



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Motivoinnin vaikutukset sairauslomien vähentämiseen

Case: Avarn Security Oy

Haakana, Netja; Heinonen, Tiia-Maria



Laurea-ammattikorkeakoulu

Motivoinnin vaikutukset sairauslomien vähentämiseen
Case: Avarn Security Oy

Netja Haakana, Tiia-Maria Heinonen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2017

Netja Haakana, Tiia-Maria Heinonen

Motivoinnin vaikutukset sairauslomien vähentämiseen
Case: Avarn Security Oy

Vuosi	2017	Sivumäärä	40
-------	------	-----------	----

Tämän tutkielmatyyppisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa teoriakatsaus henkilöstöä motivoivista keinoista työyhteisön sisällä sekä selvittää työmotivaatiota laskevia työtytymätömyystekijöitä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää työyhteisön sisäisten motivaatiotekijöiden vaikutuksia sairauslomien määrään sekä niiden pohjalta esittää työn toimeksiantajalle ehdotuksia motivointikeinoista, joiden avulla pystytään vähentämään motivaation puutteesta johtuvia sairauslomia. Työmme toimeksiantajana toimi Avarn Security Oy:n yksi toimipaikka.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa oli perehdytty motivaatioon sekä sairauspoissaoloihin vaikuttaviin tekijöihin. Teoriaosuudessa paneudutaan motivaatioteorioihin, motivointikeinoihin sekä tekijöihin ja sairauslomien hallintaan vaikuttaviin keinoihin sekä niistä aiheutuviin kustannuksiin, työhyvinvointiin sekä varhaisen puuttumisen toimintamalliin.

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto kerättiin sähköisen kysymyslomakkeen avulla, joka lähetettiin toimeksiantajan yhden toimipaikan kaikille työntekijöille. Tutkimusotoksena toimi kohdeyrityksen yksi toimipaikka. Kysymyslomake oli laadittu Likertin asteikkollisia muuttujia ja niitä täydentäviä avoimia kysymyksiä käyttäen. Tutkimusaineiston analysointi on toteutettu SPSS-ohjelmistoa käyttäen, ja tutkimustulokset on saatettu luettavaan muotoon Excel- taulukoiden avulla.

Kehitysehdotuksissamme keskityimme tutkimuksessa selkeimmin esille nousseisiin epäkohtiin, joiden pohjalta kokosimme yhteen kohdeyrityksellemme toimivia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukseksi tutkimustulostemme pohjalta nousivat vaihtoehtoisten työurien mahdollistaminen yrityksen sisällä, nimettömät kyselyt säännöllisin väliajoin, virkistystoiminnan lisääminen sekä palkitsemisjärjestelmä, joiden toteutumisiksi ehdotamme reteaming- prosessimallia.

Asiasanat: motivointi, sairauslomat, henkilöstöhyvinvointi.

Netja Haakana, Tiia-Maria Heinonen

The effects of motivation on reducing sick leave
Case: Avarn Security Oy

Year	2017	Pages	40
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to produce a theoretical framework for motivating human resources within the work community and to define the biggest demotivating and dissatisfaction factors for work motivation. In addition to this, the purpose was to research how the motivation factors within the work place affect sick leave, analyze the results and present them to the case company, The Avarn Security Oy.

The theory part of the thesis focuses on factors which affect workplace motivation and sick leave. The theory part focuses on discussing about theories, methods and factors related to work motivation and sick leave management and what kind of an effect these have on incurring costs, workplace welfare and the early intervention model.

The thesis utilizes quantitative research method and the data was collected via an online questionnaire, which was sent to the case company. The questionnaire was directed to gather data from one of the case company's branches. The questionnaire comprised of variables using the Likert scale and open questions. SPSS software was used to analyze the data gathered from the company and the findings are recorded into Excel tables.

The development proposals focus on the main faults pointed out by the research. Based on the research analysis, the key proposals are alternative career paths within the company, anonymous feedback, recompensing systems and increased refreshment activities, which we recommend to be implemented using the reteaming process model.

Keywords: motivation, sick leave, employee well-being.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteet ja hyödyt	6
1.2	Rajaus	6
1.3	Toimeksiantaja	7
2	Motivaatio	7
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivointi	8
2.2	Maslowin tarvehierarkia	10
2.3	Herzbergin motivaatio-hygieniateoria	11
2.4	Steven Reiss:n teoria	12
2.5	Motivointikeinot	13
3	Sairauspoissaolot	15
3.1	Sairauspoissaolojen hallinta	16
3.2	Sairauspoissaoloista kertyvät kustannukset	18
3.3	Varhaisen puuttumisen toimintamallit	18
3.4	Työhyvinvointi	19
4	Tutkimus	21
4.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	21
4.2	Kysymyslomake	22
4.3	Tutkimuksen toteutus	23
4.4	Aineiston kerääminen	25
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	25
5	Tutkimustulokset	26
5.1	Tulosten analysointi	26
5.2	Johtopäätökset	31
6	Yhteenveto	33
	Lähteet	34
	Kuviot	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

1.1 Tavoitteet ja hyödyt

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijöitä voidaan motivoida ja mitkä työtytyymättömyys tekijät laskevat motivaatiota (Kuvio 1). Havaitsemillamme kehityskohteilla pyrimme saamaan yritykselle ideoita ja ratkaisuja toimivampaan toimintaan, jossa motivaation puutteesta johtuvia sairaslomia saataisiin vähennettyä.

Valitsimme opinnäytetyöhömme menetelmäksi tutkimuksellisen kehittämistyön, koska kohdeyrityksellämme on kehittämistarpeita ja heidän pyynnöstään tutkimme, kuinka henkilöstöä voisi motivoida enemmän ja mahdollisesti saada motivoinnin kautta sairaslomia vähennettyä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on saada ratkottua taloudellisesti käytännön ongelmia, sekä saada aikaan uusia ideoita tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi ja toteuttamiseksi. Kehittämistyön tarkoituksena ei ole vain kuvailla ja selittää asioita, vaan etsiä myös niille parempia vaihtoehtoja jo olemassa olevan tilalle ja viedä asioita käytännössä kohti uutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoite

1.2 Rajaus

Opinnäytetyön teoreettinen osuus on rajattu koskemaan motivaatiota ja sairaslomia. Opinnäytetyöhön olemme keränneet myös tuoreita tutkimustuloksia motivaatiosta ja sairaslomista. Motivaation keskeisiä kohtia ovat sisäinen ja ulkoinen motivointi, erilaiset motivaatioteoriat, motivointikeinot sekä palkitseminen. Sairaslomien keskeisiä kohtia ovat sairaslomien hallinta, kustannukset ja varhaisen puuttumisen toimintamalli.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on rajattu koskemaan Avarn Security Oy:n yhtä toimipaikkaa, joten tutkimustulosten ja parannusehdotuksien tarkoitus ei ole palvella muita, kuin heidän yhtä yksikköä.

1.3 Toimeksiantaja

Kohdeorganisaationa opinnäytetyössämme toimi Avarn Security Oy. Avarn Security Oy on vuonna 2006 perustettu turvallisuusalan yritys, joka työllistää 2800 henkilöä ympäri Suomea. Avarn Security Oy syntyi, kun Sector Alarm Group osti Turvatiimi Oyj:n ja G4S Suomen liiketoiminnot. Suomessa Avarn Security Oy toimii 20 eri paikkakunnalla ja yrityksen liikevaihto on 85 miljoonan euron luokkaa. Avarn Security Oy on osa Sector Alarm Groupia, joka toimii pääosin Skandinaviassa, mutta sillä on myös liiketoimintaa Euroopassa. Avarn Security Oy:n sisaryhtiö Sector Alarm Suomella on tarjolla kodinturvapalveluja. Sector Alarm on toiseksi suurin turvallisuusalan toimija Euroopassa. Avarn Security Oy tarjoaa turvallisuus palveluja niin yrityksille, julkisen sektorin organisaatioille, kuin kotitalouksillekin. (Avarn Security; Sector Alarm 2016.)

