

Mervi Mustonen

**MIKÄ MEITÄ MOTIVOI?**

**Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen henkilökunnan työmotivaatio**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Matkailu- ravitsemis- ja talousala

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kevät 2009



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu- ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Mervi Mustonen	
Työn nimi MIKÄ MEITÄ MOTIVOI? Kajaanin Mamsellin Ateria- ja puhtaanapitopalvelujen henkilökunnan työmotivaatio	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Annamaija Juntunen, Simo Määttä
	Toimeksiantaja Kajaanin Mamselli -liikelaitos
Aika Kevät 2009	Sivumäärä ja liitteet 49+6
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kyselyn avulla Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituisen henkilökunnan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä tekijät palkitsevat työntekijöitä eniten.</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta sisäisten ja ulkoisten kannusteiden tärkeyttä työntekijöiden motivaatiolle. Teoriassa on erityistä se, että työhön tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin ne, jotka edistävät työtyytyväisyyttä. Herzberg määrittelee kaksi työn peruselollisuutta: työ itse eli motivaatiotekijät ja työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät. Herzbergin teorian mukaan motivaatiotekijöillä on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä motivaatioon ja hygieniatekijöillä ei olisi merkitystä työntekijöiden työmotivaatioon, vaan ne poistavat työntekijöiden tyytymättömyyttä.</p> <p>Tutkimuksen kohdejoukkona oli Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen 161 vakituista työntekijää. Sähköinen kyselytutkimus toteutettiin marraskuussa 2008. Tutkimusaineisto kerättiin Digium Enterprise -tutkimus- ja tiedonkeruuohjelman avulla. Kyselyn vastausprosentti oli 87 %, n=140.</p> <p>Tärkeimmiksi motivaation vaikuttaviksi motivaatiotekijöiksi tutkimuksessa nousi riittävän vastuun saaminen työssä, työn kiinnostavuus ja työn haasteellisuus. Hygieniatekijöiden kohdalla 92 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työilmapiirillä on vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Työntekijöistä 88 % koki, että kunnossa olevat työvälineet motivoivat heitä työnteossa. Myös työolosuhteet koettiin tärkeäksi motivaation kannalta. Tutkimustulosten mukaan kolme eniten työntekijöitä palkitsevaa tekijää olivat rahapalkka, työehtosopimuksen mukaiset edut (esim. vuosilomat) ja vuorovaikutus työtovereiden kanssa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Motivaatio, työmotivaatio, palkitseminen
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Hospitality Management
Author(s) Mervi Mustonen	
Title WHAT MOTIVATES US? Work Motivation of the Staff of Kajaani Mamselli Catering and Cleaning Services	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Annamajja Juntunen, Simo Määttä
	Commissioned by Kajaani Mamselli municipal enterprise
Date Spring 2009	Total Number of Pages and Appendices 49+6
<p>The aim of this thesis was to survey by the means of an inquiry the factors influencing work motivation of the permanent staff of Kajaani Mamselli catering and cleaning services. In addition, the factors considered the most rewarding by the employees were intended to be revealed.</p> <p>Based on Frederick Herzberg`s Two Factor Theory the inquiry looked into the importance of the motivation and hygiene incentives in the motivation of the employees. In this theory the special fact is that the factors causing discontent with work are different from those improving work satisfaction. Herzberg defines two basic dimensions of work: motivation factors i.e. the work itself and the hygiene factors i.e. the external conditions of work. According to Herzberg`s theory the motivation factors influence the work satisfaction and the motivation of the employees whereas hygiene factors don`t have any influence on work satisfaction of the employees, but diminish the discontent of the employees.</p> <p>The target group of the inquiry was 161 permanent employees of Kajaani Mamselli municipal enterprise. The electric-form inquiry was carried out in November 2008. The material for the inquiry was collected by the Digium Enterprise software. The response percentage of the inquiry was 87 %, n=140.</p> <p>The survey showed that the most important motivation factors influencing the motivation of the employees was adequate responsibility given by the employer, attractiveness of work and challenges of work. On hygiene factors 92 % of the employees agreed that the working atmosphere influenced their work motivation. 88 % of the employees experienced that well functioning tools motivate them at work. Also working conditions were seen as important motivation factors. According to the survey results the three most rewarding factors for the employees are salary, benefits according to collective agreement (for example vacation) and interaction with colleagues.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Motivation, work motivation, reward
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MOTIVAATIO, TARVE- JA PROSESSITEORIAT	2
2.1 Motivaatio ja työmotivaatio	2
2.2 Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria	7
2.3 Maslowin tarvehierarkia	9
2.4 Odotusarvoteoria	11
2.5 Oikeudenmukaisuusteoria	12
2.6 Tavoiteteoria	13
3 MOTIVOIVA JA PALKITSEVA TYÖ	15
3.1 Työhön suhtautumisen osatekijät	15
3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	17
3.4 Palkan ja palkitsemisen merkitys työmotivaatiolle	18
3.5 Palaute työstä ja työhön liittyvät kannustetekijät	21
4 TILASTOLLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	23
4.1 Kajaanin Mamselli -liikelaitos	24
4.2 Tutkimuksen suorittaminen ja aineiston keruu	25
4.3 Tutkimusaineiston analysointi	27
5 TUTKIMUSTULOKSET	29
5.1 Taustamuuttujat	29
5.2 Herzbergin motivaatio- ja hygienie tekijät	32
5.3 Palkitseminen	35
5.4 Taustamuuttujien ja motivaatio- ja hygienie tekijöiden väliset yhteydet	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
7 POHDINTA	44
LÄHTEET	47
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Motivaatio on keskeinen käsite työelämässä. Työyhteisön strategianmukainen toiminta ei ole mahdollista ilman yksilön halua työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation johto on kiinnostunut työntekijöiden motivaatiosta. Jotta organisaatiota voidaan kehittää ja toiminta on tuloksellista, tulee johdon tietää, mitkä tekijät motivoivat ja palkitsevat työntekijöitä. Tämän vuoksi aihe on toimeksiantajalle, Kajaanin Mamselli -liikelaitokselle, tärkeä.

Työmotivaatio on aihe, josta on puhuttu paljon. Aiheesta on myös tehty useita tutkimuksia. Opinnäytetyöt tai pro gradu -työt joihin olen tutustunut, käsittelevät hoitohenkilöstön, palo- ja pelastuslaitosten tai ravintolahenkilökunnan työmotivaatiota. Ravintolahenkilökunnan työmotivaatiota käsittelevä tutkimus oli kaikista lähimpänä tämän tutkimuksen kohdejoukkoa eli Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituista henkilökuntaa.

Tämä opinnäytetyö perustuu kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkimuksessa käytettiin teoreettisena viitekehystenä Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Teoriassa on erityistä se, että työhön tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin ne, jotka edistävät tyytyväisyyttä. Herzberg määrittelee kaksi työn peruselintuotua: työ itse eli motivaatiotekijät ja työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli, että sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat eri tavalla työntekijöiden käyttäytymiseen. Tämän oletuksen pohjalta muotoutuivat myös tutkimuskysymykset.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kyselyn avulla Kajaanin Mamsellin vakituisen henkilökunnan työmotivaatiota ja niitä tekijöitä, jotka palkitsevat työntekijöitä eniten. Tutkimuksessa haluttiin myös tietää, onko valituilla taustatekijöillä, kuten iällä, alueella, ammattiryhmällä tai työskentelyajalla vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon.

Kysely tehtiin Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakitukselle henkilökunnalle sähköisellä Digium Enterprise -tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmalla 3. – 14.11.2008 välisenä aikana. Kysely lähetettiin sähköpostilinkin välityksellä 161 työntekijälle. Kyselyn vastausprosentti oli 87 %, n=140.

## 2 MOTIVAATIO, TARVE- JA PROSESSITEORIAT

Tässä tutkimuksessa käsitellään motivaatiota työmotivaation näkökulmasta. Motivaatio on tämän tutkimuksen keskeinen teema, joten sitä tarkastellaan myös motivaatioteorioiden pohjalta. Viitalan (2003, 155) mukaan motivaatioteoriat voidaan luokitella kahteen pääluokkaan: sisältö- eli tarveteorioihin (content theory) ja prosessi- eli kognitiivisiin teorioihin (process theory). Tarveteoriat selittävät, mikä motivoi, ja prosessiteoriat selittävät, miten tai miksi motivaatio syntyy (Grönfors 1996, 92).

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään Frederick Herzbergin kaksifaktoreteoriaa. Herzbergin teorian lähtökohtana on Maslowin tarveteoria, joten myös sen käsitteleminen tässä tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista. Prosessiteoriat: odotusarvo-, oikeudenmukaisuus- ja tavoiteteoria, kuvataan myös tässä luvussa. Näiden käsitteiden läpikäyminen selkeyttää käsitystä motivaation rakentumisesta, mikä merkitys työntekijän kokemalla oikeudenmukaisuudella on hänen työskentelynsä ja miksi työn tulee olla työntekijälle tavoitteellista. (Viitala 2003, 155.)

### 2.1 Motivaatio ja työmotivaatio

Tarkasteltaessa motivaatiota etsimme vastausta peruskysymykseen: miksi? Käsitteenä motivaatio on vaikeaselkoinen. Kirjallisuudessa on esitetty yli kolmekymmentä erilaista motivaatioteoriaa. Niiden syntyyn on vaikuttanut motivaatiotutkimuksen abstrakti ja subjektiivinen luonne. Motivaation ymmärtämiseen ei ole löydetty yhtä yhteistä teoriaa. Motivaatio määritellään ja sovelletaan eri tilanteissa eri tavoin. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 5, 15, 17.)

Motivaatio on lähtöisin latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio voidaan määritellä laajemmin käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmäksi. (Lämsä & Hautala 2004, 80.) Motivaation kantasanana pidetään motiivia. Motiivit, esimerkiksi tarpeet, halut, palkkiot ja rangaistukset, virittävät ja ylläpitävät työntekijän yleistä käyttäytymisen suuntaa. Näin ollen ne ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie 1998, 36.)

Motivaation yhteydessä puhutaan siitä, miten käyttäytyminen saa alkunsa, pysyy yllä ja loppuu. Samalla tuodaan esille, millä voimalla ja mihin suuntaan käyttäytyminen kohdistuu sekä kuinka sitkeästi käyttäytymistä ylläpidetään. Edellä kuvatut seikat kuvaavat sitä, miten käyttäytymistä ohjataan ja millaisia subjektiivisia reaktioita käyttäytyminen aiheuttaa ihmisessä. (Juuti 2006, 37.)

Ihmisen motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Käyttäytymiselle on tyypillistä, että se on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. (Juuti 2006, 37.) Tavallisesti ihminen motivoituu sellaiseen, minkä hän katsoo olevan itselleen mahdollista. Jos työntekijän valmiudet työn tekemiseen ovat puutteelliset, ei motivaatio yksin riitä hyvään suoritukseen. Toisaalta, jos motivaatiota ei ole, hyvätkään valmiudet eivät riitä kaivattuun lopputulokseen. (Viitala 2004, 153.)

Motivaatiomääritelmät kuvaavat motivaatiokäsitettä eräänlaisena vektorisuureena, jolloin määritelmillä on kolme yhteistä ominaisuutta: vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Motivaatiota voidaan luonnehtia näiden käsitteiden avulla. Vireys ohjaa työntekijää käyttäytymään tietyllä tavalla. Työntekijän käyttäytyminen on suunnattu jotakin tehtävää kohti. Systeemiorientoituminen viittaa työntekijän ja hänen työympäristössään oleviin voimiin. Työntekijän motivaatio joko vahvistuu palauteprosessin kautta tai se saa hänet luopumaan toimintansa suunnasta ja suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle. (Ruohotie 1998, 37.)

Motivaatio voidaan jakaa kestoltaan erilaisiin motivaatiotiloihin. Motiivit voivat olla tilannesidonnaisia ja kestoltaan rajattuja. Tällöin työntekijällä on esimerkiksi tarve ansaita rahaa tai saada työ valmiiksi. Yleismotivaatioksi kutsutaan tilaa, joka on yksilöllinen, melko pysyvä ja hitaasti muuttuva. Sitä voidaan verrata asenteeseen, joka vaikuttaa vahvasti tilannemotivaatioon. (Viitala 2004, 153.) Kuitenkin asenteen ja motivaation välillä voidaan nähdä eroja. Asenne on suhteellisen pysyvä. Motivaatio on taas melko lyhytaikainen ja se liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa enemmän toiminnan laatuun, motivaatio taas siihen, millä vireydellä toiminta tehdään. (Ruohotie 1998, 11 – 12.) Motivaatio viittaa ihmisen psyykkiseen tilaan, joka määrää, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ja mihin suuntautuneena yksilö tietyssä tilanteessa toimii (Asp & Peltonen 1991, 48).

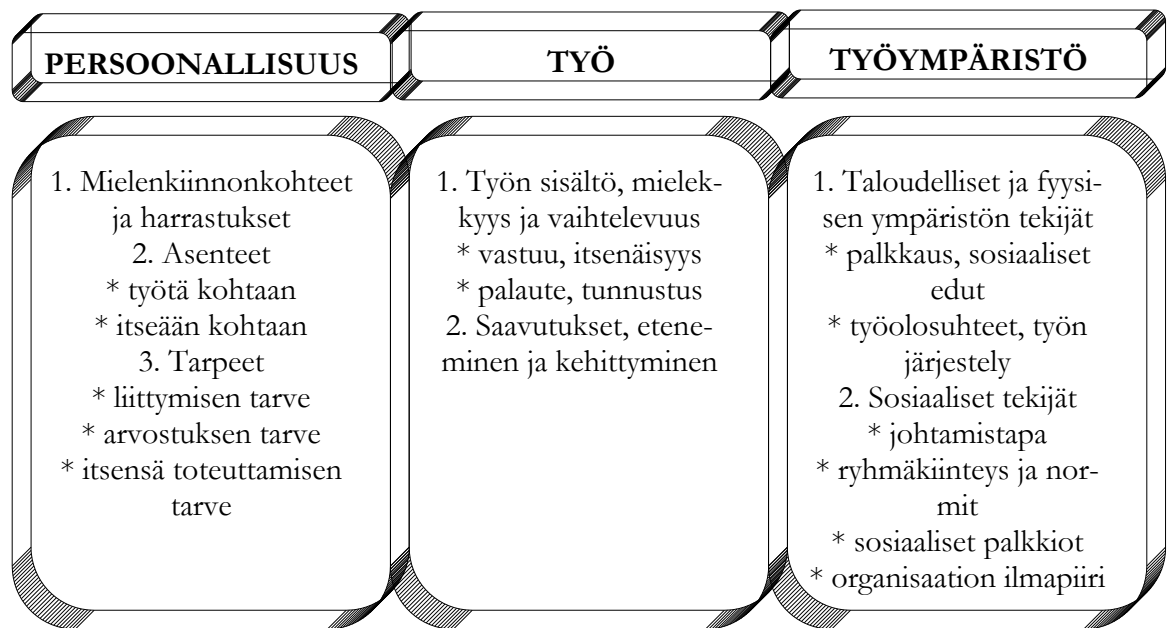
Työmotivaatio on yksi työelämän tärkeimmistä kysymyksistä tällä hetkellä. Hämäläinen väittää (2005, 78 – 79), että ihmiset eivät väsy liialliseen työhön, vaan he väsyvät siihen, että heiltä on kadonnut sisäinen innostus. Motivaation puuttuessa työ tuntuu pakolliselta suorittami-

selta. Työntekijöiden jaksamisongelmat ovat vähäisiä, jos heidän motivaationsa on korkealla. Lämsä ja Hautala (2004, 80) kuvaavat työmotivaatiota seuraavasti:

*”Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttämistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.”*

Työmotivaation muotoa, joka viittaa työntekijän sisäiseen vireystilaan, on mahdollista ainoastaan likimääräisesti arvioida ja mitata. Työn tavoitteet antavat suunnan työntekijän työkäyttämismiselle. Kun työn tekijän henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, tekevät ne työstä mielekästä ja innostavaa. Sekä työmotivaation kesto että voimakkuus vaihtelevat. Motivoituminen voi olla hetkellistä, tai toisissa tilanteissa se voi kestää jopa vuosia. Jotkut työtehtävät synnyttävät voimakasta motivaatiota, kun taas alhainen työmotivaatio merkitsee haluttomuutta tehdä työtä tai määrättyä työtehtävää. (Lämsä ym. 80 – 81.)

Viitalan (2004, 151) mielestä työmotivaatiotutkimusten yhteenvedon perusteella voidaan olettaa, että motivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työn ja työympäristön osa-alueista. Kuviossa 1 tiivistetysti esitetyt motivaation syntytekijät pohjautuvat Viitalan näkemykseen. Hänen mukaansa näiden tekijöiden vaikutuksesta työntekijä kokee työtyytyväisyyttä ja motivoituu työstään. Motivaation syntytekijöiden puuttuminen tai epäkohdat näissä tekijöissä vaikuttavat motivaatiota vähentävästi.



KUVIO 1. Motivaation syntytekijät (Viitala 2004, 151)



Mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet ovat tärkeimpiä tekijöitä motivaation syntymiselle. Työntekijän riittämätön mielenkiinto työtä kohtaan tai arvostuksen puute heijastuu helposti asenteisiin. Asenteet itseään ja omaan osaamistaan kohtaan vaikuttavat työmotivaatioon. Terve itsetunto ja luottamus omaan ammattitaitoon tuottavat hyviä työtuloksia, joista seuraa positiivinen kierre. Hyvät tulokset saavat työntekijän arvostamaan itseään ja työtään entistä enemmän. Näin ne myös vahvistavat motivaatiota. (Viitala 2004, 150 – 152.)

Jotta työntekijä voi työssään hyvin, työn tulee kuormittaa työntekijää sopivasti sekä määrällisesti että laadullisesti. Tämänkaltaiset ehdot täyttävä työ, työympäristö ja työyhteisö luovat perustan motivoituneelle työskentelylle ja tuottavalle työlle. (Niskanen, Murto & Haapamäki 1998, 23, 25.)

Niskasen, Murron ja Haapamäen (1998, 23 – 24) mielestä työmotivaatiota lisäävät useat tekijät. Työn tulisi olla riittävän haasteellista. Työssä tulisi olla jollakin tapaa mitattavissa tai havaittavissa olevia tuloksia. Työstä saatu tunnustus motivoi työntekijöitä ja suuntaa työn tekemistä. Erityisesti ulkoapäin tuleva positiivinen palaute motivoi ja innostaa työhön sitoutumista. Työn tulisi tarjota työntekijälle riittävästi vastuuta. Vastuun saaminen luo työntekijälle tunteen, että häneen luotetaan ja häntä arvostetaan. Se myös lisää hänen itseluottamustaan. Tällä on selkeästi vaikutusta myös työmotivaation lisääntymiseen. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus oman työn kehittämiseen. Työtehtävät tulisi suunnitella siten, että työntekijän on mahdollista kehittää niissä omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan.

Työmotivaatiota vähentävät lähinnä kokemukselliset asiat. Ne voivat liittyä esimerkiksi työyhteisön tai työympäristön epäkohtiin, toisaalta taas palkkaan. Työntekijän työmotivaatio ja työn tuottavuus laskevat silloin, kun työntekijä kokee puutteita työolosuhteissa, työn johtamisessa, toimintaperiaatteiden selkeydessä tai ongelmia työpaikan ihmissuhteissa. Palkalla on merkitystä motivaatioon. Kun se koetaan liian pieneksi tai epäoikeudenmukaiseksi suhteessa työhön, työntekijöiden motivaatio vähenee. Motivaatiomerkitys ei ole kovin suuri, kun palkkaa koetaan oikeudenmukaiseksi ja riittäväksi. (Niskanen ym. 1995, 25.)

