positiivisesti. Hän kokee työnteollaan olevan merkitystä, hän
tulee mielellään töihin ja hänelle on tärkeää suoriutua työtehtävistä hyvin. Vastaaja ei
myöskään pelkää työpaikan menettämistä, eikä hän ole kiinnostunut työpaikan vaihdosta.
Hän toteaa myös, ettei käy töissä pelkästään siitä saatavien taloudellisten etujen vuoksi.
Hän ei myöskään kokisi syyllisyyttä, mikäli vaihtaisi työpaikkaa. Vastaukset ovat siis hyvin
samankaltaisia kuin vastaajilla B ja C.

Motivaatiotekijöitä koskeviin väittämiin haastateltava vastasi erittäin myönteisesti. Itse
työtä, työyhteisöä sekä johtamista ja esimiestyötä koskevien väittämien kanssa vastaaja
totesi olevan erittäin samaa mieltä. Vastaaja D oli haastateltavista ainoa, joka oli jokaisen
väitteen kanssa erittäin samaa mieltä. Annetuista vastauksista nousi esiin etenkin väittä-
mä 9d ”Työtehtäviin liittyy sopivasti itsenäistä työskentelyä”. Haastateltava täydensi vas-
taustaan toteamalla, että työntekoon liittyy itsenäisen työskentelyn lisäksi vapautta.

Palkitsemista koskevien väittämien kanssa vastaaja oli pääosin samaa mieltä. Hän kokee
onnistuvansa työssä ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu vastaajan mukaan
hyvin. Vastaaja D oli haastateltavista kuitenkin ainoa, joka päätti jättää vastaamatta väit-

teeseen 12c ”Työstä saa hyviä etuja”. Haastateltava vastasi väitteeseen 0 - en osaa sanoa. Vastaukseen saattoi vaikuttaa haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde. Haastattelijana olen tuntenut vastaajan vuosikymmeniä, minkä vuoksi uskon, ettei haastateltava halunnut ottaa kantaa työstä saataviin etuihin. Haastattelun päätyttyä muiden haastateltavien tavoin vastaaja D:kään ei antanut lisäkommentteja.

5.4.1 Motivaatiotekijät

Haastateltavan antamista vastauksissa ei ollut havaittavissa suurta heittelyä, vaan hän on varsin tyytyväinen kaikkiin motivaatiota sääteleviin tekijöihin työpaikalla. Hän oli kuitenkin haastateltavista ainoa, joka korosti arvostavan työnteossa siihen liitettävää vapautta. Hän toi myös esiin sen, että saa yhdistää työnteossa omat mielenkiinnon kohteet ja harrastukset.

Haastateltavan vastauksista ei ilmene, että motivaatioon vaikuttaisivat erityisesti taloudelliset kannusteet tai vuorovaikutuskannusteet. Toisin kuin vastaajat B ja C, vastaaja D ei korostanut motivoituvansa työyhteisöstä tai työtovereista. Toisin kuin vastaaja A, hän ei nostanut myöskään esiin työstä saatavia taloudellisia etuja. Sen sijaan vastaajan motivaatiota kasvattavat tehtäväkannusteet. Työntekoon liitettävä vapaus sekä mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ovat tekijöitä, jotka toimivat haastateltavalle työstä saatavina sisäisinä palkkioina. Työnteon ja harrastusten yhdistäminen sekä työntekoon liitettävä vapaus ja luovuus ovat merkkejä siitä, että vastaaja tyydyttää työnteolla ylimmän asteen tarpeita. Vastaaja on motivoitunut työhön sisäisesti.