2 Motivaatio

Sana motivaatio tulee latinankielisestä kantasanasta ”moveo” ja sillä tarkoitetaan liikkumista. Motivaatio on siis jotakin, joka pistää ihmisen liikkeelle tai pyrkimään kohti jotakin päämäärää. Jos ihmisellä ei olisi motivaatiota, voitaisiin ihmisen sanoa olevan jähmettynyt paikalleen. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, jossa ihminen haluaa toimia tietyllä viireystilalla kohti jonkin asian toteutumista. Motivaation peruslähtökohdat ovat tahto toimia jotakin tavoitetta kohti ja viireys. Ihmisen tahtoon eli motivaatioon voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla eri tavoin, esimerkiksi hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla, vuorovaikutuksella, palkitsemisella, organisoimalla työt hyvin sekä luomalla asiantuntijatyöhön erilaisia haastavuutta ja merkitystä. Ihmisen omaan motivaatioon vaikuttavat hänen oma fyysinen ja psyykkinen terveys sekä hänen oma henkilökohtainen elämäntilanteensa. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

Työhön motivointi nähdään usein haastavana, koska motivoinnilla pyritään saamaan työstä mahdollisimman tehokasta. Puhuttaessa motivoituneesta työnteosta, se on paljon muutakin kuin tehokasta työn tekemistä. Ihmisen ollessa motivoitunut, hän työskentelee tehokkaasti sekä laadukkaasti ja suhtautuu tekemäänsä työhön iloisesti ja innokkaasti. Innokkuus ja iloisuus ovat siis peräisin ihmisestä itsestään, toisia ihmisiä ei pysty motivoimaan, mutta heidän

motivoitumistaan pystytään tukemaan erilaisin toimin. Motivoituneen työntekijän tunnistaa yleensä siitä, että hän suoriutuu työstänsä hyvin ja myös nauttii niiden tekemisestä. (Rasila & Pitkonen 2010, 5-6.)

Motivaatio johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa ihmisen haluun tehdä työtä, nähdä vaivaa, uhrautua ja ponnistella organisaationsa tavoitteiden saavuttamiseksi ja saada samalla omat tarpeensa tyydytettyä. Motivaatioteoriat ovat yhteydessä johtamisen teorioihin ja ne ovat kehittyneet samaan aikaan. Nykypäivänä motivaatioteoriat ovat jääneet taka-alalle johtamisteorioihin nähden ja oletettavasti syy siihen on, että niitä ei ymmärretä yhtä hyvin kuin johtamisteorioita. Motivaatioteoriat antavat kuitenkin hyvän lähtökohdan organisaatioille ajatella ja mahdollisuudet yhdistää organisaatio ja ihmisten pyrkimykset. (Harisalo 2008, 100-101.)

Kun puhutaan organisaatioista, joissa osaaminen on keskeisessä asemassa, työmotivaation merkitys korostuu, koska motivaatio ei vaikuta vain pelkästään työn tuloksiin ja laatuun vaan myös heidän energiatasoihin ja hyvinvointiin. Jos organisaatio haluaa sitouttaa osaajiaan ja luoda organisaatiolleen pitkän aikavälin jatkuvuutta, heidän on panostettava työntekijöiden hyvinvointiin, koska innovaatiot, tuotteet ja palvelut syntyvät heidän kauttaan. (Luoma ym. 2004, 20.)

Motivaatio on hyvin tärkeää ja tekee huomattavia eroja organisaation tuloksiin. Motivoidessa ihmisiä johtajan roolissa, on hyvä tarkastella myös omaa tekemistä. Johtajana olevalla voi olla vahvoja näkemyksiä motivoimisesta, mutta ovatko ne kuitenkin toimivia tapoja motivoida? Joskus motivointikeinot voivat olla hyvinkin vääränlaisia - ne voivat joko motivoida tai tehdä suurempaa tuhoa motivaatiolle. Johtajan rooli on johtaa, mutta mitä se käytännössä tarkoittaa? Johtamisella tarkoitetaan prosessia, joka voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen. Näissä kaikissa osa-alueissa pystytään mittaamaan tai arvioimaan motivaation osaa kyseisessä kuusi portaisessa prosessissa. Tämä kuusi osainen osa-alue kattaa suunnittelun, rekrytoinnin ja valintatilanteen, järjestämiset, koulutus ja kehityshankkeet, motivaation sekä ohjauksen. (Forsyth 2000, 8-9.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivointi

Nykypäivänä on alettu puhua myös jo sisäisistä ja ulkoisista motivaation lähteistä. Sisäsyntyinen motivaatio teoria syntyi 1950-1960 luvulla ulkoisien palkitsemis- ja motivaatioteorioiden rinnalle. 1970- luvulla professori Edward Decinin kehittämän itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisiä yhdistää kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat omaehtoisuus, yhteisöllisyys ja kyvykkyys. Decinin mukaan näitä psykologisia perustarpeita tarvitaan, jotta ihminen voi hyvin.

Decinin mukaan on siis tärkeämpää keskittyä sisäisien motivaatioiden tukemiseen, kuin ulkoiisiin palkitsemiskeinoihin. Vaikka ylläolevat teoriat ovatkin laajalti hyväksyttyjä, eivät ne ota tarpeeksi huomioon ihmisen yksilöllisyyttä, joka on länsimaisen ajattelun peruspilari. 1970-luvulla motivaatio tutkimuksissa alettiin ottamaan enemmän huomiota ihmisten yksilöllisiä eroja. (Mayor & Risku 2015, 28.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa työntekijä tekee asioita, jotka hän kokee itse kiinnostavaksi ja innostavaksi tai asioita jotka hän kokee hänelle arvokkaaksi. Nämä ovat asioita, jotka vetävät henkilöä puoleensa, sillä ne ovat jotakin, mitä hän itse oikeasti haluaa tehdä, eikä näin ollen joudu pakottamaan itseään tekemään asioita. Tämän vuoksi sisäisesti motivoituneen ihmisen tekeminen ei kuormita häntä samalla lailla kuin ulkoisesti motivoituneen tekeminen. Sisäinen motivaatio lähtee ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Jarenko, Martela & Järvilehto 2015, 25.)

Sisäinen motivointi tarkoittaa, että motivoitunut käyttäytyminen palkitsee itse itseään, sillä tällöin työntekijä toimii itsensä vuoksi. Sisäiseen motivaatioon liittyy työntekijän tarve tuntea itsensä osaavaksi, sekä tarve tunteeseen, että hänellä on valtaa päättää omista asioistaan. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi itse työ, vastuu, saavutukset, henkinen kasvu ja edistyminen. (Luoma ym. 2004, 21.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallista itse tekemisestä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei ole innostunut itse käsillä olevasta tehtävästä, mutta tekee sen saadakseen jonkin ulkoisen palkinnon tai välttääkseen ulkoisen rangaistuksen. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen toimii välineenä jonkinlaisen ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi ja pahimmillaan tekeminen itsessään ei ole mielekästä, mutta se on tehtävä, koska muutakaan ei voi. Ulkoinen motivointi laittaa yksilön työntämään itseään tekemään käsillä olevaa asiaa, joka taas kuluttaa työntekijän henkisiä resursseja. Tämän takia pelkästään ulkoisen motiivoinnin varassa toimiminen voi olla pitkän päälle raskasta ja ahdistaa. (Jarenko ym. 2015, 25.)

Ulkoisesti motivoitunut työntekijä toimii toiminnan seurausten takia. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi rahapalkka, tunnustus, rangaistuksen välttäminen, valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, ylennys, status, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. (Luoma ym. 2004, 21.)

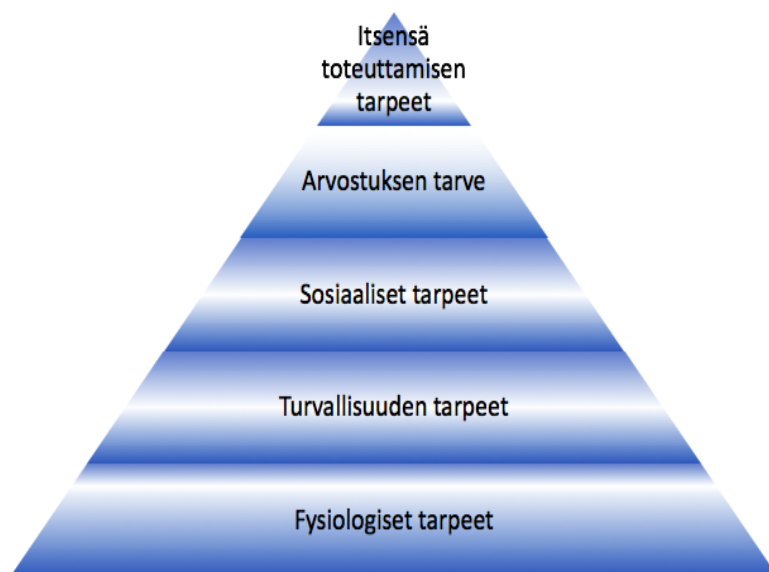
Ulkoisesti kannustavampana motivaatiokeinona pidetään yleisesti rahapalkkaa. Palkka on vastine työstä ja siihen liittyy erilaisia merkityksiä. Palkan suuruuden kautta voidaan muodostaa käsitys siitä, minkälaisessa asemassa työntekijä toimii työyhteisön sisällä ja kuinka hänen on-

nistumistaan arvostetaan työssään. Palkan määrä perustuu arvojärjestelmään, jolla työt voidaan asettaa vaativuuden kokonaisarvioinnin perusteella vaativuuden mukaiseen järjestykseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2014, 69-80.)