Asp ja Peltonen (1991, 51 – 52) kuvaavat yhteiskunnallista motiivia eli sitä, millainen työntekijän asenne on yhteiskuntaa kohtaan ja millainen on hänen panoksensa yhteiskunnan rakentamiseen. Tämä motiivi näkyy myös siinä, kuinka aktiivisesti työntekijä haluaa vaikuttaa suunnitelmien onnistumiseen työpaikalla. Työntekijällä tulee olla tietoa kansantalouden tilasta ja kehityksestä, oman työpaikan näkemyksistä ja koko yhteiskunnasta. Yhteiskunnallisen

motiivin avulla työntekijä selkeyttää käsitystä omasta roolistaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan. Työmotiivit ovat yhteiskunnallisesti määriteltyjä. Ne kuvaavat työntekijän sisäisiä vaikuttimia työhön yleensä ja konkreettista toimintaa. Työmotivaatiota pidetään yhtenä tärkeimpänä liikkeellepanevana voimana. Yhteiskunnallisessa työmotivaatiossa korostuvat esimerkiksi työn arvostus, pyrkimys itsensä kaikinpuoliseen kehittämiseen ja luovuuteen työssä sekä halu yhteistyöhön.

Suoritusmotivaatiolla tarkoitetaan pyrkimystä kohottaa omaa suoritustasoa tai työskentelyä mahdollisimman korkealla suoritustasolla. Korkean suoritusmotivaation omaava henkilö pyrkii tavoittelemaan henkilökohtaista vastuuta ja hän asettaa itselleen haastavia mutta realistisia tavoitteita. Henkilö uskaltaa ottaa riskejä ja kehittää ammattitaitoaan saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Hän hyödyntää saamansa palautteen ja etsii uusia keinoja, jos suoritustavoitteet eivät mahdollisesti toteudu. (Asp ym. 1991, 52.)

Asp ja Peltonen (1991, 53) näkevät, että kun työntekijä saa tunnustusta ja palautetta toiminnastaan sekä hänelle annetaan henkilökohtaista vastuuta ja vapaus valita keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, on näillä tekijöillä merkitystä suoritusmotivaatioon. Näin suoritusmotivaatio näkyy ammattitaidon kohottamisessa, ammattiuralla etenemisessä, vastuullisten tehtävien ottamisessa ja yleensä tehtävien laadukkaassa suorittamisessa.

Työtovereihin liittyvillä henkilösuhteilla eli kontaktimotivaatiolla on tärkeä merkitys työhön asennoitumisessa. Työntekijät ovat suurimman osan päivästäan työpaikalla, joten suhteet työtovereihin ovat merkittävä työtyytyväisyyden aiheuttaja. Kontaktimotiivi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Sitä on käytetty hyväksi työorganisaatioiden kehittämisessä suunniteltaessa ja toteutettaessa työtehtävien uudelleen organisointia. Vastuun siirtäminen työryhmille on laajentanut ja rikastuttanut yksilön työtehtäviä sekä kehittänyt ryhmän jäsenten keskinäistä yhteistyötä. (Asp ym. 1991, 53 – 55.)

Ansiomotivaatiolla ei ole kyllästymisastetta, kuten muilla motiiveilla on. Muita motiiveja työntekijä voi tyydyttää työn ulkopuolella, mutta ansio on sidoksissa ammatissa suoritettavaan työhön. Palkan perusteella on helppo arvioida työpaikkaa ja ammattia. Se voidaan herkästi nimetä tyytymättömyyden syyksi, vaikka tyytymättömyys voi johtua aivan muusta tekijästä. Palkkaa pidetään myös statussymbolina. Se on vaikutuksiltaan laaja-alaisempi kuin muut asiat ja samalla sillä on muita motiiveja näkyvimmin välinearvo. Se toimii eri tarpeiden

tydyttäjänä ja sitä pidetään ulkoisena tekijänä, koska se riippuu paljolti muista henkilöistä. Muita tyyppillisiä työmotivaatioita työntekijä voi itse valvoa. (Asp ym. 1991, 55.)

## 2.2 Frederick Herzbergin kaksifaktori-teoria

Frederick Herzberg kehitti teoriansa keräämänsä haastatteluaineiston perusteella. Hän tiedusteli työntekijöiltä, mitkä tekijät tuottavat heille tyydytystä työssä ja millaisiin tekijöihin he olivat tyytymättömiä työssään. (Harisalo 2008, 105.) Herzbergin teoriassa on erityistä se, että työhön tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin ne, jotka edistävät työtyytyväisyyttä (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 7). Herzberg näkee, että työhön liittyvä tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat saman ulottuvuuden ääripäitä: ulottuvuuden keskellä on neutraali kohta, jossa yksilö ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön. (Asp ym. 1991, 58 – 59.)

Herzberg määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta: työ itse eli motivaatiotekijät ja työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät (Viitala 2004, 156). Työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät jaetaan tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Herzbergin teorian mukaan tekijät, jotka saavat työntekijät tyytyväiseksi ja motivoituneiksi työpaikoillaan, ovat erillään tekijöistä, jotka saavat heidät tyytymättömäksi. (Grönfors ym. 1996, 95.)

Herzbergin mielestä työtyytyväisyyden vastakohtana ei ole työtytymättömyys, vaan työtyytyväisyyden menetys, ja päinvastoin työtytymättömyyden vastakohtana ei ole työtyytyväisyys, vaan työtytymättömyyden menetys. Menestyäkseen organisaation kannattaa kehittää motivaatiotekijöitä, kuitenkin sen tulee huolehtia myös hygieniatekijöistä. Motivaatiotekijät selittävät työntekijöiden työtyytyväisyydestä 81 % ja työtytymättömyydestä 31 %. Vastaavat luvut hygieniatekijöiden kohdalla ovat työtytymättömyys 69 % ja työtyytyväisyys 19 %. (Harisalo 2008, 107.)

Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959, 113) kuvaavat työn luonteeseen liittyviä tekijöitä motivaatiotekijöiksi. Nämä tyytyväisyyttä synnyttävät tekijät ovat itse työhön liittyviä ja saavat työntekijässä aikaan myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä hyvän asenteen. Menestyminen työssä, tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä, työn sisältö, vastuun saaminen ja virikkeitä antava työ ovat näitä tekijöitä. (Lämsä 2004, 84; Asp ym. 1991, 59.)

Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Jos työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto eli työn ulkopuoliset tekijät eivät ole kunnossa, työntekijät tuntevat itsensä tyytymättömäksi. Nämä tekijät aiheuttavat myös kielteistä asennoitumista. (Herzberg ym. 1959, 113; Lämsä 2004, 84; Asp ym. 1991, 59.) Herzberg on myös väittänyt, että raha ja työolot eivät vaikuta motivaatioon (Grönfors ym. 1996, 95). Kuviossa 3 havainnollistetaan Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijöitä Lämsän (2004, 84) kuvaamana.



KUVIO 2. Motivaatio – ja hygieniatekijät (Lämsä 2004, 84)

Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 82) mielestä Herzbergin kaksifaktoriteoria voidaan nähdä jyrkkänä teoriana, jossa sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät nähdään joko tai ominaisuuksina. He tuovat esille, että tämäntyyppinen näkemys motivaatiosta on liian kapea. Heidän näkemyksensä mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio ymmärretään tietynlaisena jatkumona.

*”Tällöin motivaatio alkaisi a-motivaatiosta eli motivaation täydellisestä puuttumisesta, ulottuen neljän ulkoista motivaatiota edustavan ulottuvuuden kautta sisäiseen motivaatioon.”*

Elolan (2005, 15) perus- ja lähihoitajien, opettajien sekä itsenäisessä asemassa olevien akateemisten työntekijöiden motivaatiota käsittelevässä pro gradu -tutkielmassa tulee esille, että Herzbergin kaksifaktoriteoria on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Teoriaa on pidetty metodologisesti rajoitteellisena ja olevan epäjohdonmukainen aikaisempien työtyytyväisyyttä ja motivaatiota koskevien tutkimusten kanssa. Sen on oletettu perustuvan virheelliseen tutkimustyöhön.

Edellä mainitussa tutkielmassa Elola käytti tutkimuksen toisena viitekehystenä Herzbergin teoriaa, jonka avulla hän tarkasteli sisäisten ja ulkoisten kannusteiden tärkeyttä työntekijöiden motivoinnissa. Hänen mielestään Herzbergin teorian avulla saadaan kaksi hieman poikkeavaa näkökulmaa tarkasteltaessa motivaatio- ja hygienia-tekijöitä. (Elola 2005, 60.)

Tutkiessaan palomiesten työmotivaatiota Ikolan (2000, 43) mielestä Herzbergin teoria sopii hyvin työmotivaation tutkimiseen ja sen kehittämiseen. Teoriassa kuvataan motivaatioon ja hygienia-tekijöihin liittyvät tekijät erikseen, mikä tekee teoriasta mielenkiintoisen.

Tämän tutkimuksen kannalta Herzbergin teoria on merkityksellinen, koska tutkimuksen tutkimuskysymykset pohjautuvat Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisesti sisäisiin ja ulkoiisiin motivaatiotekijöihin. (Viitala 2004, 156.)

### 2.3 Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslowin tarveteoria on tunnetuin motivaatioteoria (Juuti 2006, 45). Maslowin (1943) esittämän tarvehierarkian mukaan ihmisiä motivoivat erilaiset tarpeet. Hänen luomansa teoria ryhmittelee ihmisten perustarpeet viiteen luokkaan: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttaminen. Ylemmän tason tarpeet tulevatkin tärkeiksi vasta, kun alemmat tarpeet on tyydytetty. (Viitala 2004, 154.)

Maslowin tarvehierarkia on Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian taustalla. Hygienia-tekijät kuvaavat tarveportaikon alapään tarpeita, ja motivaatiotekijät liittyvät portaikon yläpään tarpeisiin. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 18.)

Ihmisen motivaatiokäyttäytymistä voidaan ymmärtää parhaiten Maslowin tarvehierarkian kautta. Teoria on merkittävä työmotivaation kannalta, koska sen mukaan työ tulee tarjota työntekijöille heidän tarpeitaan vastaavia kannusteita. Maslowin mukaan työpaikalla fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi ruoka ja lepotaumat. Turvallisuuden tarpeet tyydyttyvät silloin, kun työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi työpaikallaan. Myös palkka luo turvallisuutta. (Viitala 2004, 82.)

Työyhteisö, me -henki ja hyvä esimies-alainen suhde ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat sosiaaliin tarpeisiin työyhteisössä. Tavoitteiden, palautteen ja palkitsemisen avulla tyydytetään työntekijöiden arvostuksen tarpeita työssä. Työntekijän itsensä toteuttamisen tarpeet eivät tyydyty työpaikalla, jos hän ei koe työstä iloa, hän ei voi hyödyntää omaa osaamistaan ja luovuttaa tai kehittää itseään. (Viitala 2004, 82.) Kuvio 3 on mukailtu Grönforsin, Roosin ja Publishingin (1996, 93 – 94) näkemyksen mukaan. Kuvioista tulee esille, kuinka Maslow muutti tarpeet organisaatiotekijöiksi.



KUVIO 3. Tarpeet organisaatiotekijöinä (Grönfors ym. 1996, 93 – 94)

Maslowin tarvehierarkia on saanut osaltaan myös kritiikkiä. Hänen esittämä tarpeiden hierarkia on kyseenalaistettu. Maslowin mukaan ihmisen toimintoja hallitsevat tyydyttämättömät tarpeet. Tutkijoiden mielestä myös tyydytetyt tarpeet suuntaavat toimintaa. Teoriaa ei ole pystytty osoittamaan oikeaksi, ja se on saanut empiiristä tukea muilta tutkijoilta vähän. (Teruahartiala 1995, 10.)

Vaikka Maslowin esittämästä tarpeiden tärkeysjärjestyksestä kiistellään, on sillä ollut huomattava vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. Teoria on myös edistänyt näke-

mystä, jonka mukaan työ tulee vastata työntekijöiden tarpeita. (Lämsä ym. 2004, 83.) Maslowin tarvehierarkia osoittaa, että yksilön tarpeet ovat sarja eri tason tarpeita, jotka toimivat motiiveina eli tarpeiden tyydyttäminen motivoi. Tämä puoltaa näkemystä, miksi motiiveja kannattaa yhä uudelleen eri yhteyksissä tutkia. (Asp ym. 1991, 51.)

#### 2.4 Odotusarvoteoria

Vroomin vuonna 1964 esittämässä odotusarvoteoriassa pyritään etsimään vastauksia niihin tekijöihin, joiden varaan motivaatio useimmiten rakentuu. Odotusarvoteoriassa motivaatio mielletään prosessiksi, joka säätelee ihmisen eri vaihtoehtoista vapaaehtoisesti suorittamia valintoja. Sen mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisista valinnoistaan. Ihminen valitsee sen vaihtoehdon, jolla on kaikkein myönteisimpiä seurauksia yksilön kannalta. (Juuti 2006, 49 – 50.) Harisalonen (2008, 112) mielestä työntekijät motivoituvat havaitessaan pystyvänsä suoriutumaan työstään hyvin ja hyväksyttävästi.

Juuti (2006, 50) erottaa toisistaan odotusarvoteoriassa niin sanotut ensi asteen tulokset ja toisen asteen tulokset. Ensi asteen tuloksella tarkoitetaan sitä, työskenteleekö työntekijä matalalla, keskinkertaisella vai korkealla suoritustasolla. Toisen asteen tulokset ovat niitä palkkioita, joiden oletetaan liittyvän ensi asteen tulokseen. Työelämässä näitä palkkioita voivat olla esimerkiksi palkankorotus, ylennys, kiitos ja saatu tunnustus.

Tarkasteltaessa henkilön työmotivaatiota odotusarvoteorian avulla Juutin (2006, 50 – 51) mielestä tulee tarkastella myös sitä, millaisia seurauksia työntekijä kokee työskennellessään. Arvioiko työntekijä saavansa pääosin myönteistä palautetta ja palkkioita vai kielteisiä seurauksia. Mikäli työntekijä kokee esimerkiksi riittävää turvallisuutta, saavansa riittävästi palkkaa ja mahdollisuuksia kehittää itseään, hän voi virittää toimintansa työn vaatimusten ja tavoitteiden mukaisiksi. Jos työntekijä arvioi työhönsä liittyvän negatiivisia seuraamuksia, kuten väsymystä, pelkoa irtisanomisesta ja autoritaarista kohtelua, hän ei suuntaa energiaansa organisaation tai työtavoitteiden suuntaisesti. Viitala (2003, 158) tuo esille, että jos työntekijä kokee työn liian vaikeaksi tai liian helpoksi, hänen motivaationsa heikentyy.

Vroomin mallia ovat tukeneet monet tutkimustulokset. Ne ovat kuitenkin jonkin verran keskenään ristiriitaisia. Tutkimustulosten yhteenvedon pohjalta on päätelty, että palkankorotus, ylennykset, tunnustus ja arvostus, työhön liittyvät sisäiset palkkiot, esimiehen tuki ja työryh-

män hyväksyntä ovat tekijöitä, jotka liittyvät korkean suoritustason valintaan. (Juuti 2006, 51 – 52.)

## 2.5 Oikeudenmukaisuusteoria

Oikeudenmukaisuusteorian kehittymisen pohjana on ollut sosiaalinen vuorovaikutusteoria. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmiset pyrkivät tasapainoon vuorovaikutukseen liittyvien palkkioiden ja panosten osalta. Nämä palkkiot ovat vuorovaikutuksesta saatava mielihyvä, tyydytys, hyväksyntä ja arvostus. Palkka, työolosuhteet, status ja mielihyvä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa työpaikalla ovat työhön liittyviä palkkioita. Panoksella tarkoitetaan vuorovaikutukseen käytettyä aikaa, työpanosta, työssä käytettyjä tietoja ja taitoja sekä työmäärää. (Juuti 2006, 55 – 56.)

Harisalo (2008, 114) tuo esille, että työntekijät vertaavat työpaikallaan joko itseään muihin työtyöntekijöihin tai omaa ryhmäänsä muihin ryhmiin. Työntekijöillä on tarve korjata kokeemaansa epäoikeudenmukaisuutta. Juuti (2006, 55) on todennut, että ihmisen väliset vertailut vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Viüteryhmän, kuten työtovereiden vaikutus työntekijän valintoihin, on varsin suuri. Oikeudenmukaisuusteorian mukaan työntekijän reaktiot siihen, millaisia palkkioita muut saavat, riippuvat palkkioiden arvosta, palkkioiden arvostamisesta ja tilanteesta. Reaktio riippuu myös siitä, miten paljon työntekijä kokee panostaneen työtehtävään saadakseen nuo palkkiot.

Yksi kuuluisimmista sosiaalista vuorovaikutusta käsittelevistä teorioista on Adamsin oikeudenmukaisuusteoria. Tämän teorian mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään oikeudenmukaisuuden panostensa ja saamiensa palkkioiden suhteen verrattuna muihin työntekijöihin. Silloin, kun työntekijä huomaa, että hänen ja muiden työntekijöiden panostuotossuhteet ovat lähellä toisiaan, ei hän koe tilanteen aiheuttavan jännitteitä. Tällöin työntekijä on tyytyväinen eikä hän pyri toiminnallaan muuttamaan tilannetta. Jos työntekijä kokee, että hän hyötyy joko vähemmän tai enemmän palkkioista kuin muut vastaavassa tilanteessa olevat, hän pyrkii toiminnallaan muuttamaan epäsuhtaa. (Juuti 2006, 56.) Viitala (2003, 159) korostaa, että ideaali tilanne on silloin, kun työntekijä tuntee olevansa kohtuullisesti ja oikeudenmukaisesti palkittu. Jokainen työntekijä arvostaa palkkioita eri tavoin.



Juutin (2006, 57 – 58) mielestä henkilö on tyytyväinen palkkioihin silloin, kun hän havaitsee vertailun jälkeen, että saa suhteellisen oikeudenmukaisesti palkkioita suorittamiinsa panoksiin nähden. Jos tilanne on päinvastoin ja henkilö kokee saavansa vähemmän palkkioita kuin muut vastaaviin panoksiin nähden, hän on tyytymätön. Työntekijä muuttaa toimintastrategiaansa saavuttaakseen oikeudenmukaisemman palkkion. Jos henkilö kokee olevansa alipalkattu, hän voi työskennellä hitaammin tai lyhentää työaikaa esimerkiksi poissaolojen tai taukojen avulla. Vaatimuksena voi myös olla palkankorotus, parempi työhuone tai ylennys. Vaatimukset voivat kohdistua myös muihin työntekijöihin. Tyytymätön työntekijä voi vaatia, että muut työntekijät työskentelisivät lujemmin tai tekisivät ylitöitä.

Harisalon (2008, 114) mielestä oikeudenmukaisuus vahvistaa työntekijän motivaatiota ja ajattelua. Työntekijät reagoivat kokemaansa epäoikeudenmukaisuuteen. Jos työntekijä kokee, että hän saa enemmän työstään palkkaa kuin ansaitsee, hän voi pyrkiä lisäämään omaa panostaan ja parantamaan työn laatua. Hän työskentelee entistä lujempaa tai tekee ylitöitä. Ylipalkattu henkilö ei halua vähentää omaa palkkiotaan, vaan vaatii muita työntekijöitä työskentelemään vähemmän. Adamsin oikeudenmukaisuusteorian pohjalta on havaittu, että epäoikeudenmukaisuus määräytyy ihmisten välisten panos-palkkiovertailujen kautta. Panosten ja palkkioiden vertailu vaikuttaa myös työntekijöiden tyytyväisyyteen/tyytymättömyyteen. (Juuti 2006, 57 – 58.)