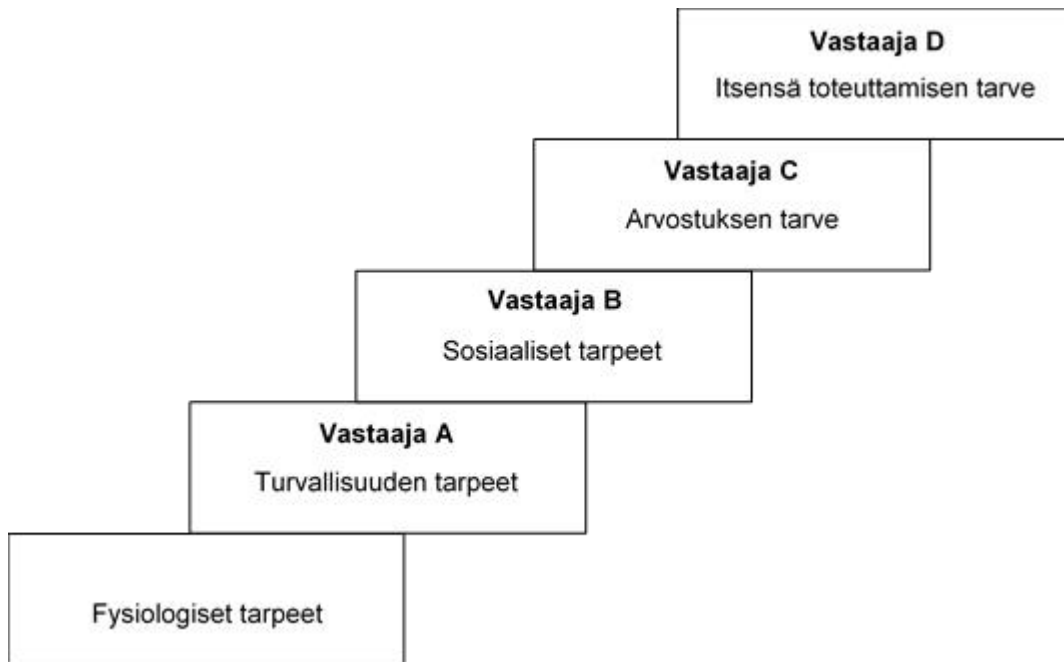
5.4.2 Työhön sitoutuminen

Haastateltavan työhön sitoutumiseen eivät vaikuta merkittävästi materiaaliset tai sosiaaliset tekijät. Hän on sitoutunut työsuhteeseen osittain psykologisista syistä, sillä hänen sitoutumistaan lisää työssä itsensä toteuttamisen mahdollisuus. Vastaajan kommentit vuokratyöstä viittaavat puolestaan siihen, että hän kokee työhön sitoutumisen ja työnteolle omistautumisen itselleen tärkeänä arvona. Työsuhteeseen sitoutumisen voidaan nähdä olevan näin ollen myös tunneperäistä, sillä vastaaja kokee työnsä olevan arvokasta. Nämä ovat kaikki merkkejä affektiivisesta sitoutumisesta.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä eri motivaatiotekijät ovat vaikuttaneet Rakenuspalvelu TEVESA Oy:n vakituisten työntekijöiden työsuhteiden pitkäkestoisuuteen. Tutkimuksesta nousi esiin vastaajakohtaisia eroja. Vastaaja A motivoituu työssään siitä saatavista taloudellisista eduista ja työyhteisöstä. Työsuhteen pitkäkestoisuuteen vaikuttavat vuosien saatossa tutuksi tulleet toimintatavat sekä tuttu ja turvallinen työympäristö. Vastaaja B motivoituu työssään hyvästä esimiehestä ja mukavista työtovereista. Työsuhteen pitkäkestoisuuteen ovat vaikuttaneet esimiesosaamisen lisäksi hyvä työyhteisö ja työilmapiiri. Miellyttävä työyhteisö kasvattaa myös vastaaja C:n työmotivaatiota. Sen lisäksi vastaajaa motivoi työssä mahdollisuus toteuttaa hänelle itselle tärkeitä arvoja. Hän arvostaa työsuhteeseen sitoutumista ja hänelle on tärkeää luoda pitkäkestoinen työsuhde työnantajaan. Omistautuminen itselle tärkeiden arvojen tavoitteluun kasvattaa itsekunnioitusta, lisää onnistumisen tunteita sekä saa aikaan työstä koetun ilon. Vastaaja D:n motivaatio syntyy itse työstä. Vaikka hän osoitti tyytyväisyyttä kaikkia työmotivaatiota sääteleviä tekijöitä kohtaan, painottui vastauksissa etenkin työhön liitettävän vapauden ja luovuuden merkitys. Vastaajan työsuhteen kestoon vaikuttavat mahdollisuudet itsenäiseen ja vapaaseen työskentelyyn, jossa hän saa yhdistää harrastukset ja omat mielenkiinnon kohteet.