2.2 Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslow on esittänyt 1950-luvulla teorian inhimillisten tarpeiden hierarkiasta. Ajatuksena teoriassa on, että ihmisillä on erilaisia, hierarkkisesti järjestyneitä tarpeita joista on syytä olla perillä. Näillä tarpeilla on huomattavasti merkitystä ihmisten motivaatiolle tehdä työtä ja ottaa haasteita vastaan. (Harisalo 2008, 101.)

Maslowin ajattelutapaa inhimillisistä tarpeista voidaan kuvata muodostamalla pyramidi, jossa tietyt, perustavaa laatua olevat tarpeet laitetaan pyramidissa alimmaksi. Kun nämä tarpeet on saatu tyydytettyä, tulee ihmiselle tarve korvata ne uusilla tarpeilla. Maslowin tarpeiden hierarkiaa on kuvattu kuviossa 2. (Harisalo 2008, 101.)



Kuvio 2: Abraham Maslowin tarvehierarkia (Harisalo 2008, 101)

Abraham Maslow esittelee tarveteoriassaan viisi tärkeintä tarveryhmää, jotka ihmiset tarvitsevat motivoinnin lähteeksi: fysiologiset, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Fysiologiset tarpeet tarkoittavat nälkää, janoa, asuntoa ja niin edelleen. Turvallisuustarpeet pitävät sisällään fyysiset sekä henkiset suojat. Sosiaaliset tarpeet ovat kiintymys, yhdessäolo, hyväksyntä ja ystävyys. Arvostuksen tarve tarkoittaa sisäisiä tar-

peita, jotka voivat olla itsekunnioitusta, autonomiaa, statusta, huomiota ja tunnustuksia. It-sensä toteuttamisen tarve on mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä. Maslow:n teorian mukaan, hierarkia teoriassa ei voi päästä niiden ylemmille tasoille ilman, että alemmassa tasossa olevat tarpeet ovat tyydytetty. Maslow ei myöskään uskonut, että nämä tarpeet toteutuisivat jokaisessa ihmisessä samalla tavalla. (Mayor & Risku 2015, 27-28.)

2.3 Herzbergin motivaatio-hygieniateoria

Frederic Herzberg on kehittänyt teorian kahdesta motivointiin vaikuttavasta faktorista kerräämänsä haastatteluaineiston pohjalta. Haastattelussa kysyttiin ihmisiltä kaksi kysymystä: mitkä tekijät tuottavat heille tyydytystä työssä ja millaisiin tekijöihin he olivat tyytymättömiä työssään. Herzbergin yhdistäessä vastaukset, hän pystyi havaitsemaan, että tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät kuvasivat työn eri ominaisuuksia. Herzbergin mukaan tyytyväisyyden vastakohtana ei ole tyytymättömyys, vaan tyytyväisyyden menetys. Vastaavasti tyytymättömyyden vastakohtana ei ole tyytyväisyys, vaan tyytymättömyyden menetys. Organisaation on siis pidettävä hygieniatekijät ajan tasalla, realistisina ja luotettavina, mutta tämän lisäksi kehittää motivaatiotekijöitä, sillä ne ratkaisevat menestyksen. Kuviossa kolme esitellään hygienia- ja motivaatiotekijät. (Harisalo 2008, 105-106.)



Kuvio 3: Frederic Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät (Harisalo 2008, 106)

Herzberg kyseenalaistaa kolme yleistä käsitystä mahdollisuuksista motivoida ihmisiä: negatiiviset keinot, positiiviset taloudelliset kannustimet ja työtehtävien horisontaalisen muokkauksen. Negatiivisilla keinoilla Herzberg tarkoittaa ihmisten uhkaamista psykologisesti tai fysiologisesti, jos he eivät toimi johdon ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Negatiivisilla keinoilla

ei ole vaikuttavuutta, koska niillä on pääsääntöisesti ei-toivottuja vaikutuksia eivätkä ne takaa toivotun käyttäytymisen jatkuvuutta. Positiivisilla taloudellisilla kannustimilla Herzberg tarkoittaa tapaa, jolla ihmisiä motivoidaan toimimaan halutulla tavalla erilaisilla aineellisilla ja rahallisilla palkkioilla, sillä näiden käyttöön liittyy monia myyttisiä, katteettomia oletuksia. (Harisalo 2008, 106.)

Herzberg on tutkinut motivaatiota monilla erilaisilla tutkimuksilla. Ihmisten yleinen käsitys on vain sanoa, että tulee tehdä jotakin, mutta se ei motivoi. Ihminen voi tehdä asian vain, koska on pakko. Herzbergin hygienia- ja motivaatioteoriaa käytetään aineellisten palkitsemiskeinojen kritisoimiseen, koska niillä ei voida saada aikaan motivaatiota lisääviä vaikutuksia. Herzbergin mukaan motivaatiota lisäävät koulutus- ja kehittämismahdollisuudet sekä riittävä palautteen antaminen. (Herzberg 2008, 24-25.)

Työtehtävien horisontaalinen muokkaus on Herzbergin mukaan varsin suosittu motivointikeino, mutta sillä ei ole kuitenkaan toivottuja vaikutuksia työyhteisöön. Horisontaalisella muokkauksella tarkoitetaan työn kiertoa tai työn laajentamista, kuten että työntekijälle annetaan enemmän töitä. Tehokkuuden tavoittelun sijasta olisi motivoivampaa tehdä työtehtävien vertikaalinen muokkaus. Tämä tarkoittaa sitä, että työtehtävät jotka ovat uusia ja aikaisempia haastavampia, motivoivat ihmisiä paremmin, sillä tämä luo ihmiselle henkisen kasvun mahdollisuuksia, uuden kokemista ja oppimista. (Harisalo 2008, 107.)

2.4 Steven Reiss:n teoria

Kun työyhteisössä halutaan johtaa motivaation pohjalta, on hyvä tarkastella Steven Reissin teoriaa. Steven Reiss on esittänyt 16 perusmotiivin teorian, jossa esitellään perusmotiivien vaikutusta yksilön toimintaan ja käyttäytymiseen. Kuviossa neljä esitellään kaikki 16 perusmotiivia. Teoria tunnetaan myös nimellä RMP (Reiss Motivation Profile). RMP:n perusmotiivit ovat siis valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen/kerääminen, kunia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus sekä rauhallisuus/mielenrauha. (Mayor & Risku 2015, 148-153.)



Kuvio 4: Steven Reiss:n 16 perusmotiivia (Mayor & Risku 2015, 33)

Kun tiimityössä halutaan motivoida, on luottamuksen rakentaminen ensiarvoisen tärkeää. Luottamukseen sisältyy se, että ihmiset toimivat niin kuin me odotamme heidän toimivan, myös haastavissa ja yllättävissä tilanteissa. Luottamusta ei rakenneta hetkessä vaan pikkuhiljaa ja luottamuksen voi saada romahtamaan hetkessä, jos odotukset eivät kohtaa. (Mayor & Risku 2015, 156-157.)

2.5 Motivointikeinot

Motivointikeinoiksi koetaan usein rahallinen palkitseminen, mielekäs työ sekä motivoiva työympäristö, mutta ihmiset motivoituvat eri asioista. Kun ihmistä motivoi rahallinen palkitseminen, niin se koetaan peruspalkkana, erilaisina bonuksina, tulospalkkioina, henkilöstörahastoina tai osakepohjaisena. Rahallinen palkitseminen on hygieniatekijä, joista Herzbergin kertoo teoriassaan. Jos yritys käyttää rahallisia palkitsemisjärjestelmiä, on sen tuettava yrityksen strategiaa sekä vahvistaa tuloksellisuutta. Selvää on kuitenkin, että esimerkiksi palkankorotukset eivät motivoi työntekijöitä kauan. Rahallinen palkitseminen voi olla motivointikeino työntekijän palkkaamistilanteessa, mutta pidemmän päälle siitä ei ole hyötyä. (Esimies info 2016.)

Mielekäs työ motivoijana pitää sisällään oman roolinsa ymmärtämisen työyhteisössä, urakehityksen, palautteen työnsä suorittamisesta sekä mahdollisuudet kehittää itseään organisaation sisällä. Työympäristö motivoijana taas pitää sisällään työkaverit, yhteistyön muiden toimijoiden kanssa, avoimen ilmapiirin, vaikuttamisen mahdollisuudet sekä luottamuksen esimieheen ja organisaation toimintaan. (Esimies info 2016.)

Työntekijöitä voidaan motivoida myös tärkeyden tunteella. Solitan henkilöstöjohtaja Jonne Seppä kertoo Helsingin Sanomien artikkelissa, että pelkästään itse työ ei motivoi, vaan ihmisen täytyy kokea, että työssä on hyvä olla. Tämän takia työnantajan on tarjottava suurempi merkitys työlle. (Helsingin Sanomat 2017a.)