## 2.6 Tavoiteteoria

Locke on muotoillut päämääräteoreettisen motivaatioteorian, jossa tehtävän ominaisuudet vaikuttavat valittuihin tavoitteisiin ja käyttäytymiseen. Oletetaan, että ihminen arvioi ympäristöään ja ympäristön tapahtumia muodostaen itselleen tietyn kuvan todellisuudesta. Tämän pohjalta hän reagoi ympäristöönsä valiten itselleen sopivia tavoitteita. Nämä tavoitteet ohjaavat hänen käyttäytymistään. (Juuti 2006, 59.) Viitalan (2003, 158) mukaan motivaation kannalta on tärkeää, että tavoitteet ovat sellaisia, jotka työntekijä voi hyväksyä.

Juutin (2006, 59) mielestä selkeästi määritelty tavoite motivoi enemmän kuin epäselvä. Motivaation kannalta tavoitteisiin sitoutuminen on kaikkein kriittisin tekijä. Korkea sitoutumisen aste saavutetaan, kun työntekijä kokee tavoitteen tärkeäksi ja saavutettavaksi. Tavoiteteoriasa oletetaan, että vaikea päämäärä motivoi enemmän kuin helppo.

Locken teorian mukaan työntekijän tulee nähdä tavoitteen saavuttaminen ja oman toiminnan välinen yhteys. Tämä onnistuu, mikäli tavoitteen tavoittelemisen prosessiin liittyy palautejärjestelmä. Tavoitteisiin sitoutuminen on suurinta silloin, kun työntekijä saa myönteistä palautetta toiminnastaan. Myös kielteisellä palautteella on kannustava vaikutus. (Juuti 2006, 59.) Harisalo (2008, 111) tuo esille Locken henkilökohtaisen vaikuttavuuden käsitteen. Sen mukaan työntekijällä on mahdollisimman myönteinen käsitys omasta motivaatiostaan ja suoriutuvuudestaan silloin, kun hän pystyy toteuttamaan hänelle annetut tavoitteet.

### 3 MOTIVOIVA JA PALKITSEVA TYÖ

Tässä luvussa tarkastellaan työntekoon vaikuttavia tekijöitä lähemmin sekä motivaation ja palkitsemisen välistä yhteyttä. Tarkastelussa tuodaan myös esille, mikä merkitys sisäisillä ja ulkoisilla motivaatiotekijöillä on työntekijälle.

Virtanen (2005, 207) käyttää houkuttelevan työyhteisön käsitettä. Houkuttelevassa työyhteisössä toiminta on sosiaalisesti vastuullista ja lopputulokseen pyrkivää. Työyhteisön houkuttelevaisuus kohdistuu kolmeen suuntaan. Houkutteleva työyhteisö houkuttelee osaavia ja motivoituneita työntekijöitä, ja se saa helposti sidosryhmäkumppaneita. Houkuttelevan työyhteisön palveluihin ollaan tyytyväisiä, joten yritys pystyy pitämään vanhat asiakkaat ja hankkimaan uusia asiakkaita.

Työn palkitsevuudella, työyhteisön ilmapiirillä ja arvoilla on merkitystä työmotivaation syntymiselle. Työ on palkitsevaa, kun työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä omiin voimavaroihinsa nähden. Työmotivaation perusta on kunnossa, jos töihin on kiva tulla. Toimintaa tulee ohjata selkeät pelisäännöt ja työntekijät auttavat sekä kunnioittavat toisiaan. Työyhteisöllä tulee olla kyky ratkaista vuorovaikutusongelmia. Jos työntekijät eivät koe tulevan nähdyksi ja kuulluksi persoonina, heidän työmotivaatio vähenee tai katoaa kokonaan. Tämä heijastuu työntekijän työpanokseen. (Hämäläinen 2005, 79.)

#### 3.1 Työhön suhtautumisen osatekijät

Asp ja Peltonen (1991, 170 – 171) määrittelevät yksilön asenteen suhtautumistavaksi, jolla on kohde ja voimakkuus. Suhtautumistapa vaikuttaa suoraan ihmisen käyttäytymisen kautta. Suotuisat asenteet luovat hyvän pohjan motivaatiolle. Useat tiettyyn kohteeseen suuntautuvat motivaatiot voivat vähitellen muokata asenteita. Asenteet virittävät ja ohjaavat toimintaamme melko pysyvästi. Ne vaikuttavat joko enemmän tai vähemmän työntekijän yrittäjämäiseen toimintaan. Asenteet näkyvät suoraan työn tuloksissa.

Työyhteisössä vallalla olevaa ryhmävirekäsitteellä tarkoitetaan esimerkiksi mielialaa, ryhmän tunnelma tai työn imua. Ryhmävirettä voidaan kuvata yksilöiden motivaatioiden summaksi. Ryhmän henkinen perussävy ohjaa ryhmää pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin. Väärin suuntau-

tunut ja matala ryhmävire vaikuttaa haitallisesti yksilöiden motivaatioon. Parhaimmillaan se tukee yksilön motivaatiota tavoitteiden suuntaan. (Asp ym. 1991, 170.)

Työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän muodostama kokonaisuus. Se voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. (Rauramo, 2004, 125.) Työilmapiiri yhdistää työntekijöiden yksilölliset arvot. Jos arvojen summa sopii yrityksen arvoihin, ilmapiiri koetaan hyvänä. Suotuisa ilmapiiri merkitsee yrityksen toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta. Henkilöstö kokee työhön liittyvän palkitsemisen, palautejärjestelmän, sisäisen tiedotuksen ja ihmissuhteiden olevan kunnossa. Työilmapiiri vaikuttaa yksilön motivaatioon ryhmähengen, asenteiden ja ryhmävireen kautta. Tutkimusten perusteella työilmapiiri voi selittää jopa 40 % motivaatiovaihteluista. (Asp ym. 1991, 177.)

Työn sisällöllä on keskeinen merkitys ihmisen työmotivaatioon. Kokeeko henkilö työnsä itselleen sopivaksi ja onko hän sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen merkittäviksi haasteiksi, vaikuttaa hänen motivaatioonsa oleellisesti. (Juuti 2006, 66.) Työn sisällöllisillä tekijöillä on myös merkitystä sille, kuinka hyvin työntekijä haluaa suoriutua työtehtävistään (Peltonen & Ruohotie 1987, 24).

Työsuoritukseen vaikuttavat tekijät ovat valmius ja motivaatio. Yksilön omat edellytykset ja suoriutumisen annetuista tehtävistä ovat näitä valmiuksia. Valmius ja motivaatio ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Motivaation vaikutukset suoritukseen riippuvat yksilön valmiudesta ja päinvastoin valmiuden vaikutus suoritukseen riippuu motivaatiosta. Suoritus voidaan kuvata lausekkeella: suoritus = f (valmius x motivaatio). (Asp ym. 1991, 166.)

Jos valmius tai motivaatio on heikko, myös suoritus on heikko. Suoritus paranee, jos jompikumpi tekijä voimistuu. Valmiudelle ja motivaatiolle voidaan erottaa niiden tunnusomaisia piirteitä. Valmiuteen vaikuttavat tekijät ovat pysyvämpiä, kun taas motivaatio voi vaihdella tilanteesta toiseen. Valmiustekijät vaikuttavat käyttäytymisen suuntaan. Motivaatiot virittävät sekä suuntaavat käyttäytymistä. Motivaatio on riippuvainen työntekijän sen hetkisistä tarpeista ja ulkoisista kannusteista. Valmiudessa taas korostuu aikaisempien kokemusten vaikutus sen hetken käyttäytymiseen. (Asp ym. 1991, 166 – 167.)

Peltosen ja Ruohotie (1987, 27) mielestä suorituksen kannalta on tärkeää, että työntekijä tietää, mitä muut työyhteisön jäsenet odottavat häneltä. Sen lisäksi suoritukseen vaikuttavat esimerkiksi yksilön tietoisuus omista mahdollisuuksistaan ja voimavaroistaan.

### 3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota kuvaa se, että henkilö tekee työtä sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. Motivaatio on ulkoinen silloin, kun työtä tehdään sen välinearvon vuoksi. Työllä itsellään ei ole merkitystä tekijälle, vaan työn lopputuloksella on merkitystä. Yleensä ihminen on yhtä aikaa sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoitunut. Työelämässä motivaation selkeä kahtiajako on keinotekoinen, koska työssä on usein sekä sisäisiä että ulkoisia motiiveja. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 190.)

Melko suuri osa ihmisen käyttäytymisestä on sisäisesti motivoitua. Työntekijä, joka tekee työn itse työn vuoksi ilman, että hän voisi saada siitä ulkoisia palkkioita, on sisäisesti motivoitunut. (Juuti 2006, 61.) Sisäisesti motivoituneessa toiminnassa tyydytys tulee itse tekemisestä, ei tekemisen seurauksista, kuten ulkoisista palkkioista. Sisäiseen motivaatioon liitetään neljä motivaatiotekijää: tunteen valinnanmahdollisuuksista, tunteen omasta osaamisesta, tunteen merkityksellisyydestä ja tunteen edistymisestä. (Salmela-Aro ym. 2002, 41, 190.)

Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen voidaan määritellä siten, että se on toiminta, johon henkilö ryhtyy tunteakseen itsensä itsenäiseksi ja työskentelyn luontevaksi ja motivoivaksi. Decin mukaan sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen pohjautuu siihen, että henkilö hakee itselleen tietyn tason haasteita. Henkilö pyrkii kohtaamaan nuo haasteet ja pienentämään niistä aiheutuvaa haittaa. (Juuti 2006, 61.)

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden odotukseen. Silloin kun on kyse ulkoisesta motivaatiosta, toiminta itse ei aiheuta mielihyvää tai synnytä kiinnostusta. Työtä tehdään välinearvon takia. Tällöin ulkoiset palkkiot voivat olla rahaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuudentunnetta. Myös fyysinen hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat työelämässä vahvoina motivaationlähteinä. Mitä houkuttelevampina työntekijä näkee palkkiot, sitä motivoituneemmin työntekijä työskentelee saadakseen ne. Työllä ei ole silloin merkitystä työntekijälle vaan työn lopputuloksella. (Viitala 2004, 153 – 154; Salmela-Aro ym. 2002, 190.)

### 3.4 Palkan ja palkitsemisen merkitys työmotivaatiolle

Palkkatyöstä saadut palkkiot jaetaan kahteen ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkioihin (Viitala 2004, 270). Palkitsemista voidaan kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita. Vastineita voivat olla palkka, palkkiot, työpaikkaedut, palautteen saaminen työstä tai mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Kaikkia niitä asioita, mitä työntekijä pitää motivoivina tai palkitsevina, voidaan pitää palkitsemisena. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15 – 16.)

Rahallisia palkitsemistapoja ovat mm. peruspalkka ja tulospalkkio. Rahalliset palkkiot ovat konkreettinen vastine tehdystä työstä. Palkkiot myös ohjaavat henkilöstön toimintaa. (Rantamäki ym. 2006, 17 – 18.)

Tulospalkkauksen onnistumisesta hyötyvät niin yrityksen omistaja, henkilöstö kuin asiakkaatkin. Kun työntekijä tietää, miten yrityksessä halutaan kehittää toimintaa ja mitä asioita pidetään tärkeänä, hän on myös motivoituneempi työssään. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 11.)

Tulospalkkiojärjestelmässä korostetaan ennalta asetettuja tavoitteita ja palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta. Työntekijöille tulee kertoa, mitä tavoitellaan ja minkä vuoksi. Heille tulee selkeyttää, miten mittarit ja tavoitetasot on johdettu tavoitteista. Organisaatiossa tulee yhdessä määritellä toimenpiteet sekä luotava edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden tulee saada myös säännöllisesti palautetta tavoitteiden saavuttamisesta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 113.)

Vaikka palkka ei vaikuta päivittäiseen työhön sitoutumiseen ja työskentelyyn, ei sen merkitystä voida olla huomioimatta. Palkka on jokaiselle työntekijälle keino tyydyttää tarpeitaan sekä kotona että vapaa-aikana riippumatta siitä, saako työntekijä tyydytystä työssä vai ei. Lisäksi palkalla on myös symboliarvo. Työntekijä tarkastelee saamaansa palkkaa suhteessa muille työntekijöille maksettavaan palkkaan. Palkka ilmaisee työntekijöiden mielestä esimiesten työntekijää kohtaan tuntemaa arvostusta. Silloin suhteellinen palkkataso on suurempi motivaatiotekijä kuin palkkasumma sinänsä. (Rubenowitz 1989, 77.)

Rahalla motivointi tulee olla yhteydessä tehtyyn suoritukseen. Raha ei voi motivoida, jos työntekijä ei näe sen olevan sidoksissa tehtyyn työhön. Yhtenä ongelmana rahan kytkeminen suoritukseen on rahapalkintojen joustamattomuus. Työntekijöiden oma-arvontunne voi olla

este motivoitumiselle. Silloin työntekijä ei luota itseensä eikä huomaa omaa suoritustaan. Kun työntekijä ei usko voivansa olla hyvä työntekijä, hänelle ei ole tärkeää, havaitseeko hän palkan ja suorituksen yhteyttä ja miten paljon hän haluaa rahaa. Hän ei vain jostain syystä motivoitu. (Timpe 1989, 84 – 85.)

Timpen (1989, 85) mielestä palkka voidaan nähdä motivoijana, jos sitä käytetään oikein. Työntekijöille palkka on keino tyydyttää tarpeitaan. Raha ei välttämättä motivoi kaikkia työntekijöitä. Kuitenkin työntekijöitä tulee palkita tuottavasta työstä rahallisesti, jos sen halutaan jatkuvan. Organisaation tulee tarkistaa palkkajärjestelmää määräajoin. Palkkojen tulee olla kilpailukykyisiä muiden saman toimialan yritysten kanssa. Oikeudenmukaisena pidetty palkkapolitiikka on työpaikan hengen kannalta olennaisen tärkeä. Liian alhainen palkka vähentää työhaluja ja lisää valituksia.

Hyvä palkkajärjestelmä koostuu kolmesta peruspiirteestä:

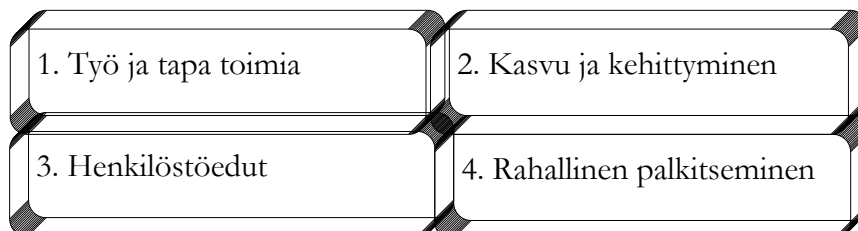
1. Kilpailukyky
2. Rationaalisuus
3. Suoriteperusteisuus. (Timpe 1989, 85.)

Jotta yritys pystyy kilpailemaan pätevistä työntekijöistä, palkkatason ja luontaisetujen tulee olla riittävä suuret houkuttamaan ammattitaitoisia työntekijöitä. Yrityksen tulee pohtia, mikä verran se on valmis maksamaan hyvien työntekijöiden saamisesta. Rationaalisuudella tarkoitetaan, että yksilöllisten palkkojen tulee olla suhteessa työn tärkeyteen ja vertailukelpoisia vastaavien töiden kanssa. Tehtäväanalyysi, joka on pohjana rationaalisen palkkapolitiikan luomisessa, koostuu toimenkuvasta ja työn arvioinnin kehittamisestä. Arvioinnin avulla voidaan turvata sama palkka samasta työstä. (Timpe 1989, 88.)

Suoriteperusteisessa palkkauksessa huomioidaan työntekijän suorituksen paraneminen. Palkankorotuksen avulla huomioidaan työntekijän hyvä työpanos yrityksen hyväksi. Automaattisesti saadut palkankorotukset eivät motivoi lainkaan tai motivoi vain vähän. Käytännössä palkkaukseen vaikuttaa työntekijän ikä ja palveluajan pituus enemmän kuin työntekijän taitavuus ja suoritusten paraneminen. (Timpe 1989, 89.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 16) tuovat esille, että palkitsemisen avulla organisaation strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitseminen toimii johtamisen välineenä, ja se kertoo, mitä työntekijältä odotetaan. Sillä, miten pal-

jon työntekijä on valmis ponnistelemaan ja mihin hän työskentelyssään panostaa, on merkitystä yritykselle. Se antaa kuvan siitä, mitkä asiat motivoivat työntekijää ja saavat hänet ponnistelemaan organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Kuviossa 4 on jaoteltu palkitseminen neljään eri osa-alueeseen.



KUVIO 4. Palkitsemisen nelikenttä. (Rantamäki ym. 2006, 16)

Työ ja tapa toimia osa-alueeseen sisältyvät esimerkiksi työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen tunteminen ovat tekijöitä, joiden avulla työntekijä voi kokea työsuhteen ja organisaation tavan toimia palkitsevaksi. Tällöin henkilöstöä arvostava johto ja esimies ovat motivaation moottoreita. (Rantamäki ym. 2006, 16 – 17.)

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 17) mukaan henkilön osaamisen kehittäminen ja työuran rakentamista tukevat asiat ovat työntekijän näkökulmasta tärkeä mahdollisuus rikastaa omaa tehtäväkenttää sekä pitää oma osaaminen ja ammattitaito ajan tasalla. Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu on yleisimmin käytetty organisaation osaamistarpeiden ja yksilön kehittämistavoitteiden kartoitukseen käytetty välinen.

Henkilöstöetuihin kuuluvat esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt, hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ja olosuhteet. Henkilöstöedut kertovat, että ylin johto välittää työntekijöistään myös ihmisinä. Palkitsemisen tulee tukea organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Se on osa organisaation toimintajärjestelmää. Sen tulee sopia myös yhteen organisaation rakenteen ja johtamisjärjestelmien kanssa. Palkitsemisen tulee muuttua linjassa organisaation strategian muuttuessa. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

Hokkasen, Skyttän ja Strömbergin (1996, 18) mukaan yleinen käsitys on, että tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas motivaatio on riippuvainen työsuorituksesta ja siihen liittyvistä palkkio-odotuksista. Sisäisesti motivoiva työ merkitsee sitä, että työntekijää palkitsee työ itsessään. Työntekijä tuntee tekevänsä arvokasta työtä ja hänellä on tunne, että hänen työpanostaan arvostetaan. (Liukkonen ym. 2006, 101.) Tämän mukaan palkki-



oiden tuoma tyytyväisyys lisää motivaatiota, sillä se vahvistaa työntekijöiden käsitystä työsuo-  
rituksen ja palkkioiden välistä yhteyttä. (Hokkanen ym. 1996, 18.)

Viitala (2004, 272) painottaa, että palkitsemisjärjestelmää tulee kehittää linjassa yrityksen stra-  
tegian kanssa. Sen kehittäminen on yksi tärkeimpiä yrityksen kehittämiskohteista. Palkitsemi-  
sen avulla vaikutetaan suoraan ihmisten käyttäytymiseen. Työsuorituksista ja kehittämisestä  
palkitseminen on työntekijöiden vahva kannustin. Kun palkitsemisjärjestelmää kehitetään,  
tulee tietää, mikä ihmistä motivoi ja mikä käyttäytymistä ohjaa.