Opinnäytetyöllä haluttiin myös selvittää, millä asteella kukin työntekijä on työsuhteeseen sitoutunut. Vastaaja A:n sitoutuminen on osittain jatkuvaa, koska hänen motivaatiotaan kasvattaa työstä saatava ulkoinen hyöty. Ulkoinen hyöty koostuu taloudellisten etujen lisäksi tutusta työympäristöstä ja tutuista toimintatavoista. Tulokset osoittavat sitoutumisen olevan myös normatiivista. Velvollisuudentunne, työpaikan vaihdosta aiheutuva syyllisyys sekä alitajuntainen jännitys työpaikan menetyksestä ovat merkkejä velvoittavasta työhön sitoutumisesta. Vastaaja B:n työhön sitoutuminen on jatkuvaa. Sitoutuminen perustuu ulkoisiin vuorovaikutuskannusteisiin, jotka tyydyttävät vastaajan sosiaalisia tarpeita. Vastaajat C ja D ovat sitoutuneet työhön affektiivisesti. Heidän työmotivaatioonsa vaikuttavat sisäiset kannusteet sekä tunteet siitä, että työnteolla on merkitys. He tulevat mielellään töihin, eivätkä he koe tarvetta tai pelkoa työpaikan vaihtumisesta. Vaikka vastaaja C:n motivaatiota kasvattavat myös sosiaaliset kannusteet, lisää hän työnteolla myös itsekunnioitustaan. Vastaaja D saa puolestaan tehdä työssään sitä, mikä häntä oikeasti kiinnostaa. Harrastusten ja oman mielenkiinnon yhdistyminen työnteossa ovat saaneet työntekijässä aikaan palon, joka viestii korkeasta, tunnevaltaisesta sitoutumisesta.



Kuvio 4. Vastaajien sijoittuminen Maslow'n tarvehierarkiaan

Yllä oleva kuvio 4 kuvaa, kuinka vastaajat sijoittuvat Maslow'n tarvehierarkiaan. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että jokainen vastaaja on motivoitunut työsuhteeseen eri tavoin. Kohderyhmästä jokaisen työsuhde on kestänyt yli vuosikymmenen, mutta mitään yhteistä tekijää ei ole havaittavissa sille syyksi. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon työympäristön lisäksi henkilön elämäntilanne, persoonallisuus sekä tämän itselleen tärkeänä pidetyt arvot. Toiset hakevat työsuhteesta taloudellista hyötyä, toiset nauttivat sen tuomista sosiaalisista eduista, kun taas toiset saavat toteuttaa työnteolla itseään ja tehdä sitä, mistä he aidosti nauttivat.

Tutkimustulokset osoittavat, etteivät vuosikymmeniä kestäneet työsuhteet tarkoita automaattisesti henkilön olevan vain työhön seisahtunut. Vastaajat A ja D ovat molemmat olleet työsuhteessa työnantajaan yli kolmekymmentä vuotta, mutta työhön sitoutuminen on täysin toisistaan poikkeavaa. Vastaaja A osoitti innottomuutta, passiivisuutta ja hän mainitsi taloudelliset syyt yhtenä merkittävänä motivaatiotekijänään. Sen sijaan vastaaja D kuvaili työtään innokkaasti korostaen, että siihen liittyy vapautta ja luovuutta.

Tutkimustulokset osoittavat, että kohderyhmän pitkäkestoiset työsuhteet ovat syntyneet sekä ulkoisen että sisäisen motivaation seurauksena. Työhön sitoutumisessa on suuria vastaajakohtaisia eroavaisuuksia, mikä saattaa heijastua työntekijöiden työnjälkeen. Jatkuvasti ja normatiivisesti sitoutuneiden vastaajien työn laatu saattaa kärsiä sisäisen motivaation puutteesta. Affektiivisesti sitoutuneiden vastaajien työskentely voi olla tehokkaam-

paa ja tuottavampaa ja työn laatu on mahdollisesti toisia laadukkaampaa. Johtopäätösten esittäminen edellyttää kuitenkin tarkempaa tutkimustyötä. Pelkästään tämän tutkimuksen perusteella ei voi tehdä yleistettäviä oletuksia heikommin sitoutuneiden työntekijöiden työnjäljestä ja työnteon laadusta. Työnantaja voi kuitenkin hyödyntää tutkimustuloksia ja käyttää niitä kehittäessään työyhteisöä. Puutteellisesti sitoutuneiden työmotivaatiota voi pyrkiä kasvattamaan kehittämällä esimerkiksi palkitsemista sekä osallistuttamalla työntekijöitä enemmän päätöksentekoon. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa kuitenkin paljon myös vastaajien henkilökohtaiset tuntemukset, joihin työnantajan voi olla vaikea ulkopuolisena vaikuttaa. Mikäli vastaaja kokee suurta vastustusta työskentelyä kohtaan, eikä suostu suhtautumaan sitä kohtaan avoimesti, on hänen vaikea yhdistää työhön positiivisia mielleyhtymiä. Yli kolmekymmentä vuotta kestänyt työsuhde on saattanut tehdä työntekijästä niin passiivisen, ettei työstä ole mahdollista enää kokea iloa, vaikka sitä yrittäisi kasvattaa useillakin eri tekijöillä. Tässä tapauksessa työnteosta koettu ilo ja innokkuus on mahdollista saavuttaa enää työpaikkaa vaihtamalla.