On tärkeää, että työntekijällä on päätäntävaltaa työssään, sillä tämä luo vapaudentunnetta työntekijään. Kun työntekijä tulee töihin ja suorittaa vain annetut työtehtävät se ei ole yhtään niin motivaatiota kasvattavaa, kuin jos työntekijälle annetaan vapauksia töidensä suhteen, koska tällöin työ on huomattavasti kiinnostavampaa. (Helsingin Sanomat 2017a.)

Seppä nostaa myös kehittämisen näkökulman esille; Kun henkilöstöä kannustetaan miettimään, miten työ voisi olla tehokkaampaa, hauskempaa tai laadukkaampaa, työn tekeminen ei olisi ainoastaan velvoite ja suorittaminen, vaan siihen syntyisi myös älyllinen kehittymisen taso. Tämä saa työntekijän motivoitumaan paremmin ja kehittymään ihmisenä. (Helsingin Sanomat 2017a.)

Motivaation parantamisessa myös kehityspolkujen tarjoaminen on oleellista. Kehityspolkuja voi olla useita, mutta lähtökohtaisesti ne jaetaan pienemmän vaativuustason, saman vaativuustason ja suuremman vaatimustason tehtäviin. Kehityspolun tarkoitus on siis motivoida ihmisiä saamalla uusia haasteita, olivat ne sitten saman vaativuustason tehtäviä tai eivät, mutta uusi ympäristö tuo uusia haasteita työtehtävien muuttuessa. Ongelmana kehityspoluissa nähdään, että esimiehet eivät halua luopua avaintekijöistään. Kehityspolku on kuitenkin kannattava, koska todennäköinen vaihtoehto on ilman mahdollisuuksia, että henkilöt siirtyvät tämän mahdollisuuden puuttuessa kokonaan toiseen organisaatioon, jotta he saavat uusia haasteita. (Kauhanen 2010, 98.)

Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu on osana työmotivaation ja työhyvinvoinnin edistämistä. On yleistä, että työntekijät kokevat yhteisöllisyydessä keskeisinä asioina reilut pelisäännöt, tasapuolisen kohtelun ja selkeät toimintatavat. Yhtenä epäoikeudenmukaisuuden ja epätasa-arvon ilmentymisenä työelämässä voidaan nähdä samaa työtä tekevien ihmisten asettamista eriarvoisiin asemiin. Esimerkiksi henkilöä, joka toimii vakituudessa työsuhteessa, kohdellaan aivan eri tavalla, kuin samaa työtä tekevää niin kutsuttua pätkätyöläistä tai vuokratyöntekijää samassa organisaatiossa. (Kontula 2014.)

Nykytilanteessa, joissa useat yksityiset organisaatiot lakkaavat, on syntynyt pelko töiden jatkuvuudesta. Palkitsemiskeinona voidaan nähdä myös työsuhteen pysyvyys. Työsuhteen pysyvyys palkitsee, koska pitkän tähtäimen suunnitelmat, kuten asuntolainanottaminen- tai saaminen on vaikeaa, tai jopa mahdotonta ilman pysyvää työsuhdetta. Työsuhteen pysyvyys tuo myös turvallisuuden tunnetta. Myös yritykset, jotka tarjoavat vain määräaikaista työsuhteita,

eivät löydä työntekijöitä, jotka eivät jossain vaiheessa siirtyisi muualle, jossa tarjolla on pysyvä työsuhde. (Hakonen ym. 2014, 203-204.)

3 Sairauspoissaolot

Seurin ja Suomisen (2009) mukaan sairauslomat ovat yksi yleisimmistä väärinkäytetyistä sosiaalietuksista. Kela tiedotti vuonna 2008, että tutkimuksen mukaan sairauslomista 10-20 prosenttia oli kirjoitettu jotain muusta syystä, kuin sairauden vuoksi. Sunnuntaisuomalainen teetti kyselyn vuonna 2007 Suomen Gallupilla, jonka mukaan 51 prosenttia haastatteluun vastanneista hyväksyi jossain määrin, että töistä voi jäädä pois väsymyksen, perheongelman tai harrastuksen vuoksi. Toisessa tutkimuksessa selvisi, että vain noin 40 prosenttia piti vakavana väärinkäytöksenä ylimääräisien vapaapäivien pitämistä, vaikka ei olekaan sairas. (Seuri & Suominen 2009, 11.)

Työpaikoilla sairauspoissaolot voivat koitua monella tapaa ongelmiksi. Tämä voi näkyä lisäkustannuksilla, tuotannon ja toiminnan häiriönä ja kriisiytyneenä työyhteisönä. Sairauspoissaolot voivat olla myös reaktio siitä, että työpaikalla ei ole kaikki kunnossa. Sairauspoissaolo ei aiheuta lyhyellä ajalla työntekijälle ansionmenetystä. Työntekijän ei ole tarpeen työskennellä työkyvyttömänä ansiotason säilyttämiseksi. Hyvän korvaustason kääntöpuolena on kuitenkin houkutus käyttää hyvää korvaustasojärjestelmää väärin. Sairauspoissaolojen väärinkäyttöön voidaan nähdä yhdeksi syyksi se, että muista työkyvyttömyyden syistä ei makseta korvauksia, kuten ristiriidoista työpaikalla, tai perheen huonosta tilanteesta. (Seuri & Suominen 2009, 19-23.)

Erilaisilla psykososiaalisilla tekijöillä on yhteyttä sairauslomien määrään. Näitä ovat esimerkiksi johtamisen laatu, työyhteisön toimivuus, sosiaalisen tuen määrä, päätäntävalta, oikeudenmukaisuus ja työn itsenäisyys. Erilaisia seurantatutkimuksia hyödyntäen on pystytty toteamaan, että epäsuotuiset psykososiaaliset muutokset lisäävät sairauspoissaolojen määriä työyhteisöissä. Tutkimus osoittaa myös, että sairauslomalle jäämistä voidaan pitää työntekijän omana päätöksenä, jonka tuoksi on hankittava sairauslomatodistus. Todistuksen saamista lääkäriltä ei koeta kovin vaikeaksi. (Seuri & Suominen 2009, 50-80.)

Työelämän arjessa sairauspoissaoloihin liittyen nousee esille työnantajan huolestuneisuus lyhyistä, toistuvista sairauspoissaoloista, joiden epäillään aiheutuvan muista, kun sairaudesta, vammasta tai muusta haitasta, joka heikentää työntekijän työkykyä. Tällaiset tilanteet voivat johtaa työyhteisön reagointiin, sillä he kokevat epäoikeudenmukaisuutta työn kuormittavuuden jakautumiseen. Pahimmillaan muulla kuin työkyvyttömyyden perusteella palkallisten sairauspoissaolojen pitäminen leviää työyhteisössä tavaksi, johon on vaikeaa jälkikäteen puuttua. (Kess & Seppänen 2011, 66.)

Helsingin Sanomien (2017) julkaistun artikkelin mukaan yhä useampi jää sairauslomalle, kun töihin ei huvita mennä. Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen mukaan tämä ilmiö koskee etusijassa nuoria työntekijöitä. Sairauslomalle jäämisen syyksi on havaittu työssä koetut pettymykset sekä palaute huonosti hoidetusta työtehtävästä. Nuorilla on myös taipumus jäädä sairauslomalle, jos tiettyä vapaapäivätoivetta ei pystytäkään toteuttamaan heidän toiveidensa mukaan. (Helsingin Sanomat 2017b.)

Järvinen arvioi niin kutsutun ”saikuttamis”-ilmiön alkaneen noin kymmenen vuotta sitten, jolloin puheet ”paskaduuneista” ja ”saikuttamisesta” alkoivat lisääntymään. Etenkin nuorien keskuudessa työn arvostus on alkanut laskemaan. He eivät koe omaa työtään merkitykselliseksi ja näin ollen omat harrastukset ja muut asiat nousevat tärkeämmäksi. Myös nuorien pettymyksensietokyky ja pitkäjänteisyys on heikentynyt. (Helsingin Sanomat 2017b.)

Järvisen mukaan epärealistiset odotukset työstä johtavat turhautumiseen ja työmotivaation laskemiseen. Oppilaitokset ja työpaikkailmoitukset antavat harhaisen mielikuvan työpaikoista; työ on innostavaa, luovaa ja työssä eteneminen on nopeaa. Mikään työ ei kuitenkaan ole pelkästään näitä. (Helsingin Sanomat 2017b.)

Tutkimuksien mukaan huono johtaminen on osatekijä työntekijöiden sairastumisiin. Ensisijaisena yhteytenä huonoon johtamiseen ja työntekijän sairastumiseen on todettu krooninen stressi. Huono johtaminen saa myös työntekijän altistumaan helpommin epäterveellisille ja huonoille tavoille henkilökohtaisessa elämässä, kuten tupakointiin, alkoholin suurkulutukseen ja ylensyöntiin. Myös masennuksen ja univaikeuksien riski kasvaa epärealistisissa työpaikassa. (Talouselämä 2015.)