### 3.5 Palaute työstä ja työhön liittyvät kannustetekijät

Palaute voidaan katsoa hyötysuhteeltaan tehokkaimmaksi palkitsemisen muodoksi. Palaut-  
teella halutaan vahvistaa onnistumista tai parantaa jotain parannettavissa olevaa. Tämä on  
syytä siihen, että ihmiset haluaisivat kuulla myönteisen palautteen lisäksi myös kehittävää  
palautetta. Palaute voidaan jakaa vahvistavaan ja rakentavaan palautteeseen. Vahvistava pa-  
laute kuvaa tyytyväisyyttä asiaa kohtaan. Sen avulla tuetaan nykyistä toimintaa ja suuntaa. Sil-  
lä on kannustava ja innostava vaikutus. Rakentava palaute viestii, että työntekijää halutaan  
auttaa ja rohkaista muuttamaan toimintaansa. Rakentava palaute annetaan kahden kesken,  
kun taas vahvistava palaute voidaan antaa myös julkisesti. (Rantamäki ym. 2006, 70 – 71.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 71) näkevät, että palautejärjestelmä tulee tehdä orga-  
nisaatiossa näkyväksi ja se tulee kohdistaa ihmisiin. Esimerkiksi asiakaspalaute, toiminnan  
tunnusluvut, laatuauditoinnit ja henkilöstökyselyt tuottavat jatkuvasti tietoa, joiden avulla  
henkilöstölle voidaan viedä palautetta. Jokainen organisaatiossa työskentelevä voi antaa toi-  
silleen palautetta.

Kannusteet yllyttävät ihmisiä toimimaan. Ne voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin kannusteisiin.  
Työn sisältöön liittyvät tekijät, kuten työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mie-  
lekkyyys ja itsenäisyys, ovat sisäisiä kannustetekijöitä. Onnistumisen kokemukset motivoivat  
myös sisäisesti. Sisäiset kannusteet välittyvät yksilön itsensä kautta. Nämä kannusteet tyydyt-  
tävät yksilön pätemisen, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarvetta eli hänen korkeamman  
tason tarpeet tyydyttyvät. Sisäisten kannusteiden avulla työntekijä tuntee tyytyväisyyttä ja  
työn iloa. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 93.) Palkka, ulkopuolelta saatu tuki ja kannustus, kiitos  
ja tunnustus sekä osallistumismahdollisuudet ovat ulkoisia kannusteita. Ne ovat johdettavissa

työympäristöstä. Ulkoiset kannusteet ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä. Esimerkiksi yhteenkuuluvuuden ja ravinnon tarve tyydyttyä ulkoisten kannusteiden avulla. (Nikkilä ym. 2007, 93.)

Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 93) mielestä sisäiset ja ulkoiset kannusteet esiintyvät samanaikaisesti. Toiset tekijät ovat vain hallitsevampia kuin toiset. Kannusteet palkitsevat eri henkilöitä eri tavalla. Myös yksilön elämän- ja työtilanteella on vaikutusta kannusteiden kokemiseen. Kannusteiden merkityksen kokemiseen vaikuttaa paljolti myös kannustetyypit.

Kannustetyypit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

1. Tehtäväkannustaminen
2. Vuorovaikutuskannustaminen
3. Taloudellinen kannustaminen. (Nikkilä ym. 2007, 93.)

Tehtäväkannustamisen haasteena on löytää kullekin työntekijälle tämän kykyjä vastaavia erityistyötehtäviä. Silloin työntekijä tuntee, että hän tekee arvokasta työtä, häneen luotetaan ja hän voi toteuttaa itseään. Tyytyväinen työntekijä antaa parhaan mahdollisen työpanoksensa yritykselle. Työn kannustearvo katsotaan vaikuttavan eniten työmotivaatiota ja työhalukkuutta selittäväksi tekijäksi. Kannustearvolla tarkoitetaan sitä, miten vaihtelevaksi, itsenäiseksi ja mielenkiintoiseksi työntekijä kokee työnsä sekä missä määrin työ itsessään tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. Palkkauksen tulee olla linjassa vaativampien ja vastuullisempien työtehtävien kanssa. Tällöin oikeudenmukaiseksi koettu palkkaus vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota ja auttaa myös sen säilymisessä. (Nikkilä ym. 2007, 94.)

Nikkilä ja Paasivaara (2007, 94) katsovat, että vuorovaikutuskannustamisen avulla voidaan työntekijän työskentelyä vahvistaa ja palkita sekä sisäisesti että ulkoisesti. Suoritukseen liittyvä ulkoinen palkkio lisää työntekijän sisäistä motivaatiota. Työsuoritukseen liittyvät sosiaaliset palkkiot, kiitos ja tunnustus ovat näitä tekijöitä. Palautteen avulla työntekijä saa kuvan siitä, miten hän on työssään onnistunut. Palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä johtamisenvälineistä. Peltonen ja Ruohotie (1987, 39) tuovat esille, että taloudellisen kannustamisen ajatellaan palkitsevan vain ulkoisesti. Kuitenkin he näkevät, että jos palkka sidotaan suoritukseen, siitä tulee silloin suoriutumisen mitta, tällöin se voi palkita myös sisäisesti. Palkka koetaan oman arvon mittarina. Sen tulee olla oikeudenmukainen, jotta siihen ollaan tyytyväisiä. (Nikkilä ym. 2007, 95.)

#### 4 TILASTOLLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö perustuu kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Sitä voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällisen tutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriä ja prosenttiosuuksia sekä vertailla eri kohderyhmien välisiä eroavuuksia. Saatuja tuloksia voidaan kuvata numeerisesti tai niitä voidaan havainnollistaa taulukkojen ja kuvioiden avulla. (Heikkilä 2001, 16.)

Määrällisessä tutkimuksessa voidaan erottaa selittävät ja kuvailevat kartoitusmenetelmät. Kuvailevassa menetelmässä pyritään kuvailemaan, minkälainen jokin ilmiö esimerkiksi työmotivaatio on. (Liukkonen ym. 2002, 305.) Tätä tutkimusta voidaan pitää kuvailevana kvantitatiivisena tutkimuksena.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen (myöhemmin Kajaanin Mamselli) ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituisen henkilökunnan työmotivaatiota ja niitä tekijöitä, jotka palkitsevat työntekijöitä eniten. Tutkimusten tulosten pohjalta Kajaanin Mamsellin hallinto, aluepäälliköt ja tiimiesimiehet voivat löytää kehitettäviä painopiste-alueita ja niiden pohjalta suunnitella, miten henkilöstön työmotivaatiota voidaan parantaa ja miten palkitsemisjärjestelmiä voidaan kehittää.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kyselyn avulla Kajaanin Mamsellin vakituisen henkilökunnan työmotivaatiota työntekijöiden näkökulmasta ja selvittää niitä tekijöitä, jotka palkitsevat työntekijöitä eniten. Herzbergin (Grönfors ym. 1996, 95) teorian mukaan sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat eri tavalla työntekijöiden käyttäytymiseen. Tämä on tutkimuksen lähtökohtana. Tämän tutkimuksen pääongelma on:

1 Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökunnan työmotivaatioon?

Tutkimuksen ensimmäinen alaongelma pohjautuu tutkimuksessa palkitsemista käsittelevään teoriaan:

1.1 Mitkä tekijät palkitsevat henkilökuntaa eniten?

Taustamuuttujien, kuten iän, alueen, ammattiryhmän ja työskentelyajan, avulla voidaan tehdä ryhmien välistä vertailua. Tutkimuksen viimeiseksi alaongelmaksi nousee:

## 1.2 Millainen on taustamuuttujien yhteys työntekijöiden työmotivaatioon?

### 4.1 Kajaanin Mamselli -liikelaitos

Kajaanin Mamselli -liikelaitos tuottaa ateria- ja puhtaanapitopalveluja Kajaanin kaupungin ja Kainuun maakunta kuntayhtymän eri kohteisiin. Kajaanin Mamsellilla on ateria- ja puhtaanapitopalvelukohteita noin 150. (Kajaanin Mamselli 2008.)

Kajaanin Mamsellissa on ns. alueellinen toimintamalli, eli alueen tuotantokeittiö valmistaa sen alueen ateriat sekä huolehtii kiinteistöjen puhtaanapidosta. Työntekijöitä Kajaanin Mamsellissa on noin 190, joista vuoden 2008 lokakuun lopussa oli vakituisia 162 ja määräaikaista 28. (Kajaanin Mamselli 2008.) Alueellinen toimintamalli on ollut pohjana taustamuuttujien rajaamisessa (LIITE 3). Taustamuuttujiksi valittiin iän ja työskentelyajan lisäksi alue sekä ammattiryhmä.

Kajaanin Mamsellilla on käytössä tulospalkkiojärjestelmä aluetasolla. Tulospalkkiojärjestelmässä on käytössä tasapainotetussa tuloksellisuudessa asetetut mittarit, jotka on muunnettu mitattavaan muotoon. Mitattavia asioita ovat asiakas- ja laatutyytyväisyys, työyhteisön toimivuuskysely, esimiesarviointi, ammatillisen kehittymisen arviointi, palkkamenojen osuus tuloista ja nettotulos. Hallinnossa työskenteleville ei ole vielä määritelty tulospalkkiomittareita, joten tulospalkkiojärjestelmää ei sovelleta heidän osaltaan. Tulospalkkauksen lisäksi työntekijöitä palkitaan hyvin tehdystä työstä esimerkiksi erilaisilla hoidoilla. (Kajaanin Mamselli 2008.)

Työnantajana Kajaanin Mamselli huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista. Työhyvinvointisuunnitelmassa kehittämisalueiksi on määritelty esimerkiksi työpaikan toimintatavat ja ihmis-suhteet sekä työympäristö. Lähtökohtana on, että koko henkilöstö osallistuu oman työnsä ja työympäristönsä suunnitteluun. Kajaanin Mamselli järjestää työntekijöilleen erilaista virkistystoimintaa, esimerkiksi erilaisia retkiä ja juhlatilaisuuksia. Myös työntekijöiden harrastustoimintaa tuetaan. (Kajaanin Mamselli 2008.)

Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan mitata Otalan ja Ahosen (2005, 233) mukaan työhyvinvoinninmittareilla. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi lyhyt- ja pitkäaikaisten sairauspoissaolojen seuranta, työtapaturmatilastot, työntekijöiden vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Myös työyhteisön toiminnan mittaamista voidaan käyttää työhyvinvoinnin mittarina. Näistä edellä mainituista mittareista Kajaanin Mamsellissa kerätään asiakaspalautetta ja tilastoidaan työtapaturmat sekä lyhyet että pitkät poissaolot.

Kajaanin kaupungissa tehdään työyhteisön toimivuustutkimus joka toinen vuosi, joten sitä käytetään myös työhyvinvointimittarina. Tutkimukseen osallistuu myös Kajaanin Mamsellin vakituinen henkilökunta. Työyhteisön toimivuustutkimuksella seurataan toiminnan tavoitteellisuutta ja strategista ajattelua, johtamistoimintaa ja esimiestyötä, osaamista sekä viestintää ja vuorovaikutusta. (Kajaanin kaupunki 2008.)

Työyhteisön toimivuuskyselyssä ja tässä tutkimuksessa on yhtäläisyyttä siinä, että vastaajilta halutaan saada tietoa esimieheltä saadusta palautteesta, miten työntekijät kokevat työilmapiirin ja onko työntekijöillä mahdollisuus kehittää omaa työtään. Kyselyssä tiedustellaan myös, saako työntekijä tukea työkavereiltaan. Työyhteisön toimivuuskyselyssä edellä mainittuja asioita tiedustellaan johtamisen ja esimiehen sekä osaamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa asioita käsitellään työntekijöiden näkökulmasta.

Herzbergin kaskifaktoriteorian mukaan esimieheltä saatu palaute ja oman työn kehittäminen ovat motivaatiotekijöitä. Työilmapiiri ja yhteistyö työtovereiden kanssa kuuluvat hygieniitekijöihin. (Viitala 2005, 156.) Työyhteisön toimivuuskyselyyn verrattuna tämän tutkimuksen avulla voidaan tarkemmin ja laajemmin selvittää Kajaanin Mamsellin vakituisen henkilökunnan työmotivaatiotekijöitä. Tutkimuksessa selvitetään myös niitä tekijöitä, jotka palkitsevat henkilöstöä eniten. Tätä osa-aluetta ei saada selville työyhteisön toimivuuskyselyssä.

#### 4.2 Tutkimuksen suorittaminen ja aineiston keruu

Ennen organisaation kehittämismenetelmien valitsemista on aina tehtävä kartoitus, jossa huomioidaan aiheeseen liittyvät oleelliset näkökohdat ja analysoidaan esille tulleet ongelmat. Se voidaan tehdä esimerkiksi kyselyn avulla. Kyselyn avulla saadaan hyödyllistä tietoa esi-

merkiksi siitä, koskevatko esille tulleet ongelmat koko organisaatiota vai joitakin sen osia. (Rubenowitz 1989, 109.)

Tutkimusaineisto kerättiin standardoidusti tutkimusongelmien pohjalta tehdyn kyselylomakkeen avulla (LIITE 2). Kajaanin Mamsellin vakituinen henkilökunta muodosti otoksen perusjoukon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan, minkälaisia yhteyksiä tutkittavien osien välillä on ja minkälaisia muutoksia tutkittavissa ilmiöissä on tapahtunut. Kyselyn avulla saadaan suhteellisen luotettavaa tietoa, koska se pystytään kohdentamaan juuri halutulle ja riittävä suurelle ryhmälle. Aineisto käsiteltiin kvantitatiivisesti, joten tutkimustuloksia pystyttiin vertailemaan ja kuvailemaan. Kyselyn pohjalta voidaan selkeästi analysoida vastauksia ja tehdä johtopäätöksiä. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 22.)

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 191) mukaan kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Tutkimuksen aineiston avulla voidaan saada pinnallista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Heikkilän (2001, 61) mielestä kysymyslomake tulee testauttaa ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Testausryhmän kooksi riittää 5 – 10 henkeä. Tämän tutkimuksen kysymykset lähetettiin testattavaksi 5:lle eri ammattiryhmään kuuluvalla Kajaanin Mamsellin vakitukselle henkilökunnalle. Testauksen jälkeen tehtiin korjaus ammattiryhmään liittyvään kysymykseen. Ammattiryhmään liittyvä taustamuuttuja muutettiin kahdeksi ryhmäksi entisen neljän ryhmän sijaan. Näin vastaajan henkilöllisyys ei tule esille tutkimuksen aikana.

Kysely tehtiin Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakitukselle henkilökunnalle sähköisellä Digium Enterprise tutkimus- ja tiedonkeruuhjelmalla 3. – 14.11.2008 välisenä aikana. Kysely lähetettiin sähköpostilinkin välitykselle 161 työntekijälle. Tutkimukseen osallistuville annettiin kahden viikon vastausaika. Heitä informoitiin saatekirjeellä, joka lähetettiin tutkimusjoukolle sähköpostin liitetiedostona 31.10.2008 (LIITE 1).

Kyselylomakkeessa ei kysytty vastaajien henkilötietoja, joten heidän henkilöllisyyttään ei voida tunnistaa. Näin vastaukset pysyvät luottamuksellisena. Kajaanin Mamsellin organisaatorakenteella oli merkitystä taustamuuttujien muodostamisessa (LIITE 3). Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kajaanin Mamsellin hallinto (6 henkilöä), seitsemän alueen aluepäälliköt (7 henkilöä), tiimiesimiehet (7 henkilöä) ja ammattihenkilöstö (141 henkilöä).

Kyselylomakkeessa oli standardoituja kysymyksiä yhteensä neljä sivua. Kyselylomakkeessa kysymykset 1 – 4 koskivat taustamuuttujia eli vastaajan ikää, aluetta, ammattiryhmää, ja työskentelyaikaa Kajaanin Mamsellissa. Seuraavat kyselyn osa-alueet 5 ja 6 oli jaettu Herzbergin motivaatio- ja hygieniehtekijöiden perusteella eri osa-alueiksi. Motivaatioehtekijöihin liittyviä kysymyksiä oli kymmenen ja hygieniehtekijöitä tiedusteltiin yhdeksällä kysymyksellä.

Tutkimuksessa käytettiin erillisiä kysymystekstejä raportointia varten: mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä ja onko hygieniehtekijöillä merkitystä työmotivaatioon. Nämä apukysymykset eivät näkyneet kyselyn vastaajille, vaan ne olivat apuna raportoinnissa. Kohtien 5 ja 6 kysymysten vastauskaala oli täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 4, missä määrin he olivat samaa tai eri mieltä väittämien kanssa.

Viimeisessä eli 7. kysymysalueessa työntekijältä kysyttiin mielipidettä, mitkä kolme tekijää palkitsee häntä eniten. Vastaajan tuli valita yhdestätoista vastausvaihtoehdosta kolme eniten palkitsevaa tekijää. Toimeksiantaja halusi, että ateria- ja puhtaanpitopalvelujen vakituiselta henkilökunnalta kysytään palkitsemiseen liittyvät kysymykset: henkilöstöetuudet (esim. henkilökuntakortti), työaikaan sisältyvä ruokatauko ja työehtosopimuksen mukaiset edut (esim. vuosilomat).

#### 4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Kaikki tutkimuksessa käytetyt kysymykset olivat standardoituja kysymyksiä valmiina vaihtoehtoiseen (Heikkilä 2001, 14). Kyselylomakkeella saadut tiedot analysoitiin Digium Enterprise -tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmaa apuna käyttäen. Digium Enterprise toimii internetissä. Sen avulla voidaan toteuttaa haluttu kysely esimerkiksi koulutustarvekysely tai henkilöstökartoitus. Kyselystä saadut vastaukset voidaan analysoida välittömästi. Tutkimus voidaan toistaa useasti ja kyselyyn voidaan ottaa laaja vastaajajoukko. Digium Enterprise käyttökokemuksen mukaan vastaajat pitävät enemmän Webkyselyistä kuin puhelin- tai lomakekyselyistä. Tämän tyyppisissä kyselyissä vastausprosentit ovat parempia ja kyselyn luotettavuus paranee, kun mahdollisimman moni saadaan vastaamaan kyselyyn. (Digium 2009.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oli tärkeä saada tietoa juuri tutkittavista asioista eli tutkimusongelmista (Heikkilä 2001, 14). Tuloksia tarkasteltiin kaavioissa ja taulukoissa sekä ko-

konaisuutena että tarkemmin pienemmissä osissa kysymystyyppien mukaan. Kyselyn tuloksia tulkitaan opinnäytteen empiirisessä osassa.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan verrata suoraan käytetyn mittarin luotettavuuteen. Luotettavuutta kuvataan sekä reliabiliteetilla että validiteetilla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Jos tutkittavaa ilmiötä mitattaisiin samalla mittarilla useita kertoja ja saadut vastaukset olisivat eri mittauskerroilla melko samanlaisia, olisi mittari reliabeeli. (Heikkilä 2001, 187.)

Validiteetti kuvaa, missä määrin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri, sitä mitä oli tarkoituksena mitata. Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa se, miten kysymysten avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan tai -ongelmiin. Validius on yhteydessä aina tutkimukseen liittyvään teoriaan ja sen käsitteisiin. (Heikkilä 2001, 186.)