7 Pohdinta

Tutkimustulokset tukevat teoriaa. Teoriassa esitettiin hyvän esimiesosaamisen ja mukavan työilmapiirin kasvattavan työmotivaatiota. Teoriassa todettiin myös, että mahdollisuudet itsenäiseen työskentelyyn lisäävät työhön sitoutumista. Vastaajista jokainen mainitsi itsenäisen työskentelyn olevan yksi merkittävä motivaatiotekijä työsuhteessa. Vastauksissa painottuivat lisäksi mukava työyhteisö ja hyvä esimiesosaaminen. Nämä ovat kaikki osaltaan vaikuttaneet vastaajien työsuhteiden pitkäkestoisuuteen. Teoriassa todettiin myös, että mikäli työsuhde on kestänyt yli seitsemän vuotta, tulisi työtehtäviä vaihtaa tuottavuuden ja työn mielekkyyden takia. Tutkimuksesta ei voida päätellä, kuinka tuottavia kohderyhmän jäsenet ovat. Tulokset kuitenkin kertovat, ettei yli kolmekymmentä vuotta kestänyt työsuhde tarkoita henkilön olevan kykenemätön nauttimaan työstään. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa hyvin voimakkaasti ulkoisten tekijöiden lisäksi henkilön omakokemat tuntemukset ja persoonallisuus. Vastaaja D saa esimerkiksi yhdistää työnteossa oman mielenkiinnon ja harrastukset, minkä vuoksi työhön sitoutuminen on edelleen affektiivista kolmenkymmenen työvuodenkin jälkeen. Teoriassa esitettiin myös vuokratyön olevan kasvava ilmiö rakennusalalla. Tulokset osoittavat, että vastaajista kaksi suhtautuu vuokratyöhön varsin negatiivisesti. Kaksi muuta eivät osoittaneet suurta mielenkiintoa vuokratyötä kohtaan lähinnä sen vuoksi, ettei heillä ole ollut sille tarvetta. Tulokset osoittavat, ettei vuokratyö kosketa kohderyhmän jäseniä, vaan vakituisesta työsuhteesta halutaan pitää kiinni sen tarjoaman taloudellisen turvan, mukavuuden ja yhteisöllisyyden vuoksi.

Kohderyhmä osoittautui odotusten mukaan vähäsanaiseksi, minkä vuoksi litteroitava aineisto jäi suppeaksi. Väittämistä ja valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista oli kuitenkin hyötyä, sillä ne mahdollistivat riittävän aineiston keruun. Haastateltavien tavat vastata väittämiin tukivat myös heidän antamia lausuntoja avoimiin kysymyksiin. Väittämät vahvistivat haastateltavien omia näkemyksiä, jotka oli annettu haastattelun alussa. Teorialähtöinen luokitteleva sisällönanalyysi osoittautui onnistuneeksi tavaksi selvittää työmotivaatiota sääteleviä tekijöitä sekä työhön sitoutumista. Annettuja lausuntoja pystyttiin analysoimaan teorian pohjalta, koska tutkimusaineistossa oli havaittavissa teoriaan liitettäviä merkkejä.

Tutkimustulokset pyrittiin analysoimaan täysin autenttisesti ilman, että haastattelijana olisin vaikuttanut niiden sisältöön. Aineiston luotettavuuteen voi kuitenkin vaikuttaa haastattelijan ja haastateltavien välinen tuttuus. Haastattelijana jännitin, kuinka totuudenmukaisia lausuntoja tulisin saamaan, sillä haastateltavat olivat tietoisia läheisestä kytköksestäni työnantajaan. Annetuista lausunnoista ei ollut kuitenkaan havaittavissa, että haastattelijana olisin vaikuttanut vastauksiin merkittävästi. Haastateltavat vaikuttivat rehellisiltä, eikä haastatteluja varjostanut kiusaantuneisuus. Vastaaja D oli haastateltavista ainoa, jonka

vastauksiin saaton haastattelijana vaikuttaa. Vaikutus ilmeni palkitsemista koskevassa väittämässä, johon haastateltava valitsi jättää vastaamatta oletettavasti haastattelijan ja työnantajan läheisen suhteen vuoksi. Vastaamatta jättäminen ei aiheuttanut kuitenkaan merkittäviä ongelmia, sillä haastateltavan antamista muista lausunnoista oli mahdollista tehdä tutkimuksen kannalta merkittäviä johtopäätöksiä. Tutkimuksen luotettavuutta horjuttaa myös se, kertoivatko jo haastattelussa käyneet haastattelua odottaville, mitä haastattelussa tullaan kysymään. Mikäli haastattelun yksityiskohdat paljastuivat osalle kohderyhmästä etukäteen, on heillä ollut mahdollisuus miettiä antamia vastauksia toisia pidempään. Riski oli kuitenkin tiedossa ja sitä yritettiin pienentää järjestämällä haastattelut yhtäjaksoisesti saman päivän aikana.