Huono johtaminen voi synnyttää myös eripuraa, jos työ kuormittaa liikaa ja tämä voi näkyä purkautuvina riitoina työpaikalla kahvipöydässä ja sähköpostikeskusteluissa. Henkilökemiat ovat kuitenkin harvoin syynä ristiriidoissa työpaikoilla. Työntekijöiden välille voidaan luoda hyvää harmoniaa hyvällä johtamisella, tasapuolisuudella ja tilannetajulla. (Hirvinen 2017.)

3.1 Sairauspoissaolojen hallinta

Sairauspoissaolojen hallintaa täytyy johtaa yrityksessä. Hallinnan tarve voi johtua useista poissaoloista tai poissaolojen aiheuttaessa vaikeita tuotannollisia ongelmia yritykselle. Suurien poissaolomäärien taustalla voi olla hoitamattomia tai puutteellisesti hoidettuja sairauksia, työyhteisön huono ilmapiiri, huonosti toimiva työyhteisö, puutteellinen motivaatio, puutteellinen osaaminen tai huonoksi koettu johtaminen. (Seuri & Suominen 2009, 111-112.)

Työntekijä, joka voi hyvin ja viihtyy työssään, jaksaa paremmin työtehtävissään. Jos sairauspoissaoloja on yrityksessä paljon, niiden taustalla voi olla yrityksen käytäntöihin tai rakenteisiin liittyviä ongelmia, joita ovat esimerkiksi motivaatio tai osaaminen. Ilmarisen työhyvinvointijohtaja Kati Huoposen mukaan henkilöstöä koskevien hyvän henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ollessa kunnossa, sairauslomia pystytään vähentämään tehokkaasti. Vakuutusyhtiö nostaa vahvasti esille sairauspoissaolojen vähentämiseksi työkäytäntöjen tarkastelemisen: ”sähly, heikko tiedonkulku ja työn merkityksettömyys vähentävät motivaatiota ja voivat näkyä poissaoloina. Koko henkilöstö on otettava mukaan kehittämään työn tekemisen tapoja”. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2015.)

Työelämässä väsymys voi olla todellinen riskitekijä. Organisaatioissa hyvä vireystaso tuottaa parempaa tulosta ja turvallisuutta. Väsymyksen hallinta kuuluu osaksi organisaation jokapäiväistä johtamista. Työnantajan on luotava edellytykset ja puitteet henkilökunnan väsymyksen seuraamista varten sekä tarvittavaan väsymyksen hallintaan jatkossa. Työntekijälle itselleen jää kuitenkin vastuu pyrkiä ylläpitämään omaa vireyttään yllä. Väsymys on tänä päivänä selvä riskitekijä työntekijöiden sairastumisiin ja sairauslomalle jäämiseen. Väsymyksen hallinnalla yritys pystyy pienentämään sairauslomalle jäämisiä, jotka johtuvat itse väsymyksestä, kuin myös siitä aiheutuneista työtapaturmista. Väsymykseen vaikuttaa suurelta osin työn kuormittavuuden kasvaminen, vuorotöiden lisääntyminen ja kiireen tuntu työssä. Ihmisen väsyessä liikaa, innostuminen työstä tai itse elämästä pienenee huomattavasti. Organisaatio voi huomioida väsymyksen riskin nousemista työvuorojen oikein laatimisella, jotta ihminen saa tarpeeksi lepoa vuorojensa välissä sekä työilmapiirin kasvattamisella. Myös vapaapäivien sijoittaminen putkeen vaikuttaa ihmisen vireystasoon paremmin, kuin yksittäiset vapaapäivät. (Saarijärvi 2017.)

Työpaikan työkulttuuri antaa suuntaa siihen, mitkä ovat työpaikan omat tavat toimia. Työkulttuurilla voidaan luoda kestävä pohja hyvän työilmapiirin luomiseksi ja säilyttämiseksi. Työkulttuuri antaa suunnan koko henkilöstölle työpaikan työmoraalista, säännöistä ja ehdoista jotka säätelevät työntekoa. Työkulttuuri kertoo myös, kuinka yhteisön vuorovaikutus toimii ja kuinka halutaan kohdella yrityksen sidosryhmiä. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa suurelta osin henkilöstön jokapäiväinen toiminta, kuten kollegoiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Kuitenkin huonoksi päässyt työilmapiiri kertoo myös työpaikan johtamisen puitteista ja sisäisten toimintatapojen kehittämättömyydestä. Työilmapiirin kehittämisen onnistuminen lähtee johdon sitoutumisesta ja ohjauksesta. Heidän on arvioitava omia toimintatapojaan ja johtamiskäytäntöä. Kuitenkin onnistumisen läpiviemiseksi loppuun tarvitaan myös henkilökunnan osallistumista ja sitoutumista. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

3.2 Sairauspoissaoloista kertyvät kustannukset

Sairauspoissaolot aiheuttavat Suomen kansantaloudelle kustannuksia noin 3 miljardia euroa vuodessa. Ne aiheuttavat työnantajalle 5-15 työpäivän menetyksen työntekijää kohden, joka on noin 1500 euroa henkilöä kohden vuodessa. (Kess & Seppänen 2011, 1.) Yksi sairauspoissaolo maksaa päivässä noin 350 euroa. Suomessa noin 4,2 prosenttia yksityisen sektorin työajasta menee sairauspoissaoloihin, kuin esimerkiksi vastaava osuus Ruotsissa on noin 3,3 prosenttia. (Suomen yrittäjät 2013.)

3.3 Varhaisen puuttumisen toimintamallit

Työnantajan tulee aina olla selvillä työympäristönsä kuormitustekijöistä sekä seurata jatkuvasti työnkuormittavuutta. Työnkuormittavuuden haitallisuuteen tulee puuttua heti, jotta ratkaisut saadaan tehtyä helposti ja nopeasti. Hyviä keinoja työnkuormittavuuden tutkimiseen ovat kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt sekä turvallisten työtapojen seuraaminen. Jotta haitallista työnkuormittavuutta pystytään seuraamaan, on työnantajan oltava antanut esimiehilleen riittävän koulutuksen siitä, että he pystyvät havaitsemaan haitalliset kuormittavuustekijät työympäristöstä. Haitallisen työnkuormittavuuden merkkejä ovat muun muassa lisääntyneet sairaslomat, pitkittyvät työpäivät, työsuorituksen tai työn laadun muuttuminen, käyttäytymisen muutokset, vaaratilanteet sekä työyhteisön ristiriidat. (Työsuojelu 2016.)

Työntekijät haluavat saada tietää omasta edistymisestään työyhteisössä. Tulokset, onnistumiset ja palaute koetaan innostavina ja motivoivina tekijöinä työssä. Palautteen antamisella on keskeinen merkitys motivaatiota edistävänä tekijänä, koska työntekijät saavat onnistumisesta kokemuksia ja se lisää itsensä kehittämisen tarvetta. Palautteen saamisella on mahdollisuus nähdä oman työnsä tulokset. Palautteen antaminen tarjoaa myös informaatiota työntekemisen tehokkuudesta ja mahdollisuudet nähdä työnsä tulokset. Negatiivinen ja positiivinen palaute ovat molemmat yhtä tärkeitä motivaation kannalta. Palautteella pystytään tunnistamaan nykytilan heikkoudet ja vahvuudet. (Luoma ym. 2004, 80-81.)

Kehityskeskustelut ovat tilaisuuksia, joissa työntekijät odottavat saavansa palautetta esimieheltään. Palautteen antaminen tulisi kuitenkin kuulua jokapäiväiseen toimintaan, ei vain kehityskeskusteluihin, koska kehityskeskusteluita pidetään normaalisti kerran tai kaksi vuodessa. Kuten yllä jo Luoma on todennut, motivaatiota lisää palautteen antaminen, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Organisaatioiden tulisi panostaa palautteen ja vuorovaikutusprosessien rakentamiseen jokapäiväisessä esimiestyössä ja panostaa esimiestyön osaamiseen sekä laatuun. Palautteen antamisella on kaksi erilaista näkökulmaa: laatu ja määrä. Palautteen suurimmaksi haasteeksi on koettu yleensä sen riittämättömyys. (Luoma ym. 2004, 81-82.)

3.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla on viisi porrasta, jotka perustuvat Abraham Maslowin tarvehierarkiaan, joita kuvaillaan kuviossa kaksi. Työhyvinvoinnin perustarpeilla tarkoitetaan, että työ on tekijälle sopivaa ja mahdollistaa henkilölle myös vapaa-aikaa. Perustarpeiden asiantuntijana toimii työterveyshuolto. Perustarpeiden tavoitteena on terveys. Turvallisuus tarpeilla tarkoitetaan turvallista työympäristöä, turvallisia toimintatapoja, toimeentulon takaava palkkausta, työsuhteen vakautta sekä oikeudenmukaista ja tasa-arvoista työyhteisöä. Turvallisuustarpeita pidetään yllä riskienhallinnan ja työsuojelun avulla. Turvallisuuden tarpeiden tavoitteena on turvallisuus. Arvostuksen tarpeilla tarkoitetaan päämäärää, strategiaa ja eettisesti kestäviä arvoja, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Arvostuksen tarpeiden täyttämiseksi tarkoitukseen on arjessa näkyvä arvostus omaa ja muiden tekemää työtä kohtaan. Itsensä toteuttamisen tarpeilla tarkoitetaan yhteisön ja yksilöiden oppimisen ja osaamisen tukemista. Itsensä toteuttamisen tarpeilla on tavoitteena saada kilpailukykyä parantava osaaminen. (Rauramo 2012, 12-15.)