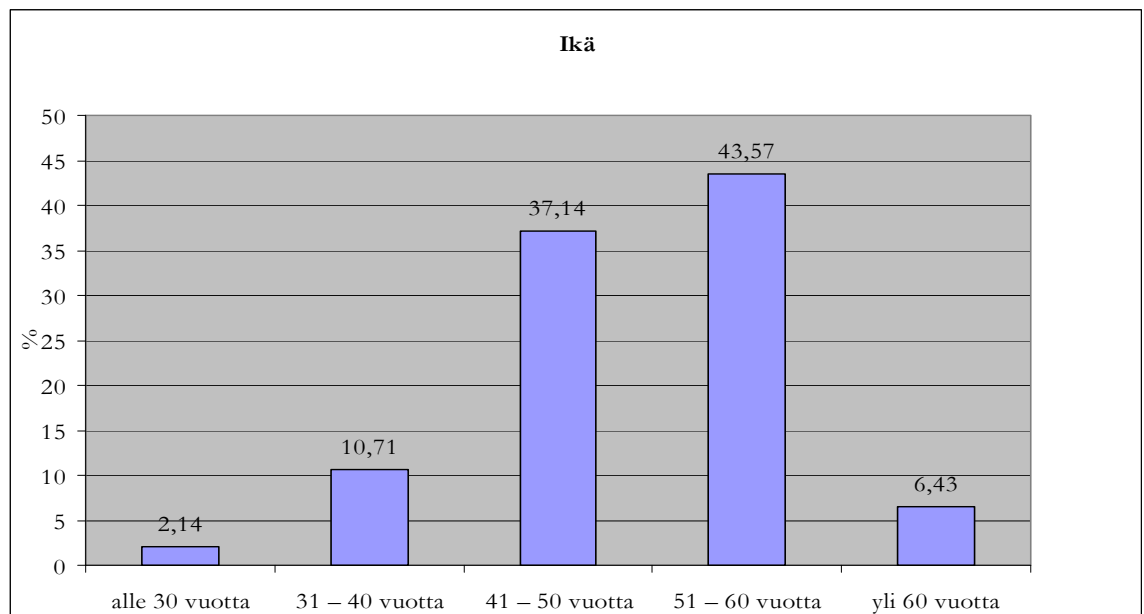


## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Sähköisellä Digium Enterprise -tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmalla tehty kysely lähetettiin 161:lle Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituiselle työntekijälle. Kyselyyn vastasi 140 työntekijää. Vastausprosentti oli 87 %. Sitä voidaan pitää erittäin hyvänä. Vastaajia muistutettiin tutkimukseen osallistumisesta kyselyn puolivälissä. Sillä saattoi olla merkitystä vastausten suureen määrään. Kato oli tässä tutkimuksessa 13 %. Aineisto analysoitiin Digium Enterprise tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmalla. Tulokset eriteltiin taustamuuttujien ja kysymysten mukaan. Tulokset esitetään keskiarvojen avulla, prosenttiluvuin ja graafisesti.

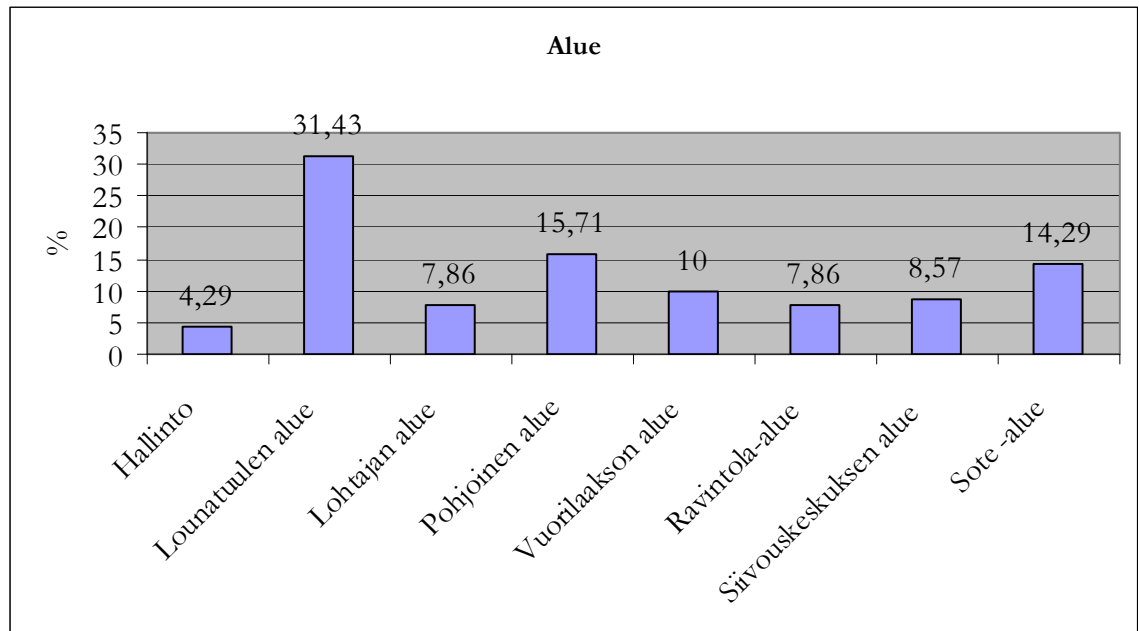
### 5.1 Taustamuuttujat

Tutkimuksen taustamuuttujiksi valittiin ikä, alue, ammattiryhmä ja työskentelyaika (LIITE 4). Ensimmäiseksi tutkimuksessa tiedusteltiin vastaajien ikää. Työntekijöiden ikä luokiteltiin viiteen eri ryhmään. Tutkimukseen vastanneista suurimmaksi ikäryhmäksi muodostui 51 – 60-vuotiaat, sillä heitä oli vastanneista 44 %. Vähiten vastaajia oli alle 30-vuotiaissa eli 2 % (KUVIO 5).



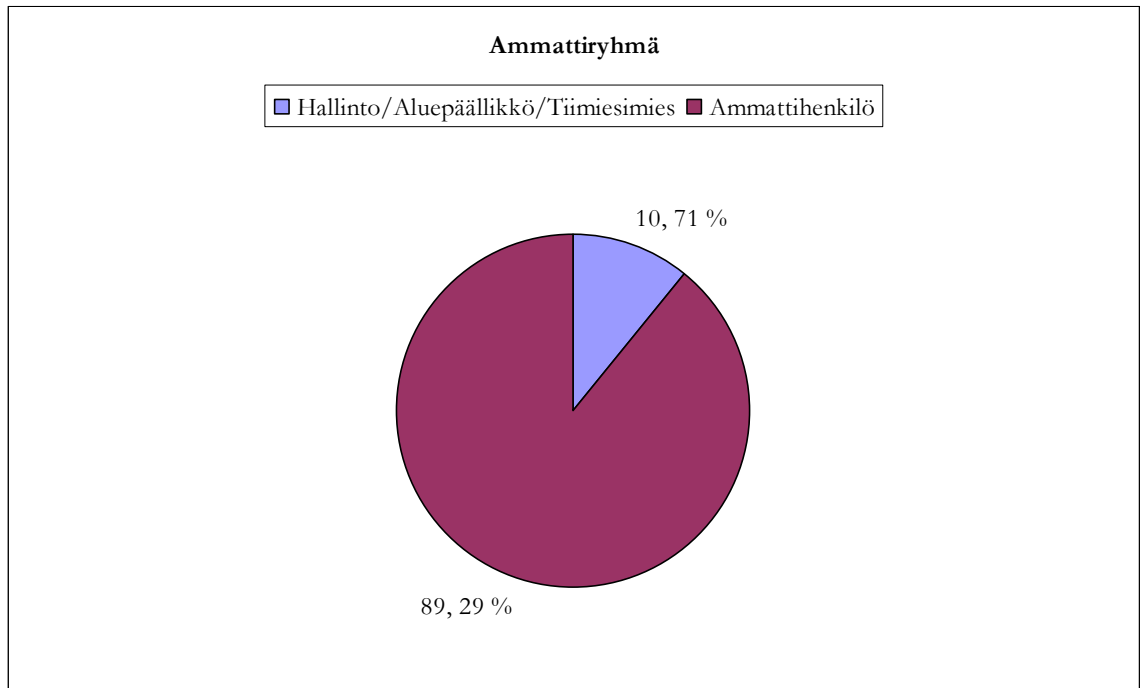
KUVIO 5. Vastaajien ikäjakauma, n=140

Toisen ja kolmannen taustamuuttujan valintaan vaikutti Kajaanin Mamsellin organisaatiota-  
 rakenne (LIITE 3). Toisen taustamuuttujan avulla tiedusteltiin, millä alueella vastaaja työsken-  
 telee. Kaikista vastaajista 4 % työskenteli Hallinnossa. Lounatuulen alue oli suurin alue, jossa  
 kaikista vastaajista työskenteli 31 %. Muilla alueilla työskennelleiden prosentuaalinen määrä  
 vaihteli 7 – 16 %:n välillä. (KUVIO 6.)



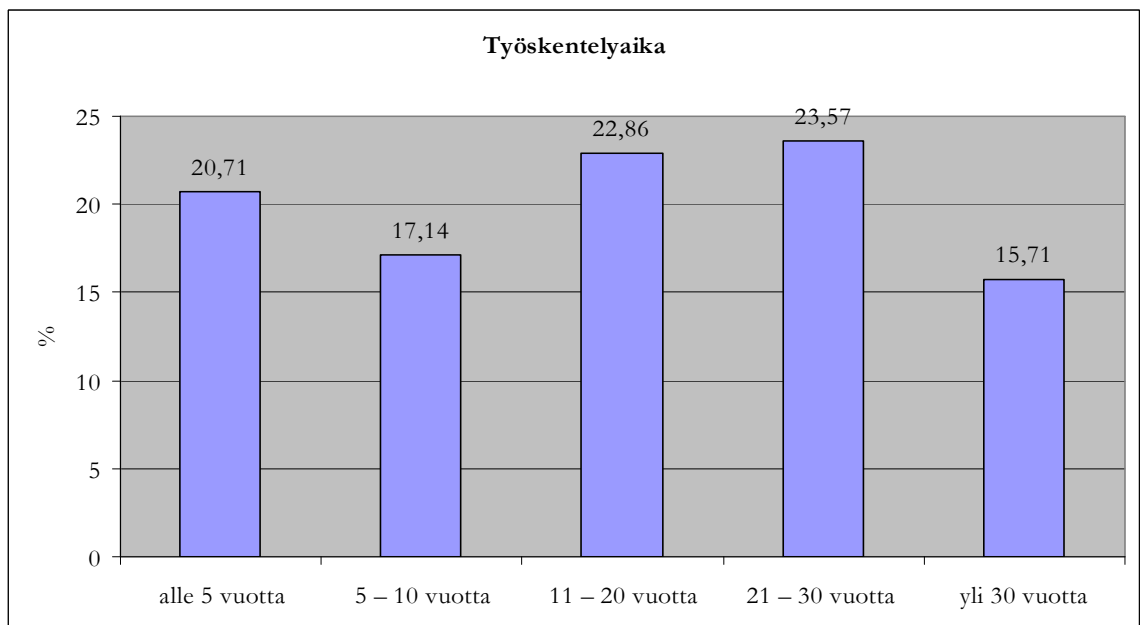
KUVIO 6. Vastaajien prosenttiosuus alueittain, n=140

Kolmannen taustamuuttujan avulla haluttiin tietää, mikä on vastaajien ammattitausta. Vastaa-  
 jilta tiedusteltiin, kuuluvatko he hallinto/aluepäällikkö/tiimiesimies vai ammattihenkilöryh-  
 mään. Kuviossa 7 esitetään, miten ammattiryhmät jakautuivat kokonaisuudessaan.



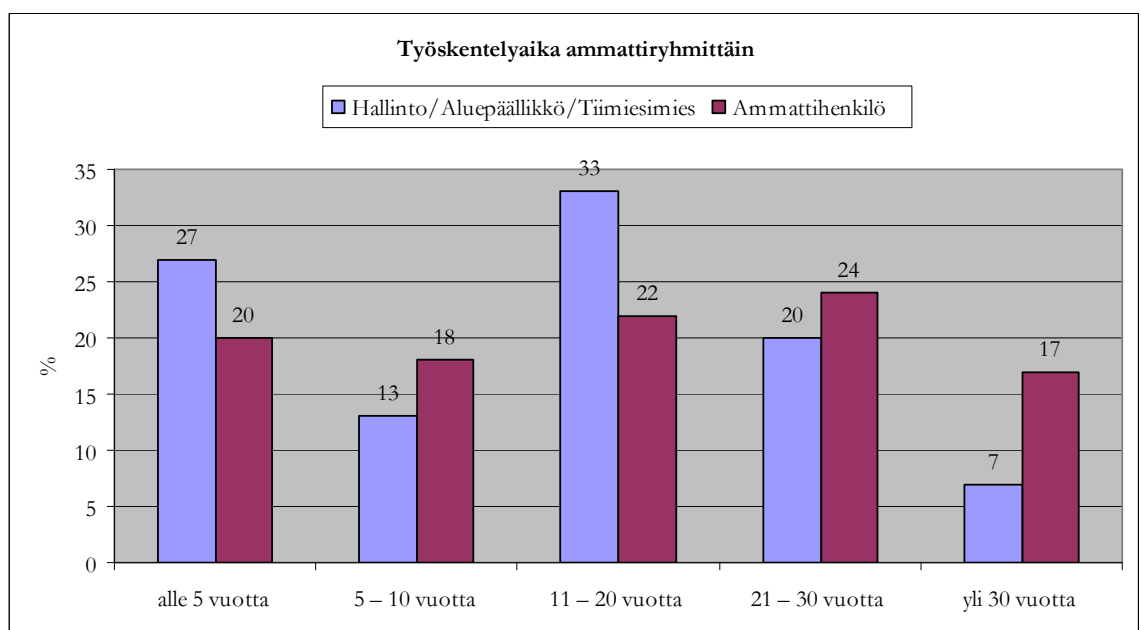
KUVIO 7. Vastaajien jakauma ammattiryhmittäin, n=140

Työskentelyaika Kajaanin Mamsellissa oli neljäs taustamuuttuja. Kuviossa 8 tulee esille työskentelyaikojen prosenttijakaumat. Ne jakoutuivat 16 %:n ja 24 %:n välille. 21 – 30 vuotta työssä olleita oli kaikista vastanneista eniten eli 24 %. Yli 30 vuotta ja 5 – 10 vuotta työskennelleitä oli lähes saman verran.



KUVIO 8. Vastaajien työskentelyaika Kajaanin Mamsellissa, n=140

Kuviossa 9 kuvataan ammattiryhmien prosentuaaliset jakaumat neljännen taustamuuttujan mukaan. Hallinto/aluepäällikkö/tiimiesimies ryhmässä 11 – 20 vuotta työskennelleitä oli 33 %. Seuraavaksi eniten, eli 27 %, tästä ryhmästä oli työskennellyt alle 5 vuotta ja vähiten eli 7 % oli työskennellyt 30 vuotta. 21 – 30 vuotta työskennelleitä oli 20 % ja 5 – 10 vuotta työskennelleitä 13 %. Ammattihenkilöstön työskentelyaika jakaantui tasaisemmin eri työskentelyajanjaksoille. 24 % eli suurin osa ammattihenkilöstöstä oli työskennellyt 21 – 30 vuotta. 11 – 20 vuotta ja alle 5 vuotta työssä olleista olivat seuraavaksi pidemmät työskentelyajat. Ammattihenkilöistä 18 % oli tutkimuksen ajankohtana työskennellyt Kajaanin Mamsellissa 5 – 10 vuotta. Yli 30 vuotta työssä olleita ammattihenkilöitä oli 17 %.



KUVIO 9. Vastaajien työskentelyaika ammattiryhmittäin, n=140

## 5.2 Herzbergin motivaatio- ja hygieniekiijät

Tutkimuksessa tarkasteltiin tutkimuksen viitekehyksen eli Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta, motivoivatko sisäiset tekijät henkilöstöä, ja onko ulkoisilla kannusteilla merkitystä työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen vastaajia pyydettiin arvioimaan, missä määrin he olivat samaa tai eri mieltä tutkimuksen viitekehyksen pohjalta tehtyjen Herzbergin motivaatio- ja hygieniekiijöihin liittyvien vastausvaihtoehtojen kanssa.

Asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa 1 – 4. Vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä = 4, osittain samaa mieltä = 3, osittain eri mieltä = 2 ja täysin eri mieltä = 1. Väittämiin vastaaja pystyi valitsemaan yhden vastausvaihtoehdon.

Millaiseksi työntekijät kokivat tällä hetkellä motivaatiotekijät ja onko hygienia-tekijöillä vaikutusta ja merkitystä heidän työmotivaatioonsa esitetään taulukkomuodossa. Vastaukset kuvataan tutkimusjoukon antamien vastauksien keskiarvona. Vastajat arvioivat annettuja vaihtoehtoja skaalalla 1 – 4. Tällöin 4 tarkoitti merkityksen olevan erittäin suuri ja 1 erittäin pieni. Mitä suurempi keskiarvoa kuvaava luku oli, sitä merkittävämmäksi kyseinen tekijä arvioitiin sekä motivaatio- että hygienia-tekijöiden kannalta. Tarkasteltaessa vastauksia keskiarvojen avulla tulee huomioida, että saadut tulokset ovat vain suuntaa-antavia.

Herzbergin teorian mukaan motivaatiotekijöillä eli kannustetekijöillä (sisäiset tekijät) on vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Huonosti hoidettunakaan nämä tekijät eivät saa työntekijöitä kovin tyytymättömiksi. Taulukossa 1 tulee esille motivaatiotekijöiden keskiarvot.

TAULUKKO 1. Millaisena työntekijät kokevat motivaatiotekijät?

Motivaatiotekijät	Keskiarvo asteikolla 1 - 4
Saan työssäni riittävästi vastuuta	3,68
Pidän työtäni kiinnostavana	3,51
Työni tarjoaa minulle riittävästi haasteita	3,49
Olen tyytyväinen työni sisältöön	3,25
Minun työsuoritustani arvostetaan	3,24
Voin vaikuttaa oman työni kehittämiseen	3,19
Saan työstäni riittävästi palautetta työtovereiltani	3,19
Saan työstäni riittävästi palautetta asiakkailta	3,19
Saan työstäni riittävästi palautetta esimieheltäni	3,10
Esimies kannustaa minua riittävästi	3,07
<b>Motivaatiotekijöiden keskiarvo</b>	<b>3,29</b>

Motivaatiotekijöiden keskiarvoksi muodostui 3,29. Näiden keskiarvot jakaantuivat 3,07 – 3,68 välille. Parhaiten työyhteisössä hoidetuksi motivaatiotekijäksi nousi riittävän vastuun saaminen työssä (keskiarvo 3,68). Vastajista 71 % oli täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. 56 % vastaajista piti työtään kiinnostavana (keskiarvo 3,58), 55 % oli sitä mieltä, että työ on haasteellista (keskiarvo 3,49). 32 % koki, että esimies kannustaa heitä riittävästi. Kaikista vastaajista 4 % ei saanut esimieheltään riittävästi kannustusta. (LIITE 5.)

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että palautetta ei saada riittävästi esimieheltä, asiakkailta ja työtovereilta. Työntekijät kokivat, ettei heidän työtään arvosteta riittävästi. Vastaa- jista 18 % oli osittain eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä siitä, että he pystyvät vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen. 38 % vastaajista oli täysin tyytyväisiä työnsä sisältöön. Vastaa- jista 14 % oli asiasta osittain ja 2 % täysin eri mieltä. (LIITE 5.)