Opinnäytetyötä aloitettaessa laadittiin opinnäytetyösuunnitelma. Suunnitelmassa esitettiin muun muassa työn tavoite, alustava suunnitelma tutkimuksen toteuttamisesta sekä työn aikataulus. Alkuperäisessä opinnäytetyösuunnitelmassa tavoitteena oli tutkia pitkäkestoisia työsuhteita työmotivaatiota säätelevien tekijöiden kautta, mutta teoriaan syventyminen sai aikaan aiheen laajentumisen myös sitoutumiseen. Alkuperäisestä suunnitelmasta poikettiin ja aihealueen rajaus laajeni motivaatiotekijöiden lisäksi sitoutumiseen. Teoksissa esiintyi motivaation ohella sitoutumisen käsite, minkä vuoksi työhön sitoutuminen haluttiin ottaa lisäksi opinnäytetyön teoriaa. Opinnäytetyösuunnitelmassa esitettiin myös, että tutkimusaineisto kerättäisi täysin strukturoituina haastatteluina, joita ohjaisi kyselylomake, joka koostuu pelkästään rajatuista, suljetuista kysymyksistä. Tutkimusasetelma kuitenkin eli opinnäytetyön edetessä ja lopulta täysin strukturoiduista haastatteluista päätettiin luopua. Kyselylomakkeeseen haluttiin sisällyttää avoimia kysymyksiä rajattujen kysymysten ohelle, jotta haastateltavien oma ääni oli mahdollista saada kuuluviin tutkimustuloksissa. Opinnäytetyösuunnitelmassa laaditusta aikataulusta pidettiin kiinni. Opinnäytetyöhön liittyvissä seminaareissa onnistuttiin myös esittämään edellytetyt materiaalit sekä näytöt työn etenemisestä.

Opinnäytetyön valmistuttua on ilmennyt osia, joita olisin voinut työssäni vielä parantaa. Haastattelijana toimiminen osoittautui yllättävän haastavaksi. Esittämällä enemmän tarkentavia lisäkysymyksiä, olisin voinut saada vastaajista enemmän irti. Tutkijana olin kuitenkin onnekas, että kaikki kohderyhmän jäsenet halusivat ottaa osaa tutkimukseen. Opinnäytetyön alkuvaiheilla kohtasin epäilyksiä siitä, millaista aineistoa tulisin vähäsanaisiksi miellettyistä rakennustyöntekijöistä saamaan. Nyt kuitenkin koen, että olen päässyt työssä tavoitteeseeni. Haastattelut otettiin positiivisesti vastaan ja osa vastaajista mainitsi olevansa iloisia, että he saavat osallistua tutkimukseen. Eräs jopa kommentoi tämän olevan hänen urallaan ensimmäinen kerta, kun joku on osoittanut kiinnostusta hänen tekemää työtä kohtaan.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi takerrellen ja sen käynnistyminen edellytti paljon työtä. Syventyessäni kuitenkin teoriaan ja tutkimuskohteeseen löysin sisäisen palon työtä kohtaan ja pian työ vetikin minut mukaansa. Opinnäytetyö herätti minussa tutkijan luonteeni ja olin innoissani, kun onnistuin löytämään tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen välille yhteyden. Opinnäytetyöprosessi on ollut täysin uudenlainen haaste, josta olen oppinut paljon. Työ on vaatinut paljon itsenäistä työskentelyä ja materiaalin kerääminen on suuren työmäärän takana. Jälkikäteen ajatellen olen kuitenkin tyytyväinen työhön. Uskon, että minua auttoi paljon selkeän opinnäytetyösuunnitelman laatiminen ennen työn aloittamista. Onnistuin myös valitsemaan työlleni aiheen, mikä kiinnosti minua erittäin paljon. Tavoitteenani oli tehdä käytännönläheinen opinnäytetyö, jossa saan yhdistää omat mielenkiinnon kohteet. Tunnen löytäneeni työn tarkoituksen ja päässeeni työssä tavoitteeseen.

Lähteet

Amanet 2013. The Four Factors of Motivation. Luettavissa:

<http://www.amanet.org/training/articles/The-Four-Factors-of-Motivation.aspx>.

Luettu: 24.11.2016.