Hyvinvoiva ja terve työyhteisö ei synny itsestään, vaan se tulee luoda kovalla työllä. Tämän luomiseen osallistuu yrityksen johto sekä jokainen työyhteisön jäsen, koska työhyvinvointi luodaan yhdessä koko tiimin kanssa. Luottamus on tärkeä työhyvinvoinnin edesauttaja ja luottamus syntyy arvostuksesta. Luottamus voidaan nähdä viestijänä, asioiden käsittelemisenä, kannustamisena ja lupauksena esittää myös kriittisiä näkökulmia. Luottamuksen ilmapiiriin saavuttaminen vaatii, että esimies on lupauksiensa arvoinen sekä työntekijät toimivat sovittujen aikataulujen ja sovitun laadun mukaan. Luottava esimies pystyy antamaan asiantuntijuuden työntekijälle ja välttää tarpeetonta valvontaa. Esimiehen viestinnän tulee olla rakentavaa, eikä missään tapauksessa syyllistävää. (Jabe 2012, 9-10.)

Hyvän työyhteisön ominaisuudet ovat reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ, tukea antava työyhteisö ja hyvät olosuhteet tehdä työtä. Hyvät olosuhteet tehdä työtä pitää sisällään työvälineiden toimivuuden, sopivan työnkuormituksen sekä turvallisuuden ja terveyden takaamisen. Hyvien työolosuhteiden ympärille rakentuvat loput työhyvinvoinnin osa-alueista. (Kehusmaa 2011, 110-122.)

Työhyvinvoinnin hallinnalla voidaan vaikuttaa organisaatioiden välillisiin ja suoriin kustannuksiin, sekä itse työnantajakuvaan. Työkyvyn hallinnalla voidaan hallita sairauspoissaoloja, tapaturmia ja sijaishenkilöiden tarvetta. (Kauhanen 2010, 108.)

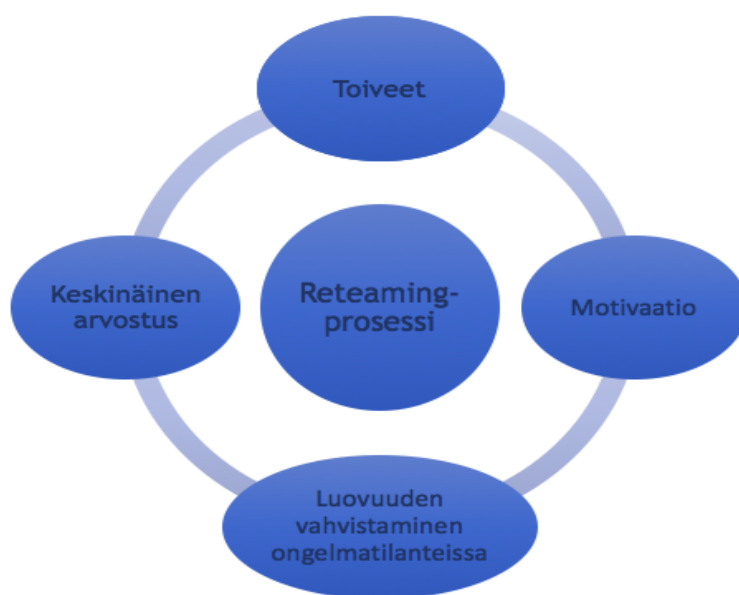
Kuviossa 5 esitellään, kuinka työryhmätoiminta saadaan aikaiseksi ja mitkä ovat sen peruslähtökohdat. Työryhmän tarkoitus on toimia kehittämistarkoituksessa. Työryhmän tulee arvioida myös omaa toimintaansa ja tarttua kehittämistä vaativiin asioihin ja tehdä muutoksista mah-

dollisia. Kyselytutkimuksien tulokset ovat apuväline työryhmän toiminnalle, mutta ei välttämätön työryhmän toiminnan kannalta. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 42.)



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin tavoitteellinen kehittäminen (Rauramo 2012, 21)

Työryhmälle toinen vaihtoehto on reteaming-prosessi ja nimi tarkoittaa ”uudelleentiimiytymistä”. Kuviossa 6 esitellään prosessin vahvuudet. Reteaming-prosessi etenee vaiheittain ongelmanratkomisen ja kehittämisen kanssa. Reteaming-prosessissa on tarkoitus saada aikaan motivaatiota ja hyvää yhteistyötä toiminnankehittämiseksi. Tämän prosessin toiminta perustuu siihen, että saadaan aikaan pala palalta usko saavuttaa tavoitellut tavoitteet ja samalla prosessi antaa innostusta saavuttaa nämä tavoitteet. Prosessissa kaikki muutokset saavutetaan yhdessä, myönteisen ilmapiirin vallitessa, jolloin toiminta kasvattaa yhteenkuuluvuudentunnetta. Reteaming-prosessi voidaan pistää käyntiin kahdella tapaa, joko kartoittamalla meillä olevat ongelmat ja tehdä niistä tavoitteita tai luomalla idea, kuinka prosessi tulisi toimimaan tulevaisuudessa ja tehdä tämän pohjalta tavoitteet tulevaisuudelle. (Ahola & Furman 2015. 10-11, 130-131; Reteaming 2017.)



Kuvio 6: Reteaming-prosessin vahvuudet (Ahola & Furman 2015, 15-16)

4 Tutkimus

Tutkimuksen lähtökohtana pidetään aiheen rajaamista ja tutkimusongelman täsmentämistä. Aihevalinta ohjaa menetelmävalintoihin ja määrittelee aiheeseen liittyvät käsitteet luoden näin suuntaviivat ja perustelut ongelmien rajauksille. Kun tutkija on rajannut oman tutkimusongelmansa, on alettava keräämään rakennusaiheita viitekehystä varten. Tällöin on mietittävä, mitkä teorian osa-alueet ovat oleellisia asiaa tutkittaessa. Viitekehysten tarkoituksena on ohjata tutkimuksen empiiristä työtä ja yhdistää teoria ja empiirinen osa yhdeksi ehjäksi kokonaisuudeksi. (Heikkilä 2004, 24-26.)

4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu määriin, niiden jakautumiin, muutoksiin sekä eroihin. Tarkoituksena on, että näiden avulla pystytään kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä, siinä havaittuja yhteyksiä ja ilmiöitä. Tutkimuksen tarkoituksena on tiivistää määrät ja niiden muutokset tunnusluvuiksi ja analysoida ne tilastollisesti, joko matemaattisiin malleihin vertaamalla, tai mallintamalla. Tutkittava ilmiö täytyy hajottaa mitattavaksi osioiksi, kuten kyselylomakkeen kysymyksiksi. Kysymykset ja niistä saadut vastaukset täytyy tämän jälkeen muuttaa muuttujiksi, jotka saavat tiettyjä arvoja. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 83-84.)

Kvantitatiivista tutkimusotetta voidaan käyttää, kun on mahdollista määritellä mitattavia tai testattavia muuttujia, joita halutaan tarkastella tilastollisesti. Määrällisessä tutkimuksessa aineisto on tietyillä mittareilla saatua numeraalista käsiteltävää dataa, eli kysymykset on muotoiltava sellaiseen muotoon, jossa niitä voi käsitellä matemaattisesti, esimerkiksi monivalintakysymyksiksi. (Heinonen, Keinänen & Paasonen 2013, 34-35.)

4.2 Kysymyslomake

Kysymyslomake on olennainen tutkimusväline kyselytutkimuksissa. Lomakkeen huolellinen suunnittelu on tutkimuksen onnistumisen edellytys. Kyselylomakkeen suunnittelussa on otettava huomioon itse tutkimuskysymys ja mitä metodologia sen tarkasteluun päätetään käyttää. Lomakkeen kysymykset on johdettava aina tutkimuskysymyksestä niin, että vastaukset saadaan aina pääkysymykseen. (Heinonen, Keinänen & Paasonen 2013, 40.)

Kysymykset voidaan jakaa kahteen tyyppiin: monivalintakysymykseen ja avoimiin kysymyksiin. Monivalintakysymyksissä vastaajalle on luotu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja voi rastittaa sopivaa vaihtoehtoa kuvaavan kohdan. Kiinteiden kysymyksien jälkeen voidaan esittää täydentäviä, avoimia seurantakysymyksiä. Avoimien kysymyksien vastauksille varataan oma tila, johon vastaajat voivat kirjoittaa oman vastauksensa. (Heinonen ym. 2013, 40.)