Herzbergin mukaan hygienia- eli toimeentulotekijät (ulkoiset tekijät) poistavat työnteki- jöiden tyytymättömyyttä. Hyvinkään hoidettuna ne eivät saa työntekijöitä tuntemaan tyyty- väisyyttä. Hygienia- eli toimeentulotekijöiden merkitystä sekä sitä, mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat työnteki- jöiden työmotivaatioon, kuvataan taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Hygienia- eli toimeentulotekijöiden merkitys ja vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon

Hygienia- eli toimeentulotekijät	Keskiarvo asteikolla 1 - 4
Työilmapiirillä on merkitystä työmotivaatiooni	3,91
Työvälineillä on merkitystä työmotivaatiooni	3,86
Terveystila vaikuttaa työmotivaatiooni	3,86
Työolosuhteilla on merkitystä työtyytyväisyyteeni	3,84
Yhteistyö työtovereiden kanssa motivoi minua	3,80
Työpaikan pysyvyydellä on merkitystä työtyytyväisyyteeni	3,70
Henkilösuhteet esimieheen vaikuttaa työmotivaatiooni	3,68
Palkallani on vaikutusta työmotivaatiooni	3,39
Tulospalkkaus motivoi minua	3,05
<b>Hygienia- eli toimeentulotekijöiden keskiarvo</b>	<b>3,68</b>

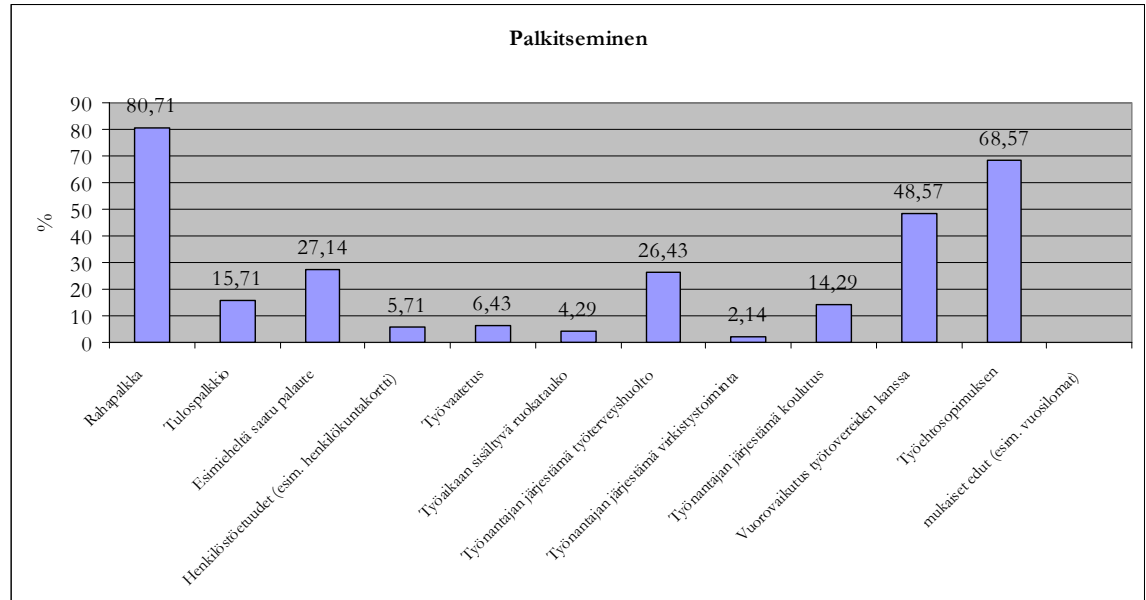
Hygienia- eli toimeentulotekijöiden keskiarvot jakaantuivat 3,05 – 3,91 välille. Niiden keskiarvoksi muodostui 3,68. 92 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että työilmapiiri (keskiarvo 3,91) vaikuttaa hei- dän työmotivaatioonsa. Työntekijöistä 88 % oli täysin samaa mieltä, että kunnossa olevat työvälineet (keskiarvo 3,86) motivoivat heitä työnteossa. Myös työolosuhteet (keskiarvo 3,84) koettiin tärkeäksi motivaation kannalta. 86 % oli sitä mieltä, että terveystila vaikuttaa hei- dän työmotivaatioonsa erittäin paljon. Työpaikan pysyvyydellä (keskiarvo 3,70) ja henki- lösuhteilla esimieheen (keskiarvo 3,68) oli tärkeä merkitys vastaajien työmotivaatiolle. (LIITE 5.)

Alhaisimmiksi hygienia- eli toimeentulotekijöiksi vastaavat kokivat palkan (keskiarvo 3,39) ja tulospalkkauk- sen (keskiarvo 3,05). Tulosten mukaan 73 % sekä 31 – 40-vuotiaista että 41 – 50-vuotiaista olivat täysin samaa mieltä siitä, että palkka on tärkeä motivaatiotekijä. (LIITE 4.)

Tarkasteltaessa tulospalkkausta koskevan kysymyksen tuloksia, havaitaan, että tämän muuttujan kohdalla keskiarvo jäi muita muuttujia pienemmäksi. Vastaajista 35 % oli täysin samaa mieltä ja 7 % täysin eri mieltä tulospalkkauksesta motivaatiokeinoena. (LIITE 4.) Kajaanin Mamsellin hallinnossa työskentelevillä ei ole käytössä tulospalkkausjärjestelmää. Se saattoi olla syynä alhaisempaan arvoon. Jos tulospalkkiota koskevaa kysymystä ei olisi huomioitu, hygientekijöiden keskiarvo olisi ollut 3,76.

### 5.3 Palkitseminen

Tutkimuksen viimeisessä osiossa tiedusteltiin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen henkilökunnalta kolmea tekijää, mitkä palkitsevat heitä eniten. Työntekijöiden tuli valita yhdestätoista vaihtoehdosta kolme heitä eniten palkitsevaa tekijää. Kuviossa 10 tulee esille, että vastaajista 81 % oli sitä mieltä, että rahapalkka palkitsee heitä eniten. Seuraavaksi eniten työntekijöitä palkitsivat työehtosopimuksen mukaiset edut (esim. vuosilomat). Kolmanneksi suurin palkitsemistekijä työntekijöiden mielestä oli vuorovaikutus työtovereiden kanssa. (LIITE 6.)



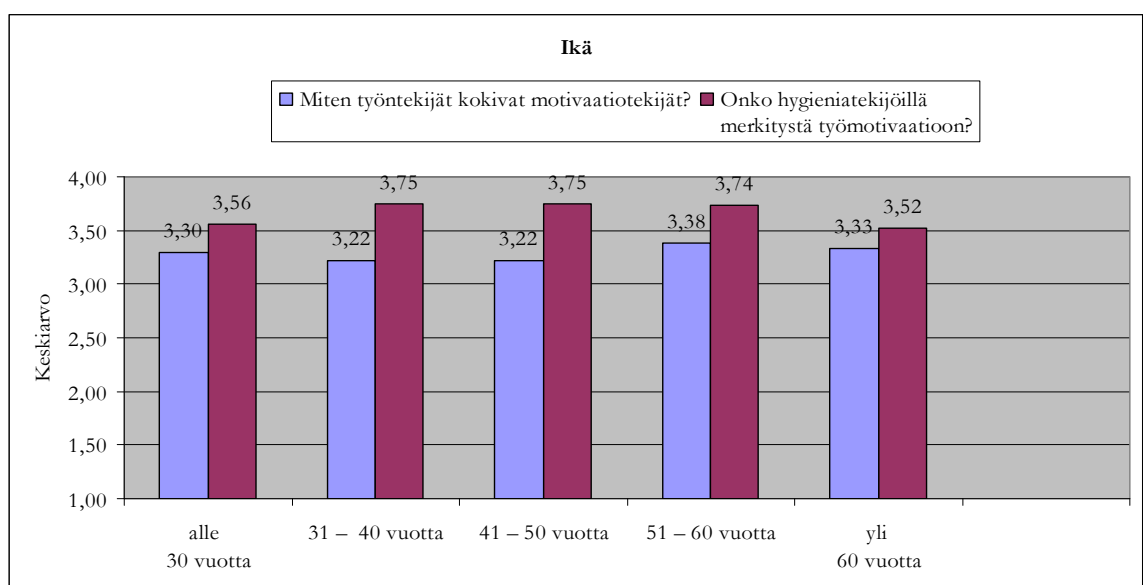
KUVIO 10. Työntekijöitä palkitsevat tekijät, n=140

#### 5.4 Taustamuuttujien ja motivaatio- ja hygieniategijöiden väliset yhteydet

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko taustamuuttujilla, kuten iällä, alueella, ammattiryhmällä ja työskentelyajalla, yhteyttä työntekijöiden työmotivaatioon. Kuviossa 11 on kuvattu vastaajien antamat keskiarvot motivaatio- ja hygieniategijöille ikäluokkien mukaisesti. Kuten kuvioista huomataan, motivaatiotekijöiden keskiarvot poikkeavat hyvin vähän eri ikäluokissa. Hygieniategijöiden keskiarvopoikkeamat olivat myös vähäiset. Ikäjakauman mukaan vastaajien motivaatiotekijöille saatiin keskiarvoksi 3,29 ja hygieniategijöille 3,66. Keskiarvojen mukaan hygieniategijöillä oli enemmän merkitystä ja vaikutusta työmotivaatioon eri ikäluokilla kuin motivaatiotekijöillä.

Tutkittaessa motivaatio- ja hygieniategijöiden keskiarvoja iän mukaan voidaan huomata, että 51 – 60-vuotiaat olivat tyytyväisimpiä motivaatiotekijöiden toteutumiseen. Tuloksista tuli esille, että 31 – 40- ja 41 – 50-vuotiaat kokivat, etteivät tämän hetkiset motivaatiotekijät toteudu kaikilta osin. Tuloksista voidaan havaita näiden ikäryhmien kohdalla, että motivaatiotekijät koetaan kuitenkin suurimmalta osin toteutuvan. Erot eri ikäryhmien välillä eivät olleet kovin suuria. (KUVIO 11.)

Työntekijät kokivat eri ikäryhmissä, että hygieniategijöillä oli merkitystä ja vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. 31 – 60-vuotiaat kokivat ne kaikista merkityksellisimmiksi. Kuten kuviossa 11 huomataan, kokonaisuudessaan hygieniategijöiden kohdalla erot olivat pieniä.

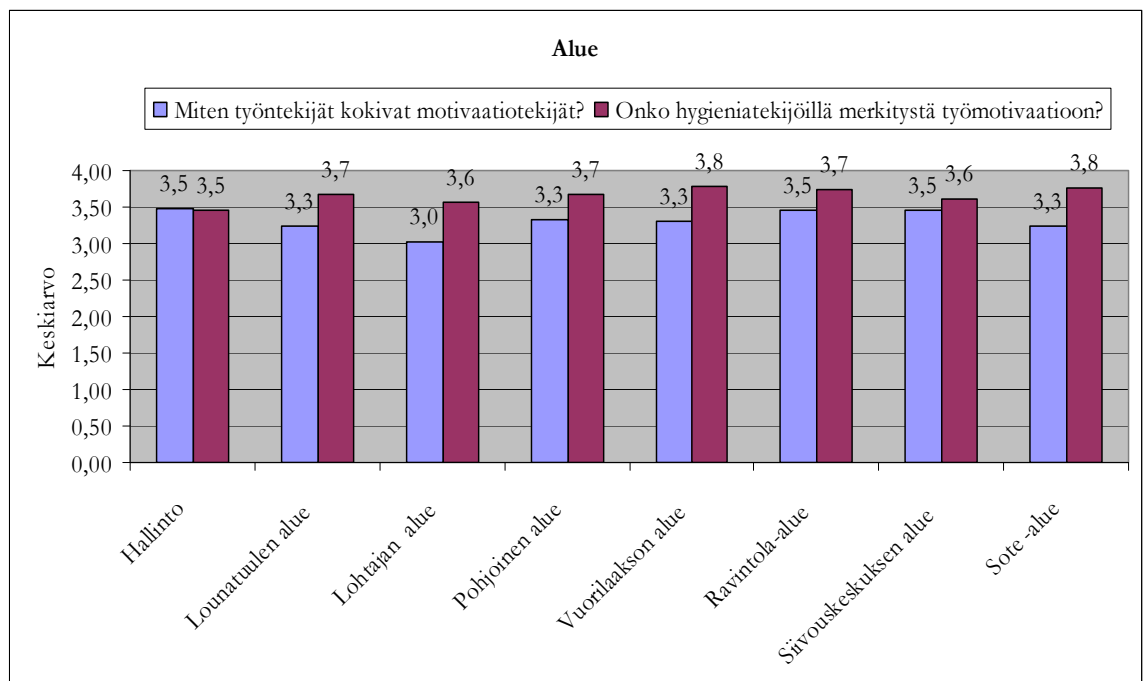


KUVIO 11. Motivaatio- ja hygieniategijät ikäjakauman perusteella, n=140



Alla oleva kuvio 12 kuvaa, millaiseksi vastaajat kokivat motivaatiotekijät, ja mikä merkitys hygientehtäjäillä oli työntekijöille eri alueilla. Motivaatiotekijöiden keskiarvoissa oli jonkin verran hajontaa. Niiden keskiarvoksi muodostui 3,32. Hygientehtäjöiden (keskiarvo 3,66) keskiarvot jakaantuivat tasaisemmin.

Alueilla työskentelevien työntekijöiden määrät olivat erisuuruisia, joten alueiden vastaajamäärä vaihteli 4 – 31 %:n välillä. Vastaajien keskiarvojakaumat näkyvät kuviossa 12. Tutkimustulosten analysoinnin kannalta olisi ollut merkittävää, jos aluekohtaiset vastausprosentit olisivat olleet lähes samansuuruiset. Koska vastausprosentti ja otoskoko olivat erisuuruisia eri alueilla, saadut prosenttijakaumat eivät ole yhtä luotettavia.

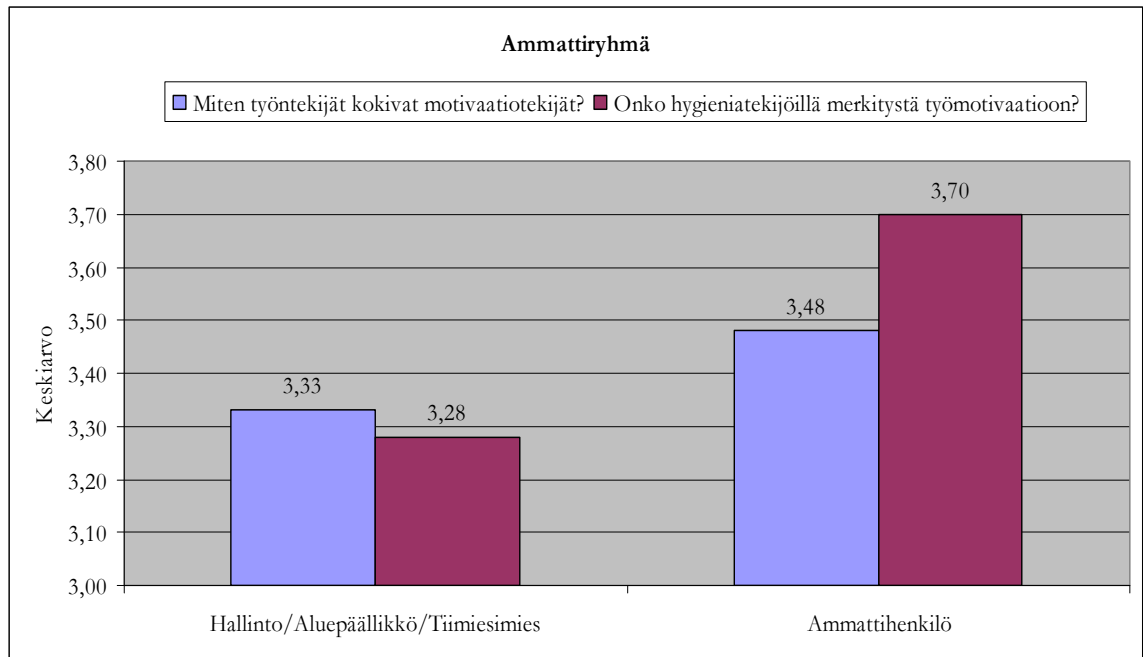


KUVIO 12. Motivaatio- ja hygientehtäjät alueittain, n=140

Tarkasteltaessa motivaatio- ja hygientehtäjäitä ammattitaustan näkökulmasta voidaan kuviossa 13 havaita, että motivaatiotekijöiden toteuman välillä ei ole kovin merkittävää eroa näkyvissä. Hygientehtäjäissä ammattiryhmien välillä oli jo selkeämpi ero.

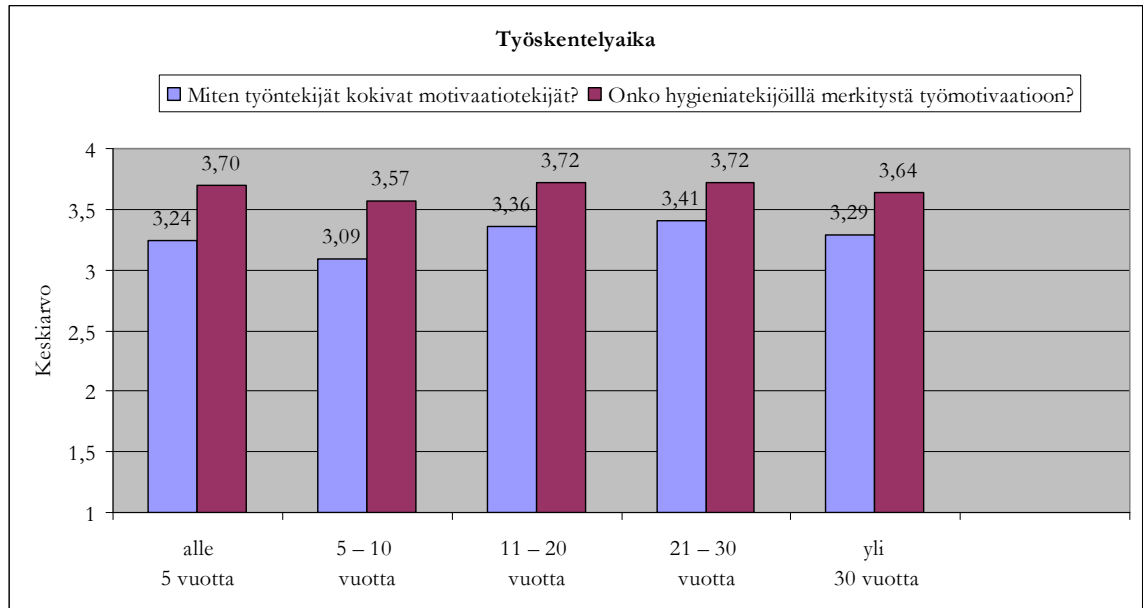
Tämän taustamuuttujan kohdalla hallinto/aluepäällikkö/tiimiesimiesryhmän vastaajat kokivat motivaatiotekijät hieman tärkeämmiksi kuin hygientehtäjät. Kuitenkaan ero ei ole tuloksellisesti kovin merkityksellinen. Ammattihenkilöt kokivat ulkoiset tekijät tärkeämmiksi kuin sisäiset tekijät. Tässä ero oli selkeä.

Tulosten perusteella hallinnossa työskentelevät, aluepäälliköt ja tiimiesimiehet ovat tyytymättömiä sekä motivaatio- että hygienia-tekijöihin kuin ammattihenkilöstö. (KUVIO 13.) Tämän taustamuuttujan kohdalla vastausprosentti ja otoskoko olivat erisuuruisia eri ammattiryhmien kohdalla, joten saatuja tuloksia ei voida pitää yhtä luotettavina (LIITE 4).