Effectory 22.1.2014. 3 Key Types of Organisational Commitment. Luettavissa:

<https://www.effectory.com/thought-leadership/blog/3-key-types-of-organisational-committment>. Luettu: 22.1.2017.

Forbes 20.3.2014. 5 Reasons Why Long-Term Employment Is Dead (And Never Coming Back). Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/03/20/5-reasons-why-long-term-employment-is-dead-and-never-coming-back/#3301dae50271>.

Luettu: 22.1.2017.

Leppänen, S. 28.11.2013. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Front Killan blog-artikkelisarjan ensimmäinen osa. Luettavissa:

<http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/sitoutuminen-tyohon-ja-miten-tyonantaja-voi-vaikuttaa-henkiloston-sitoutumiseen>. Luettu: 15.1.2017.

Hageman, G. 1991. Motivoinnin taito. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kauppalehti 18.8.2016. Henkilöstövuokraus vetää kovaa – talouden ankeimmat ajat takana. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/henkilostovuokraus-vetaa-kovaa---talouden-ankeimmat-ajat-takana/beyzE3Cq>. Luettu: 22.1.2017.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ – johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.

Merriam-Webster 2017. Definition of Long-Term. Luettavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/long%E2%80%93term>. Luettu: 22.1.2017.

Monster 2017. Vaihtuvuuden vähentäminen – kuusi motivaatiotekijää. Luettavissa: <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/henkiloston-pysyvyys/vaihtuvuuden-vahentaminen-motivaatiotekijat.aspx>. Luettu: 15.2.2017.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

Rakennusteollisuus 2017. Rakennusalan työmarkkinat. Luettavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimastarakennusalalla>. Luettu: 17.1.2017.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Työ 2017. Työn eri muodot. Luettavissa: <http://tyoelamaan.fi/sv/tyosuhde/tyon-eri-muodot>. Luettu: 16.1.2017.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

YLE 27.8.2014. Vuokratyö lisääntyy Suomessa hitaasti. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-7435520>. Luettu: 22.1.2017.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluilmoitus

Hei!

Olen liiketalouden opiskelija ammattikorkeakoulusta Haaga-Heliasta. Teen parhaillaan opinnäytetyötä, jonka aiheena on työntekijöiden työmotivaatio, pitkäkestoiset työsuhteet ja työhön sitoutuminen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää motivaatiotekijöitä, jotka ovat työhön sitoutumisen taustalla.

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Rakennuspalvelu TEVESA Oy:n kanssa ja siihen liittyy yrityksen vakituisten työntekijöiden haastattelemisen. Haastattelut järjestetään yksilöhaastatteluina ja ne kestävät noin 10–15 minuuttia. Haastattelussa esitän kysymyksiä ja väittämiä, jotka liittyvät työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen.

Käsittelen vastaukset nimettömänä ja luottamuksellisesti. Opinnäytetyössä esitetyt tutkimustulokset esitetään anonyymisti, eikä niistä paljastu vastausten alkuperä. Tutkijana minua sitoo myös vaitiolovelvollisuus.

Tulen haastattelemaan työntekijöitä tiistaina 28.3.2017.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,
Pauliina Saarinen
puh. xxx xxxx xxxx

Liite 2. Haastattelulomake

HAASTATTELULOMAKE

Vastaaja _____

1. Ikä

2. Ammattinimike

3. Työsuhteen muoto

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

5. Mikä on saanut sinut sitoutumaan nykyiseen työpaikkaasi?

6. Oletko koskaan harkinnut työllistyväsi henkilöstönvälitykseen erikoistuneiden yritysten kautta? Miksi olet tai et ole?

7. Valitse kolme tekijää, joiden koet eniten motivoivan työntekoasi.

- a. Mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn
- b. Mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien suunnitteluun
- c. Hyvä työyhteisö
- d. Mukavat työtoverit
- e. Joustavat työajat
- f. Työnteosta saatavat taloudelliset edut
- g. Työnteosta saatava arvostus ja kiitos
- h. Reilu johtaminen
- i. Hyvä esimies-alaissuhde
- j. Mahdollisuus toteuttaa omaa osaamista
- k. Mahdollisuus edetä työtehtävissä
- l. Mahdollisuus kehittää omia taitoja
- m. Työhön liitettävä titteli ja arvoasema

8. Sitoutuminen. Vastaa väittämiin.

a. Koen, että työnteollani on merkitys	1	2	3	4	0
b. Tulen mielelläni töihin	1	2	3	4	0
c. Minulle on tärkeää suoriutua työtehtävistäni hyvin	1	2	3	4	0
d. Minua kiinnostaa yhteisten tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4	0
e. Saan osallistua työyhteisön kehittämiseen	1	2	3	4	0
f. Koen olevani tärkeä osa työyhteisöä	1	2	3	4	0
g. Pelkään työpaikan menettämistä	1	2	3	4	0
h. Olen kiinnostunut työpaikan vaihdosta	1	2	3	4	0
i. En halua vaihtaa työpaikkaa, koska siitä aiheutuu liikaa vaivaa	1	2	3	4	0
j. Käyn töissä pelkästään siitä saatavien taloudellisten etujen vuoksi	1	2	3	4	0
k. Mikäli vaihtaisin työpaikkaa, kokisin siitä syyllisyyttä	1	2	3	4	0

Motivaatiotekijät. Vastaa väittämiin.