Monivalintakysymyksiä laatiessa vaihtojen peruseriaatteena voidaan pitää sitä, että kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot on esitettävä, mutta vastaaja valitsee niistä kuitenkin vain yhden. Esitettäväksi valitut vaihtoehdot on oltava täydellisesti toisensa pois sulkevia. Kysymyslomakkeessa eri asteikkoja ei voida sekoittaa keskenään eikä asteikkoja voida myöskään muuttaa kesken kyselyä, koska tällöin kysymyksien väliset tulokset eivät ole enää verrattavissa keskenään. (Heinonen ym. 2013, 40-41.)

Monivalintakysymyksien vastausvaihtoehtojen määrästä voidaan puhua asteikkojen portaina. Kysymyslomakkeista saatava data määräytyy portaiden määrällä. Likertin asteikkoa voidaan käyttää mielipideväittämissä viisi-portaisena järjestysasteikkona, johon toiseen ääripäähän laitetaan ”täysi eri mieltä” ja toiseen ääripäähän ”täysin samaa mieltä”. Tarkoituksen on, että vastaaja valitsee asteikolta eniten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon rastittamalla sen. (Heikkilä 2004, 53.) Väittämät voivat olla esimerkiksi muodossa ”täysin eri mieltä - joksseenkin eri mieltä - en osaa sanoa - joksseenkin samaa mieltä - täysin samaa mieltä”, tällöin mahdollisilla muuttujan arvoilla on yksiselitteinen järjestys, oikealle mentäessä saman mieltisyys kasvaa ja vasemmalle mentäessä se taas vähenee. (Tietoarkisto 2016.)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Lomaketta testattiin 26.1.2017 kello 15:34 seitsemällä henkilöllä. Testauslomake oli tehty Google Docs -ohjelmalla, mutta tarjolla ei ollut e-lomake vaihtoehtoa, joten lomake muodostui hyvin pitkäksi. Testauksesta saadun palautteen perusteella päätimme toteuttaa kyselyn e-lomakkeella.

Teimme e-lomakkeen Eduix Oy:n avulla, joka on monien ammattikorkeakoulujen yhteistyökumppani. Kyselytutkimus (liite 1.) laitettiin jakoon vastaajille 15.2.2017 ja lomake sulkeutui automaattisesti 1.3.2017 kello 23:59. Lomake jaettiin kohdeyrityksemme aluepäällikön avustuksella vastaajille sähköpostitse hänen toimestaan. Lomake lähetettiin kohdeyrityksen toimipaikan x kaikille työntekijöille ja näin ollen kysely oli luonteeltaan kokonaistutkimus ja otantamenetelmänä toimi kokonaisotanta. Lomakkeen vastausaika oli kaksi viikkoa, jolloin tulosten luotettavuus pysyi luotettavana. Vastauksia saimme 37 kappaletta ja lomake oli lähetetty 100:lle henkilölle. Melkein kaikki vastaukset saatiin jo kyselyn ensimmäisten päivien aikana, joten lyhyempikin vastausaika olisi riittänyt. Vastausprosentiksi muodostui 37 prosenttia.

E-lomakkeeseen tulleet vastaukset siirrettiin ensin Exceliin, jonka jälkeen ne tallennettiin. Kaikki vastaukset käytiin läpi ja niiden prosentuaaliset luvut laskettiin Excelin taulukkolaskentaohjelmalla sekä lisäksi tulokset laitettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan. Opinnäytetyön kaikki kuviot tehtiin Excelin pivot-ohjelmaa hyödyntäen. Kuvioita käytettiin, jotta tulosten hahmottaminen ja ymmärtäminen olisi lukijalle helpompaa.

Opinnäytetyön tavoite oli tutkia voiko motivoinnilla vaikuttaa sairaslomien vähentämiseen kohdeyrityksen toimipaikassa x. Rakensimme tutkimuslomakkeen opinnäytetyön tavoitteen (kuvio 1.) ympärille. Lähdimme tutkimaan ilmiötä, jotka voisivat liittyä sairauslomien suureen määrään.

Tutkimuslomake sisälsi niin avoimia, kuin strukturoituja kysymyksiä. Kysymyslomake laadittiin niin, että kaikki kysymykset koskisivat vastaajia ja vastaukset toisivat esiin myös vastaajien omia näkemyksiä ja toiveita koskien esimerkiksi palkitsemiskeinoja. Avoimet kysymykset olivat kuitenkin vapaaehtoisia kysymyksiä eikä niihin ollut pakko vastata. Kysymyslomake haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä, kuitenkin niin, että kaikki olennainen saataisiin kysyttyä.

Vastaajille väittämät oli esitelty viisiportaisen asteikon avulla vastattavaksi:

1=Täysin eri mieltä

2= Osittain eri mieltä

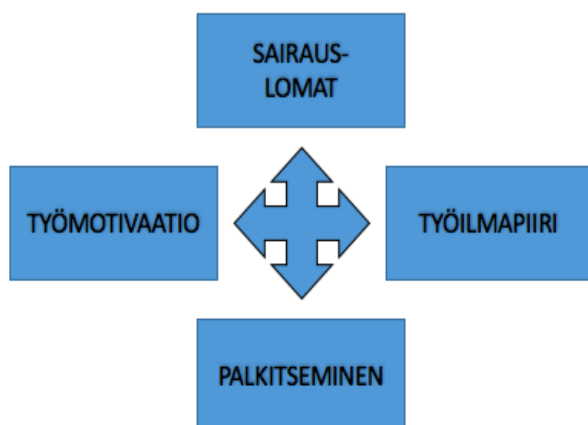
3= En osaa sanoa

4= Osittain samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

Kysymyslomake koostui 32 kysymyksestä, joista ensimmäiset kolme koskivat vastaajien taustatietoja. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan sukupuolta, ikää sekä työsuhteenmuotoa. Seuraavat 29 kysymystä koskivat motivaatiota, palkitsemista ja sairaslomiamia. Kysymykset laadittiin niin, että niistä pystyi päättämään vastaajien motivaatiotasoa ja mikä heitä motivoi. Sairauslomiamia koskevat kysymykset liittyivät syihin ja niiden ottamisen tarkoituksiin.

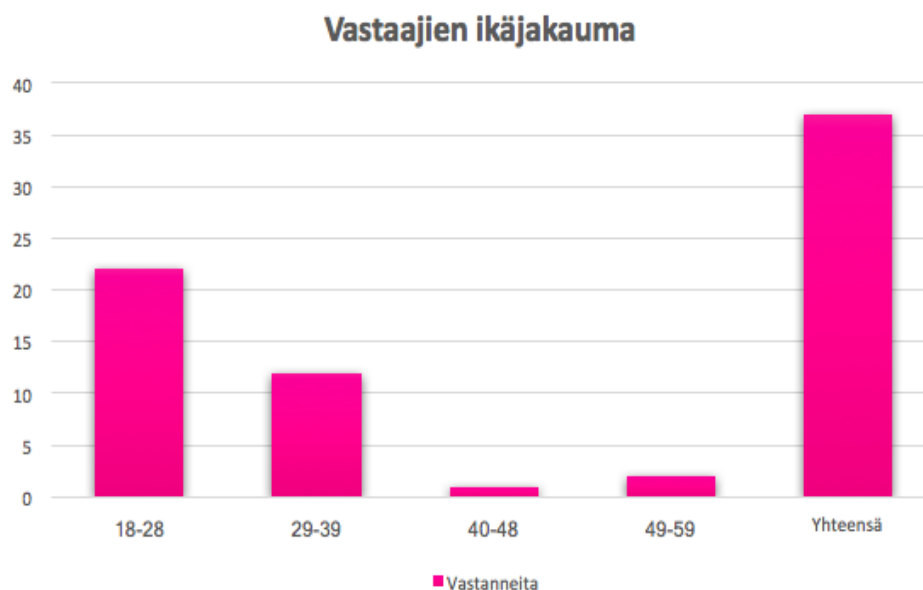
Kuviossa 7 nähdään mitä aiheita tutkimuslomake piti sisällään. Lähdimme liikkeelle kysymyslomakkeesta siitä, että kysyimme vastaajilta motivaatioon liittyviä kysymyksiä. Motivaatioon liittyy joko välillisesti tai välittömästi monenlaisia asioita, joten motivaatio osuudessa kysyimme muun muassa sitoutuneisuudesta, omasta motivaatiotasosta sekä arvostuksesta. Motivaation ylläpidossa palkitseminen on välttämätön keino, jotta työntekijät saadaan pidettyä myös tyytyväisinä ja tämän vuoksi kyselyn seuraavat aiheet koskivat palkitsemiskeinoja ja työilmapiiriä. Kyselyn viimeisenä aiheena olivat sairaslomat, joissa kysyimme vastaajilta syitä sairaslomiin ja mielipiteitä moraalisiin kysymyksiin sairaslomien ottamisen suhteen.