KUVIO 13. Motivaatio- ja hygienia-tekijät ammattiryhmittäin, n=140

Työntekijöiden työskentelyajan pituus luokiteltiin myös viiteen eri ryhmään. Tarkasteltaessa vastaajien työskentelyaikaa kuviossa 14 voimme nähdä, kuinka motivaatio- ja hygienia-tekijöiden keskiarvot ovat samankaltaisia kuin iän vertailussa. Tulosten perusteella voimme havaita, että 5 – 10 vuotta Kajaanin Mamsellissa työskennelleet olivat tyytymättömiä sekä motivaatio- että hygienia-tekijöihin. Kuitenkaan tuloksien erot eivät olleet tämän taustamuuttujan kohdalla kovin merkityksellisiä.

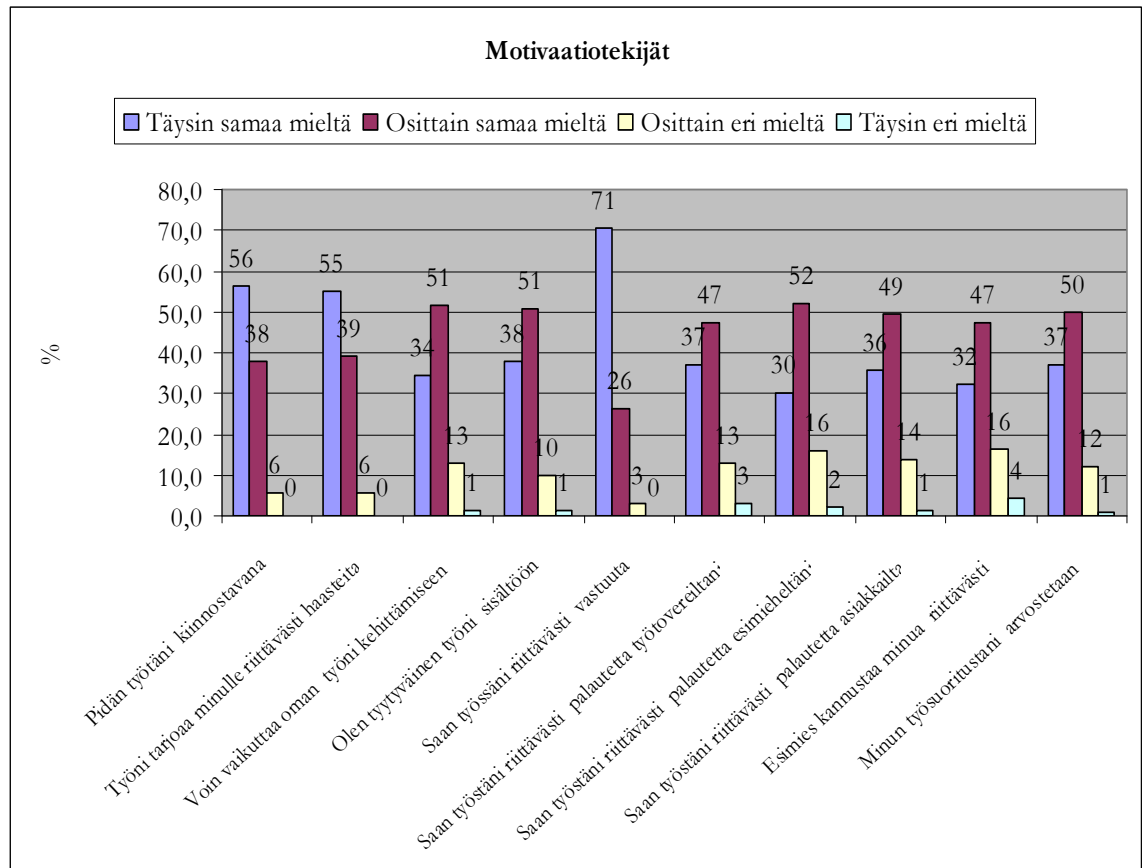


KUVIO 14. Motivaatio- ja hygieniatekijät työskentelyajan perusteella, n=140

Tutkimuksen pääongelma perustui Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian oletukseen, että työntekijät motivoituvat enemmän motivaatiotekijöistä kuin hygieniatekijöistä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Herzbergin teorian avulla, mitkä tekijät motivoivat Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituista henkilökuntaa.

Tutkimuksessa tuli esille, että ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituinen henkilökunta kokee, että työmotivaatioon vaikuttavilla hygieniatekijöillä (ulkoiset tekijät) on enemmän merkitystä ja vaikutusta heidän työmotivaatioonsa kuin kunnossa olevilla motivaatiotekijöillä (sisäiset tekijät). Motivaatiotekijöitä tarkasteltaessa kaikista vastaajista 43 % oli täysin samaa mieltä motivaatiotekijöitä koskevista väittämistä. Työntekijöistä 45 % oli osittain samaa mieltä, 11 % osittain eri mieltä ja prosentin verran oli täysin eri mieltä tarkasteltaessa vastausten motivaatiotekijöiden prosentiosuuksia. (LIITE 5.)

Kuviossa 15 tulee esille, että ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituisesta henkilökunnasta 71 % oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän työnsä on vastuullista. Yli puolet oli sitä mieltä, että heidän työnsä on kiinnostavaa (56 %) ja haasteellista (55 %).

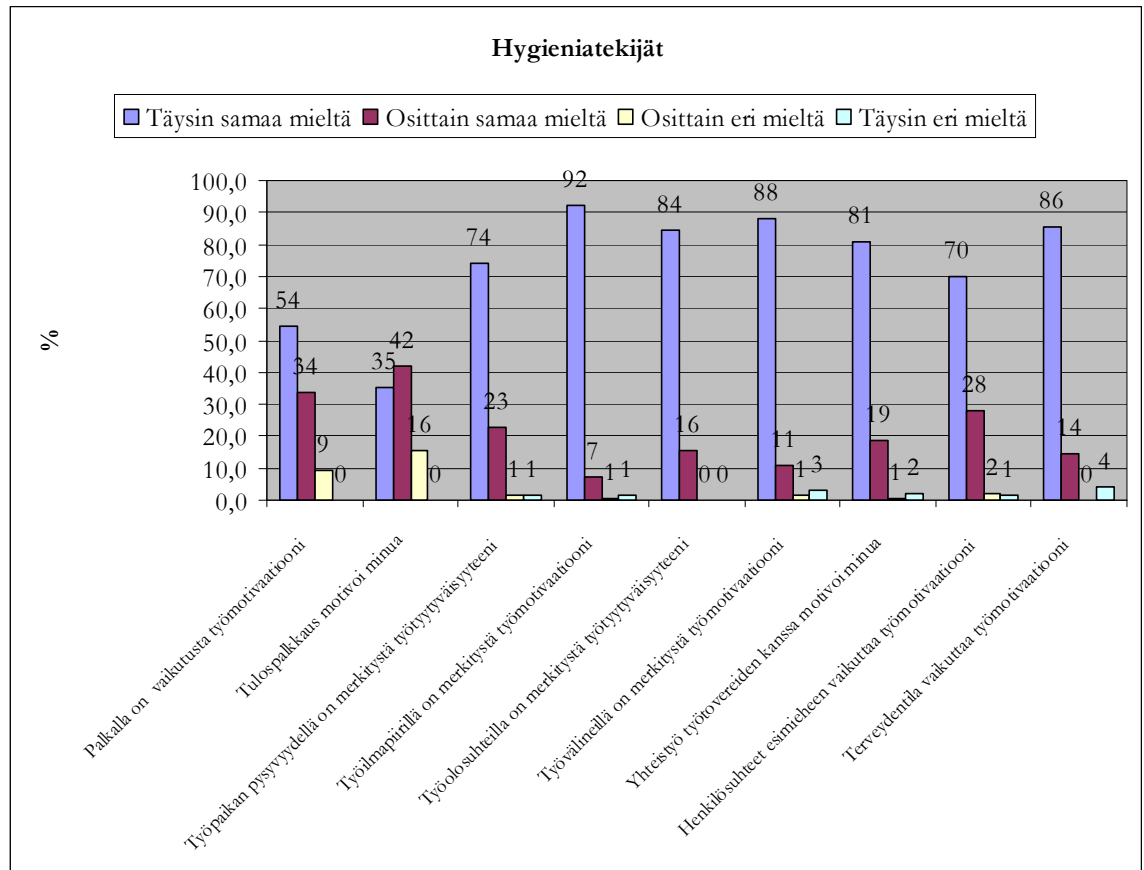


KUVIO 15. Motivaatiotekijöiden yhteenveto, n=140

Hygieniatekijöiden kohdalla suurin osa eli 74 % vastaajista oli täysin samaa mieltä hygieniatekijöiden merkityksestä ja vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. 21 % vastaajista oli osittain samaa mieltä, 4 % osittain eri mieltä ja prosentin verran täysin eri mieltä hygieniatekijöitä koskevien vastausvaihtoehtojen kanssa. (LIITE 5.)

Hygieniatekijöiden merkityksellisyydestä työntekijöiden työmotivaatioon ei tutkimustulosten pohjalta nähdä paljon eroja (KUVIO 16). Hygieniatekijät kokonaisuudessaan koettiin merkitykselliseksi työmotivaation kannalta.

Työntekijät kokivat työilmapiirin tärkeimmäksi tekijäksi heidän työmotivaatiolleen. Kunnossa olevat työvälineet ja hyvät työolosuhteet motivoivat heitä työnteossa. Terveystilalla oli myös vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Työntekijät arvostivat hyvää yhteistyötä esimiehen kanssa ja he pitivät työpaikan pysyvyyttä tärkeänä. Vähiten vaikuttavaksi hygieniatekijöiksi vastaavat kokivat palkan ja tulospalkkauksen. Kuitenkaan he eivät nähneet niitä merkityksettömänä motivaation kannalta. (LIITE 4.)



KUVIO 16. Hygieniatekijöiden yhteenveto, n=140

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituisesta henkilökunnasta 43 % oli täysin samaa mieltä ja 45 % oli osittain samaa mieltä motivaatiotekijöitä koskevien vastausvaihtoehtojen kanssa. Tutkimuksessa haluttiin tietää, onko hygientehtävillä vaikutusta ja merkitystä työntekijöiden työmotivaatioon. Hygientehtävien kohdalla suurin osa eli 74 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 21 % vastaajista oli osittain samaa mieltä hygientehtävien vaikutuksesta ja merkityksestä heidän työmotivaatioonsa. (LIITE 5.)

Ikola (2002, 89) tutki pro gradu – työssään palomiesten työmotivaatiota. Hän käytti työssään toisena viitekehystenä Herzbergin kaksifaktorireoriaa. Hänen tekemässä tutkimuksessa motivaatio- ja hygientehtävien välille ei muodostunut kuin vähäisiä eroja. Motivaatiotekijät (55,6 %) vaikuttivat palomiesten työmotivaatioon hieman hygientehtävistä (52 %) enemmän.

Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituinen henkilökunta on sitä mieltä, että heidän työnsä on vastuullista, kiinnostavaa ja haasteellista. Leinosen (2007, 30) opinnäyteteessä tulee esille, että ravintolahenkilökunta pitää työtään kehittävänä (56 %), vaihtelevana (69 %), mielenkiintoisena (76 %) sekä vastuullisena (83 %). Näiden tutkimusten tulokset ovat näiltä osin melko yhteneväiset.

Motivaatiotekijöihin liittyvissä tutkimustuloksista voidaan nähdä, että työntekijät eivät saa riittävästi palautetta esimieheltään, asiakkailta ja työtovereilta. Työntekijät kokivat myös, ettei heidän työtään arvosteta riittävästi. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että kaikki työntekijät eivät saa riittävästi vaikutusta työnsä kehittämiseen tai he eivät ole tyytyväisiä työnsä sisältöön. (LIITE 5.)

Alhaisimmiksi hygientehtävistä vastaavat kokivat palkan ja tulospalkkauksen. Elola (2005, 32) sai samansuuntaisia tuloksia tutkiessaan Jyväskylän kaupungin palveluksessa olevien perus- ja lähihoitajien, opettajien sekä itsenäisessä asemassa olevien akateemisten työntekijöiden työmotivaatiota.

Kyselyn osallistuneiden ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituisen henkilökunnan taustatehtävien keskiarvoja vertailemalla ikä, alue tai työssäoloaika muuttujien välillä ei näyttäisi olevan riippuvuutta motivaatio- ja hygientehtävien liittyviin tekijöihin. Ammattitaustalla voi olla tämän tutkimuksen mukaan tilastollisesti merkitystä tutkittaessa työmotivaatioon liittyviä

hygieniatekijöitä. Näiden havaintojen perusteella saatiin selville vastaus tutkimuksen alaongelmaan 1.2. eli millainen on taustamuuttujien yhteys työntekijöiden työmotivaatioon.

Aaltosen (2007, 86) tekemä pro gradu -työ terveydenhuollon henkilökunnan työmotivaatiosta tukee jonkin verran tämän tutkimuksen tulosta. Hänen tekemässään tutkimuksessa havaittiin, ettei tutkimukseen osallistuneiden taustatekijöillä kyetä selittämään työmotivaatiota ja siinä esiintyviä eroja. Elolan (2003, 64) perus- ja lähihoitajien, opettajien sekä itsenäisessä asemassa olevien akateemisten työntekijöiden motivaatiota käsittelevässä pro gradu -tutkielmassa tuli esille, että taustamuuttujilla, kuten ammattiryhmällä, iällä ja sukupuolella voi olla tilastollisesti merkitystä tutkittaessa esimerkiksi palkan motivaatiovaikutuksia. Tässä tutkimuksessa saatiin ammattiryhmän osalta samankaltaisia tuloksia.

Tutkiessaan ravintolatyöntekijöiden työmotivaatiota Leinonen (2007, 45) sai opinnäytetyössään selville, että ikä on tilastollisesti merkityksellisesti yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivoituneisuuteen. Tämän tutkimuksen mukaan eri ikäryhmien välillä ei näyttänyt olevan eroja.

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työntekijät motivoituvat enemmän motivaatio- kuin hygieniatekijöistä. Herzbergin mielestä työn luonteeseen liittyvät motivaatiotekijät saavat työntekijässä aikaan tyytyväisyyttä, ja jos hygieniatekijät eivät ole kunnossa, työntekijät kokevat itsensä tyytymättömäksi. (Herzberg ym. 1959, 113; Lämsä 2004, 84.) Voidaan todeta, että Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituinen henkilökunta koki ulkoiset tekijät merkityksellisimmiksi työmotivaation kannalta kuin sisäiset tekijät. Tutkimuksessa saatiin selville, miten vastaajat kokivat motivaatiotekijät sillä hetkellä ja millä ulkoisilla tekijöillä oli vaikutusta ja merkitystä heidän työmotivaatioonsa. Tutkimustulosten perusteella ei saatu suoraan vastausta asetettuun pääongelmaan eli mitkä tekijät vaikuttavat henkilökunnan työmotivaatioon.

Tutkimuksen mukaan Kajaanin Mamsellin vakituksia työntekijöitä kolme eniten palkitsevaa tekijää ovat rahapalkka, työehtosopimuksen mukaiset edut (esim. vuosilomat) ja vuorovaikutus työtovereiden kanssa. Näin ollen saatiin vastaus ensimmäiseen alaongelmaan 1.1 eli mitkä tekijät palkitsevat henkilökuntaa eniten. Herzbergin teorian mukaan esimerkiksi palkalla, saavutetuilla eduilla ja henkilöstösuhteilla esimieheen tai työtoveriin ei ole vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon, vaan niiden ajatellaan poistavat työntekijöiden tyytymättömyyttä (Lämsä 2004, 84).

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen käytettiin teoreettisena viitekehyksenä Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Kyselylomakkeen väittämät muokattiin Herzbergin motivaatio- (sisäiset tekijät) ja hygieniatekijöiden (ulkoiset tekijät) pohjalta. Tällöin käytetty menetelmä ja mittarit olivat alisteisia ennalta valitulle teorialle.

Tätä tilastollista tutkimusta voidaan luonnehtia esitutkimukseksi tai kartoitukseksi, jonka avulla saatiin tietoa Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituisen henkilökunnan tämän hetkisestä työmotivaatiosta, ulkoisten tekijöiden merkityksestä heidän työmotivaatiolleen ja niistä tekijöistä, jotka palkitsevat työntekijöitä eniten.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä toimintasuunnitelma, miten työmotivaatiota esimerkiksi eri alueilla voitaisiin kehittää. Kehittämisessä voitaisiin käyttää tämän tutkimuksen tukena laadullista tutkimusmenetelmää esimerkiksi haastattelua. Työmotivaatiota voitaisiin käsitellä myös kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Työntekijän näkökulmasta katsottuna kehityskeskustelu tulisi olla mahdollisuus esimiehen kohtaamiseen henkilökohtaisella tasolla. Kehityskeskustelussa ei aina tarvitsisi keskustella organisaation tai työyksikön tavoitteista, vaan pääpaino keskustelussa voisi olla työntekijän persoonaan liittyvissä asioissa ja vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. Tätä kautta työntekijä voi kokea, että häntä arvostetaan persoonana. Vuorovaikutustaitojen osaamisella on yhteys työilmapiirin paranemiseen. Työyhteisön ilmapiiri on tärkeä työmotivaation synnyttäjä. Kajaanin Mamsellin työntekijät kokivat työilmapiirin tärkeimmäksi hygieniatekijäksi.

Työntekijän työmotivaation kannalta on tärkeää, että hän saa positiivista palautetta esimieheltään. Palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä motivoi työntekijää tekemään työnsä yhä paremmin jatkossa. Palautetta on osattava myös ottaa vastaan.

Tutkimustuloksissa tuli esille, että työntekijät eivät saa riittävästi palautetta esimieheltään, asiakkailta ja työtovereilta. Työntekijälle tulisi antaa palautetta myös työntekoprosessin aikana eikä vain työn lopputuloksesta. Myös työntekijöiden mieltymyksiä ja mielenkiinnon kohteita tulisi kuunnella. Palautteen antaminen on työnantajan ja esimiehen tärkeimpiä apuvälineitä motivoidessaan alaisiaan. Selkeäksi kehittämiskohteeksi nousi palautejärjestelmän kehittäminen.



Tutkimustuloksista nousi esille, että kaikki työntekijät eivät saa riittävästi vaikuttaa työnsä kehittämiseen tai he eivät ole tyytyväisiä työnsä sisältöön. Kajaanin Mamsellin työhyvinvointisuunnitelmassa korostetaan, että koko henkilöstö osallistuu oman työnsä ja työympäristönsä suunnitteluun. Kuitenkaan tutkimustulosten mukaan tämä ei kaikkien työntekijöiden kohdalla ole mahdollista.

Vaikka Kajaanin Mamselli järjestää työntekijöilleen monenlaista virkistystoimintaa, ei ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituinen henkilökunta näe palkitsevaksi työntekijän järjestämää virkistystoimintaa. Kaikista vastaajista vain 2 % valitsi sen eniten palkitsevimaksi tekijäksi. Herää kysymys, että pystytäänkö tällä tavoin motivoimaan ateria- ja puhtaanapitopalvelujen henkilökuntaa.

Ikäryhmien prosenttijakaumista voidaan jo päätellä, että Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituinen henkilökunta on melko iäkästä. Tutkimukseen osallistujista on jäämässä eläkkeelle lähi vuosina merkittävä osa. Tämä kannattaa huomioida suunniteltaessa tutkimuksen uusinta ajankohtaa. Kajaanin Mamsellin henkilökunnalle tehdään työyhteisön toimivuuskysely joka toinen vuosi. Kehittämisen näkökulmasta tähän kyselyyn voitaisiin liittää työmotivaatiotutkimuksen kysymyksiä. Näin yhdellä kyselyllä saataisiin näkemys työyhteisön toimivuudesta ja työntekijöiden työmotivaatiosta.