9. Työ

a. Työtehtävät ovat monipuolisia	1	2	3	4	0
b. Työtehtävät ovat tarpeeksi haastavia	1	2	3	4	0
c. Työtehtävät muodostavat järkevä kokonaisuuden	1	2	3	4	0
d. Työtehtäviin liittyy sopivasti itsenäistä työskentelyä	1	2	3	4	0

10. Työyhteisö

a. Ilmapiiri työyhteisössä on hyvä	1	2	3	4	0
b. Koen olevani osa ryhmää	1	2	3	4	0
c. Työyhteisössä ei esiinny sisäistä kilpailua	1	2	3	4	0
d. Uusista asioista ja muutoksista keskustellaan avoimesti	1	2	3	4	0

11. Johtaminen ja esimiestyö

a. Näkemykseni ja ideani huomioidaan	1	2	3	4	0
b. Pystyn vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön	1	2	3	4	0
c. Minulle uskottu työtaakka on sopiva	1	2	3	4	0
d. Voin keskustella esimiehen kanssa avoimesti	1	2	3	4	0

12. Palkitseminen

a. Saan työstä riittävästi palautetta	1	2	3	4	0
b. Koen onnistuvani työssä	1	2	3	4	0
c. Työstä saa hyviä etuja	1	2	3	4	0
d. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin	1	2	3	4	0

Muita kommentteja

Liite 3. Vastausvaihtoehdot väittämiin

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

- 1 - täysin eri mieltä
- 2 - jokseenkin eri mieltä
- 3 - jokseenkin samaa mieltä
- 4 - täysin samaa mieltä
- 0 - en osaa sanoa

Liite 4. Litteroitu aineisto

VASTAAJA A

1. 58
2. rakennusmies
3. no siis se on tää ihan normaali, pysyvä työsuhde.
4. *huokaus* todella kauan. Noh määhän ny sanon kolkyt vuotta.
5. no sitä on vaikee sanoo. Kun kerran tulin, niin tota siihen jäin.
Tarkentava kysymys: onko mitään erityisiä syitä sille, miksi olet valinnut jäädä tähän työpaikkaan? No ainahan sitä mielikuvitus toimii, mutta ei oo siis sillai, että tässä määhän ny. Noo tietysti se että niinkun sanotaanko näin että tietysti kun tuntee ihmisiä ja tietää vähä etukäteen mitä tapahtuu. Ympäristö on tullu tutuks
6. no enpä juurikaan oo aatellu ku ei oo mitään syytä, ei oo ollu tarvetta.
7. a. no tietysti toi itsenäinen työskentely on vähä semmosta mikä toimii
c. no miksei, eihän tää ny hassumpi työpaikka oo
f. no tottakai rahaakin tarvitaan
8. a. 3
b. 3 jossei väsyttä, sanotaanko näin, noh jokseenkin samaa mieltä sitä rataa kai se menee
c. 3 d. 3 e. 3 f. 3
g. 3 no ei tässä ny mitää kauheeta pelkoo oo, mutta ainahan se olemassa on, no emmäähän tiiä kolmosella mennää
h. 3 i. 3 j. 3 k. 3
9. a. 3 kyllä, joo'o, kyllä se vaa näin o
b. 3 c. 3 d. 3
10. a. 3 b. 3 c. 3 d. 3
11. a. 3 b. 3 c. 3 d. 3
12. a. 3 b. 3 c. 3
d. 3 sitä löytyy, nojoo niinkun parhaiten sopii toi kolmonen
ei oo muuta, kiitos

VASTAAJA B

1. 53
2. kirvesmies
3. vakituinen
4. 2001 vuodesta asti
5. noo, hyvät työkaverit

Tarkentava kysymys: haluatko tarkentaa, onko jotain muuta?

Työhän on samanlaista oot sää missä tahansa töissä. Tässä on aina ollu hyvä esimies ja hyvät työkaverit.

6. no en oo kyllä.

Tarkentava kysymys: onko siihen jotain syytä mikset ole?

Ohan tää tietyllä tavalla ollu turvattua tää vakituinen työsuhde.

7. d h i
8. a. 1 b. 4 c. 4 d. 3 e. 3 f. 3
g. 1 h. 1 i. 2 j. 1 k. 1
9. a. 4 b. 3 c. 3 d. 4
10. a. 4 b. 4 c. 4 d. 3
11. a. 3 b. 3 c. 2 d. 4
12. a. 3 b. 3 c. 2 d. 4

ei oo muuta, tässä tuli jo kauheesti kaikkee

VASTAAJA C

1. 42
2. rakennusmies
3. vakituinen, tai niin vakituinen ku se ny voi olla näissä hommissa *naurahdus*
4. 98-vuodesta, ekan kerran tulin -98, oliskohan ny tää vakituinen työsuhde jatkunu 2004 vuodesta
tarkentava kysymys: oliko välissä toisilla työnantajilla? e, en ollu
5. hyvä työporukka ollu ainaki, emmää usko että tää vaihtamallaan paranee, niitä samoja hommia nii emmää tiä, ihan hyvin ollu töitä kuitenkin
6. tota toissa vuonna kävin, ku olin pitkään lomautettuna, nii kävin haastattelussa ja olisin yhteen menny mutta pomo soitti samana päivänä aikasemmin että alkaa työt nii emmää sit sinne menny. Enkä mä, kyllä mä olisin siellä sit niinku lopettanu heti, mä pomolle sanoinki että mulla on nii pitkä työsuhde täällä että mä tuun kyllä heti takasin jos alkaa työt.

lisäkysymys: mikä oli syy että halusi palata samalle työnantajalle?

vuokratyö on oikeestaan se viimeinen vaihtoehto mihinkä mä lähen. Mulla alko liiton päivät loppuun nii mulle alko tuleen pakko lähteen johki. Mä olin kyllä meiän pomon kans ollu jo aikasemmin yhteydessä, oltiin suunniteltu ja sovittu, ku oli tiedossa että voi alkaa työt muttei tiedetty mitään varmaa. Nyt on niinkun hyvä, tää on hyvä. Parempi vaihtoehto tää on, mä en tiä siitä vuokrafirmasta jos siellä pompotetaan paikasta toiseen ja työmaasta toiseen ja firmasta toiseen nii emmää, ei se ehkä oo mun juttu kuitenkaan, ei se ainakaan pitemmän päälle, mä en usko että mä siitä tykkäisin. Työkaverit vaihtuu aina, voi vaihtua ja siis sillai, niinkun mun mielestä helpompi, parempi, mukavampi olla samassa paikassa.

7. a c i
8. a 4 b 4 c 4 d 0 e 3 f 4
 g 1 h 2 i 2 j 1 k 1
9. a 4 b 4 c 4 d 4
10. a 4 b 4 c 4 d 4
11. a 4 b 2 c 4 d 4
12. a 4 b 4 c 3 d 3

ei oo muuta kommentoitavaa

VASTAAJA D

1. – 63 syntyny
2. *naurahdus* niitä ny on monia. Laitetaan vaikka autonkuljettaja
3. kai se vakituinen on
4. no laitetaan siihen ny vaikka että kolkytäkaks vuotta
5. *naurahdus* no tämä harrastuspuoli, on mahdollisuus toteuttaa semmosta mikä oikeesti kiinnostaa
6. en koskaan, henkilöstöpalveluthan on työhmissen riistoa, se sopii henkilöille jotka on silloin tällön töissä, eikä haluakaan olla yhtää enempää töissä
7. vaikee sanoo vaa kolmee ku nää kaikki käy *naurahdus*. Mitä mää ny tähä valitten. No joo laitetaan ny jotain.

Lisäohjeistus: valitse ne, mistä et milloinkaan haluaisi luopua, mitkä tuntuvat motivoivan kaikista eniten työntekoa

- | | | | | | | |
|-----|--|------|------|------|------|------|
| | a. | h. | i. | | | |
| 8. | a. 4 | b. 4 | c. 4 | d. 3 | e. 2 | f. 3 |
| | g. 1 | h. 1 | i. 3 | j. 1 | k. 1 | |
| 9. | a. 4 | b. 4 | c. 4 | | | |
| | d. 4 kyllä, sellasta vapauttahan tässä o | | | | | |
| 10. | a. 4 | b. 4 | c. 4 | d. 4 | | |
| 11. | a. 4 | b. 4 | c. 4 | d. 4 | | |
| 12. | a. 3 | b. 4 | c. 0 | d. 4 | | |

eiköhän tässä tullu kaikki