Tämän tutkimuksen mittareita ei voida pitää kaikilta osin reliabelina. Vaikka saatekirjeessä ja kyselyssä oli maininta, että tutkimuksessa kartoitettiin Kajaanin Mamsellin vakituisen henkilökunnan työmotivaatiota työntekijöiden näkökulmasta, kyselylomakkeen 5. kohdan kysymyksistä ei tullut esille, että niillä haluttiin saada tietoa työntekijöiden työmotivaatiosta. Tutkimustuloksia analysoitaessa motivaatiotekijöitä koskevien kysymyksien avulla ei saatu tietoa siitä, mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä. Vastauksista tuli esille, miten työntekijät kokivat työmotivaation sillä hetkellä.

Hygieniatekijöitä tiedusteltaessa, haluttiin selvittää, onko hygieniatekijöillä merkitystä työmotivaatioon. 6. kohdan vastausten avulla saatiin tietoa, mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon, millä tekijöillä on merkitystä heidän työmotivaatioonsa ja motivoiko tulospalkkaus ja yhteistyö työtovereiden kanssa työntekijöitä.

Näin jälkikäteen voidaan todeta, että käytetyt 5. ja 6. kohdan kysymykset eivät olleet riittävän tarkat. Tutkimuksessa ei onnistuttu mittaamaan kaikilta osin juuri sitä, mitä haluttiin mitata. Näin ollen tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina, vaan suuntaa-antavina. Näiden osa-

alueiden kysymyksiä ei voida käyttää uudelleen työmotivaatiotutkimuksessa ennen kuin niitä muokataan tarkemmiksi.

Tutkimuksen toteutustapa oli onnistunut. Tutkimusjoukko oli riittävän laaja ( $n = 140$ ). Kohderyhmälle sähköpostiliitteenä lähetetty ohjeistus oli kyselyn tekemiseen riittävä. Voidaan olettaa, että Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituinen henkilökunta näki kyselyn tärkeäksi. Vastauksia tuli 140 eli vastausprosentti (87 %) oli erittäin hyvä ja riittävän suuri tulosten luotettavuudelle. Kyselymenetelmä oli tehokas, koska kyselyn pystyi tekemään lyhyellä aikavälillä.

Herzbergin kaksifaktori-teoriassa voidaan nähdä puutteita. Kuitenkin teoria oli tälle tutkimukselle hyvä viitekehys ja sen pohjalta tutkimuskysymysten tekeminen oli loogista ja selkeää.

Vaikka en löytänyt opinnäytetyössäni vastauksia kaikkiin asettamiini tutkimusongelmiin, uskon, että opinnäytetyön toimeksiantajalla, Kajaanin Mamselli -liikelaitoksella, on hyötyä tutkimustuloksista oman toiminnan kehittämässä. Voin olla tyytyväinen ja päättää tutkimustyöni Norman Vincent Pealen sanoihin:

*”Motivaatio on kuin ravinto. Sitä pitää saada kunnan annos päivittäin, jotta ihminen pysyisi voimissaan.”* (Liukkonen ym. 2002, 129.)

## LÄHTEET

Aaltonen, J. 2007. Työmotivaatio terveydenhuollossa: Tapaustutkimus seitsemässä kirurgisessa yksikössä. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1. – 2. painos. Juva: WSOY.

Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Keuruu: Aavaranta Oy, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Digiium. 2009.<http://www.digiium.fi/fi/index.html>. Luettu 10.3.2009.

Grönfors, T., Roos, T. & Publishing, F. (Toim.) 1996. Performance Management. The Effects of Paradigms, Underlying Theory and Intrinsic Processes. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Grönfors, T., Roos, T. & Publishing, F. (Toim.) 1996. Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teorit ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Elola, J. 2005. Mikä meitä motivoi? – Case Jyväskylän kaupungin palveluksessa toimivat perus- ja lähihoitajat, opettajat sekä itsenäisessä asemassa olevat akateemiset työntekijät. Pro gradu-työ. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. The Motivation to Work. Second Editions. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä.: Paino Porras Oy.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Ikola, S. 2000. Palomiesten työmotivaatio. Pro gradu -työ. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kajaanin kaupunki. 2008. Henkilöstöraportti 2007. Kajaani kaupungin henkilöstöpalvelut 2.4.2008.
- Kajaanin Mamselli. 2008. Laatukäsikirja. Laadukas toimintajärjestelmä.
- Leinonen, S. 2007. Ravintolahenkilökunnan työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät Rukan- ja Kuusamon ravintoloissa. Opinnäytetyö. Kajaanin AMK.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (Toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.
- Niskanen, M., Murto, K. & Haapamäki, J. 1998. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rubenowitz, S. 1989. Organisaatiopsykologia. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (Toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Tervahartiala, T. 1995. Ikääntyvien kuntatyöntekijöiden työ ja työhön motivoituminen. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Timpe, A. Dale. (Toim). 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

## LIITTEIDEN LUETTELO

LIITE 1 Saatekirje

LIITE 2 Kyselylomake

LIITE 3 Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen organisaatiokaavio

LIITE 4 Taustamuuttajat

LIITE 5 Motivaatio- ja hygientehtävät, yhteenveto

LIITE 6 Palkitsemistehtävät, yhteenveto

**Arvoisa Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen työntekijä!**

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa matkailu- ravitsemus- ja talousalalla restonomiksi. Teen opinnäytetyön, joka käsittelee Kajaanin Mamsellin henkilökunnan työmotivaatiota.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kyselyn avulla Kajaanin Mamsellin henkilökunnan työmotivaatiota työntekijöiden näkökulmasta ja selvittää niitä tekijöitä, jotka palkitsevat työntekijöitä eniten. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään Kajaanin Mamsellin toimintaa kehittäessä.

Digium Enterprise tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmalla tehty kysely on avoinna sähköpostilinkissä 3. – 14.11.2008 välisenä aikana. Sähköpostilinkki lähetetään Sinulle 31.10.2008.

Toivoisin Sinun vastaavan kyselyyn, joka on pohjana tutkimustyölleni. Vastauksesi käsitellään **luottamuksellisesti**, yksittäiset vastaukset eivät tule esille missään vaiheessa.

Ystävällisin terveisin

Mervi Mustonen

sähköposti: etunimi.sukunimi@kajaani.fi

## Työmotivaatiokysely Kajaanin Mamsellin henkilökunnalle

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Kajaanin Mamsellin henkilökunnan työmotivaatiota työntekijöiden näkökulmasta ja selvittää niitä tekijöitä, jotka palkitsevat työntekijöitä eniten.

Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään Kajaanin Mamsellin toimintaa kehittäessä.

Toivoisin sinun vastaavan kyselyyn, joka on pohjana tutkimustyölleni.

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

### 1. Minkä ikäinen olet?

- alle 30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-60 vuotta
- yli 60 vuotta

### 2. Millä alueella työskentelet?

- Hallinto
- Lounatuulen alue
- Lohtajan alue
- Pohjoinen alue
- Vuorilaakson alue
- Ravintola alue
- Siivouskeskuksen alue
- Sote alue

### 3. Missä työtehtävässä työskentelet?

- Hallinto/Aluepäällikkö/Työyksikön vastaava
- Ammattihenkilö

### 4. Kuinka pitkään olet ollut Kajaanin Mamsellin palveluksessa?

- alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- yli 30 vuotta



**5. Arvioi missä määrin olet samaa tai eri mieltä väittämien kanssa.**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pidän työtäni kiinnostavana	( )	( )	( )	( )
Työni tarjoaa minulle riittävästi haasteita	( )	( )	( )	( )
Voin vaikuttaa oman työni kehittämiseen	( )	( )	( )	( )
Olen tyytyväinen työni sisältöön	( )	( )	( )	( )
Saan työssäni riittävästi vastuuta	( )	( )	( )	( )
Saan työstäni riittävästi palautetta työtovereiltani	( )	( )	( )	( )
Saan työstäni riittävästi palautetta esimieheltäni	( )	( )	( )	( )
Saan työstäni riittävästi palautetta asiakailta	( )	( )	( )	( )
Esimies kannustaa minua riittävästi	( )	( )	( )	( )
Minun työsuoritustani arvostetaan	( )	( )	( )	( )

**6. Arvioi missä määrin olet samaa tai eri mieltä väittämien kanssa.**

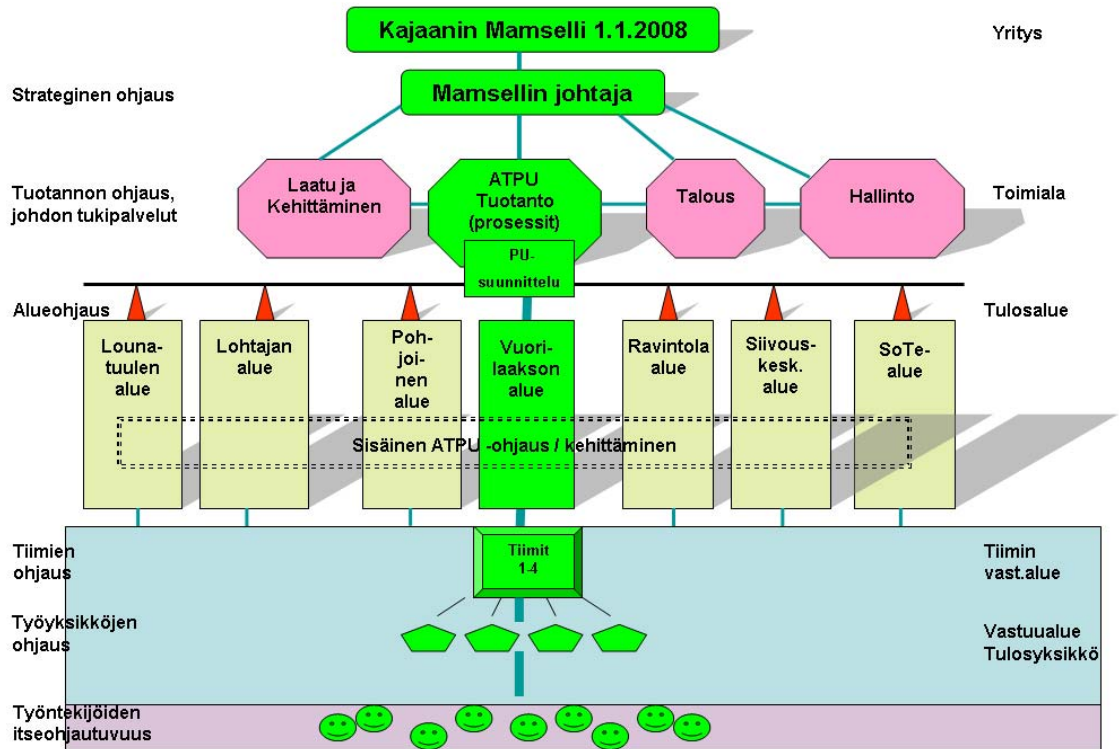
	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri miel- tä	Täysin eri miel- tä
Palkalla on vaikutusta työmotivaatiooni	( )	( )	( )	( )
Tulospalkkaus motivoi minua	( )	( )	( )	( )
Työpaikan pysyvyydellä on merkitystä työtyytyväisyyteeni	( )	( )	( )	( )
Työilmapiirillä on merkitystä työmotivaatiooni	( )	( )	( )	( )
Työolosuhteilla on merkitystä työtyytyväisyyteeni	( )	( )	( )	( )
Työvälineillä on merkitystä työmotivaatiooni	( )	( )	( )	( )
Yhteistyö työtoverien kanssa motivoi minua	( )	( )	( )	( )
Henkilösuhteet esimieheen vaikuttaa työmotivaatiooni	( )	( )	( )	( )
Terveydentila vaikuttaa työmotivaatiooni	( )	( )	( )	( )

### 7. Valitse kolme tekijää, jotka palkitsevat sinua eniten.

- Rahapalkka
- Tulospalkkio
- Esimieheltä saatu palaute
- Henkilöstöetuudet (esim. henkilökuntakortti)
- Työvaatetus

- Työaikaan sisältyvä ruokatauko
- Työnantajan järjestämä työterveyshuolto
- Työnantajan järjestämä virkistystoiminta
- Työnantajan järjestämä koulutus
- Vuorovaikutus työtovereiden kanssa
- Työehtosopimuksen mukaiset edut (esim. vuosilomat)

KAAVIO 1. Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen organisaatiokaavio



TAULUKKO 3. Taustamuuttajat, n=140

Taustamuuttajat

<b>Ikä</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
alle 30 vuotta	3	2,14 %
31 – 40 vuotta	15	10,71 %
41 – 50 vuotta	52	37,14 %
51 – 60 vuotta	61	43,57 %
yli 60 vuotta	9	6,43 %
<b>Yhteensä</b>	<b>140</b>	<b>100 %</b>
<b>Alue</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Hallinto	6	4,29 %
Lounatuulen alue	44	31,43 %
Lohtajan alue	11	7,86 %
Pohjoinen alue	22	15,71 %
Vuorilaakson alue	14	10,00 %
Ravintola alue	11	7,86 %
Siivouskeskuksen alue	12	8,57 %
Sote alue	20	14,29 %
<b>Yhteensä</b>	<b>140</b>	<b>100 %</b>
<b>Ammattiryhmä</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Hallinto/Aluepäällikkö/Tiimiesimies	15	10,71 %
Ammattihenkilö	125	89,29 %
<b>Yhteensä</b>	<b>140</b>	<b>100 %</b>
<b>Työskentelyaika</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
alle 5 vuotta	29	20,71 %
5 – 10 vuotta	24	17,14 %
11 – 20 vuotta	32	22,86 %
21 – 30 vuotta	33	23,57 %
yli 30 vuotta	22	15,71 %
<b>Yhteensä</b>	<b>140</b>	<b>100 %</b>

f= kappalemäärä vastanneista

% = prosenttiosuus vastanneista

## TAULUKKO 4. Palkkaus ja tulospalkkaus iän mukaan, n=140

Hygieniatekijät: palkkaus ja työmotivaatio iän mukaan, n=140.

Tummennetulla on merkitty suurin suhteellinen osuus vastanneista.

	Kaikki vastaajat (n=140)	alle 30 vuotta (n=3)	31-40 vuotta (n=15)	41-50 vuotta (n=15)	51-60 vuotta (n=61)	yli 60 vuotta (n=9)
<b>Palkalla on vaikutusta työmotivaatiooni</b>						
Täysin samaa mieltä	54 %	0 %	73 %	73 %	52 %	44 %
Osittain samaa mieltä	34 %	67 %	27 %	27 %	36 %	11 %
Osittain eri mieltä	9 %	0 %	0 %	0 %	10 %	22 %
Täysin eri mieltä	3 %	33 %	0 %	0 %	2 %	22 %
<b>Tulospalkkaus motivoi minua</b>						
Täysin samaa mieltä	35 %	0 %	33 %	33 %	43 %	33 %
Osittain samaa mieltä	42 %	67 %	40 %	40 %	38 %	33 %
Osittain eri mieltä	16 %	33 %	20 %	20 %	11 %	11 %
Täysin eri mieltä	7 %	0 %	7 %	7 %	8 %	22 %

TAULUKKO 5. Miten työntekijät kokivat motivaatiotekijät?, n=140

Tummennetulla on merkitty suurin suhteellinen osuus vastanneista.

Kysymykset	<b>Motivaatiotekijät</b>									
	Täysin samaa mieltä		Osittain samaa mieltä		Osittain eri mieltä		Täysin eri mieltä		Yhteensä	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pidän työtäni kiinnostavana	79	56,43	53	37,86	8	5,71	0	0	140	100
Työni tarjoaa minulle riittävästi haasteita	77	55,00	55	39,29	8	5,71	0	0	140	100
Voin vaikuttaa oman työni kehittämiseen	48	34,29	72	51,43	18	12,86	2	1,43	140	100
Olen tyytyväinen työni sisältöön	53	37,86	71	50,71	14	10	2	1,43	140	100
Saan työssäni riittävästi vastuuta	99	70,71	37	26,43	4	2,86	0	0	140	100
Saan työstäni riittävästi palautetta työtovereiltani	52	37,14	66	47,14	18	12,86	4	2,86	140	100
Saan työstäni riittävästi palautetta esimieheltäni	42	30,00	73	52,14	22	15,71	3	2,14	140	100
Saan työstäni riittävästi palautetta asiakkailta	50	35,71	69	49,29	19	13,57	2	1,43	140	100
Esimies kannustaa minua riittävästi	45	32,14	66	47,14	23	16,43	6	4,29	140	100
Minun työsuoritustani arvostetaan	52	37,14	70	50	17	12,14	1	0,71	140	100
Vastausten yhteenveto %:a		42,64		45,14		10,79		1,43		100

f = kappalemäärä vastanneista

% = prosentiosuus vastanneista

TAULUKKO 6. Onko hygieniatekijöillä merkitystä työmotivaatioon?, n=140

Tummennetulla on merkitty suurin suhteellinen osuus vastanneista.

Kysymykset	<b>Hygieniatekijät</b>								Yhteensä	
	Täysin samaa mieltä		Osittain samaa mieltä		Osittain eri mieltä		Täysin eri mieltä			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Palkalla on vaikutusta työmotivaatiooni	76	54,29	47	33,57	13	9,29	4	2,86	140	100
Tulospalkkaus motivoi minua	49	35,00	59	42,14	22	15,71	10	7,14	140	100
Työpaikan pysyvyydellä on merkitystä työtyytyväisyyteeni	104	74,29	32	22,86	2	1,43	2	1,43	140	100
Työilmapiirillä on merkitystä työmotivaatiooni	129	92,14	10	7,14	1	0,71	0	0	140	100
Työolosuhteilla on merkitystä työtyytyväisyyteeni	118	84,29	20	15,71	2	0	0	0	140	100
Työvälineillä on merkitystä työmotivaatiooni	123	87,86	15	10,71	2	1,43	0	0	140	100
Yhteistyö työtovereiden kanssa motivoi minua	113	80,71	26	18,57	1	0,71	0	0	140	100
Henkilösuhteet esimieheen vaikuttaa työmotivaatiooni	98	70,00	39	27,86	3	2,14	0	0	140	100
Terveystila vaikuttaa työmotivaatiooni	120	85,71	20	14,29	0	0	0	0	140	100
Vastausten yhteenveto %:a		73,81		21,43		3,49		1,27		100

f = kappalemäärä vastanneista

% = prosentiosuus vastanneista



TAULUKKO 7. Mitkä tekijät palkitsevat työntekijöitä eniten?, n=140

Tummennetulla on merkitty kolme eniten palkitsevaa tekijää.

**Palkitseminen**

	Vastaus	f	%
1.	Rahapalkka	113	80,71 %
2.	Työehtosopimuksen mukaiset edut (esim. vuosilomat)	96	68,57 %
3.	Vuorovaikutus työtovereiden kanssa	68	48,57 %
4.	Esimieheltä saatu palaute	38	27,14 %
5.	Työnantajan järjestämä työterveyshuolto	37	26,43 %
6.	Tulospalkkio	22	15,71 %
7.	Työnantajan järjestämä koulutus	20	14,29 %
8.	Työvaatetus	9	6,43 %
9.	Henkilöstöetuudet (esim. henkilökuntakortti)	8	5,71 %
10.	Työaikaan sisältyvä ruokatauko	6	4,29 %
11.	Työnantajan järjestämä virkistystoiminta	3	2,14 %

f = kappalemäärä vastanneista

% = prosenttiosuus vastanneista