Kuvio 7: Tutkimuslomakkeen sisältö

4.4 Aineiston kerääminen

Tutkimukseen vastanneista 18 oli miehiä (48,65 %) ja 19 naisia (51,35 %). Vastaaajista 19 työkenteli kokoaikaisena (51,35 %), 14 osa-aikaisena (37,84 %) ja 4 tarvittaessa töihin kutsuttavana (10,81 %). Kuvion 8 mukaisesti vastaajista yli puolet olivat iältään 18-28, kolmannes 29-39, 2 % 40- 48 ja 5 % 49-59.



Kuvio 8: Kyselytutkimuksen vastaajien ikäjakauma

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen toistettavuutta ja sillä viitataan usein tutkimusmenetelmän kykyä antaa tuloksista ei-sattumanvaraisia. Mittaria voidaan sanoa reliaabeliksi, jos se antaa saman tuloksen jokaisella kerralla. Luotettavuutta voidaan tarkastella eri hankintavalla samasta kohteesta saatuja tietoja vertailemalla niitä keskenään. Luotettavuutta voidaan myös tarkastella kahden eri tutkijan tekemällä samalla tilastotieteellisellä mallilla olevan tutkimuksen ja vertailemalla näitä tuloksia keskenään. Tutkimustamme ei voida pitää luotettavana, sillä olemme suorittaneet kyselyn vain kerran yrityskohteeseemme, eikä mahdollisia muita vertailukelpoisia tutkimuksia ole ollut käytettävissä. (Heinonen ym. 2013, 91-93.)

Validiteetilla kuvataan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetin arvioiminen tapahtuu vertaamalla mittaustuloksia todelliseen tietoon tutkittavasta kohteesta. Korkeaan validiteettiin voidaan pyrkiä kuvailemalla koko tutkimusprosessia niin tarkasti kuin mahdollista, sekä perustelemalla tehdyt valinnat ja painottamalla tutkimusten

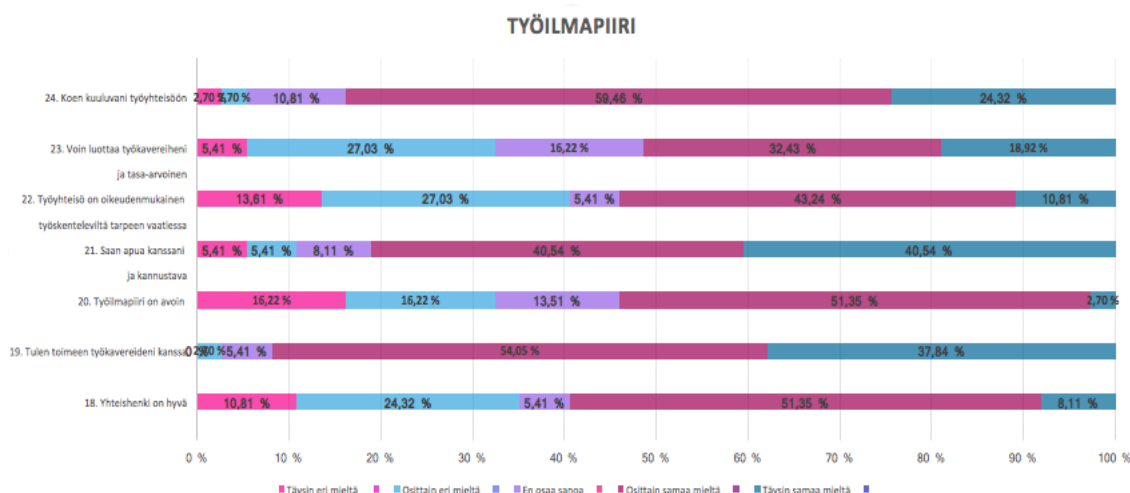
tuloksien tulkintaa ja ymmärtämisen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksemme on toteutettu käyttäen aiheeseen liittyvää teoriaa ja siihen liittyviä erilaisia käsitteitä. Tulokset vastaavat erinomaisesti tutkimuksemme kohdetta sekä tutkimukselle asetettuja päämääriä. (Heinonen ym. 2013, 93.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Tulosten analysointi

Kysymyslomakkeessa motivaatio osuuden kysymykset olivat listattu kaikki motivaation alle. Vastauksia analysoidessa ne kuitenkin jaettiin motivaatioon, sitoutuneisuuteen, arvostukseen sekä työilmapiiriin, jotta niiden tulkitseminen on helpompaa lukijalle. Kaikki osuudet kuitenkin liittyvät motivaatioon.

Kuviossa 9 esitellään kysymyslomakkeen vastaukset motivaation osalta. Motivaatio koettiin vastausten perusteella lähinnä hyväksi (27 %) ja osittain hyväksi (51,4 %). Työssä onnistumiset koettiin niin ikään hyväksi (45,9 %) ja osittain hyväiksi (35,1%). Työtehtävät motivoivana tekijänä koettiin osittain motivoiviksi (51,4 %). Työtehtävät itsessään motivoivana tekijänä kysymyksen vastaukset jakautuivat loppuihin ääripäihin hyvin tasaisesti (8,1-16,2 %). Työn mielenkiintoisuus koettiin mielenkiintoiseksi (18,9 %), osittain mielenkiintoiseksi (45,9 %) sekä osittain ei-niin mielenkiintoiseksi (21,6%).

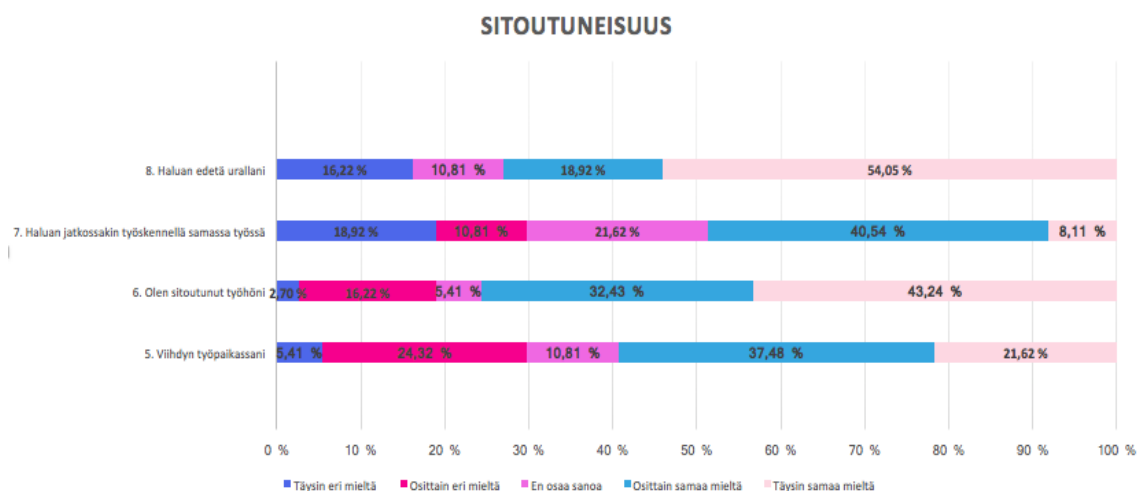


Kuvio 9: Motivaatio

Kuviossa 10 esitellään motivaatio osuuden sitoutuneisuuteen liittyvät kysymykset. Vastaajien sitoutuneisuus täysin saman mielisesti oli 43,2 %, osittain sitoutunut 32,4 % sekä osittain eri mieltä sitoutuneisuudesta 16,2 % nykyisiä työtehtäviä kohtaan. Halu työskennellä samassa työpaikassa jatkossakin oli tasolla osittain samaa mieltä (40,5 %), tai vastaajat eivät osanneet

sanoa (21,6 %). Uralla etenemisen suhteen vastaukset jakautuivat kahteen ääripäähän, täysin samaa mieltä (54,1 %), osittain samaa mieltä (18,9 %) sekä täysin eri mieltä (16,2 %). Uralla etenemisen suhteen 10,8 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa haluaako edetä uralla. Töissä viihdyttiin osittain saman mielisesti (37,8 %), täysin saman mielisesti (21,6 %) sekä osittain erimielisesti (24,3 %). Töissä viihtyvyyteen 10,8 prosenttia ei osannut sanoa mitään. Viihtyvyyden osalta hajonta oli hyvin epätavallinen jokaisen vastauksen osalta, joten viihtyvyys voidaan nähdä ongelmana.

Vastaajilla oli myös mahdollisuus esittää avoimia mielipiteitä siitä, mitkä asiat heitä motivoivat ja mitkä asiat vähentävät heidän motivaatiotaan. Kysymykseen ”mitkä asiat motivoivat?” sai vastauksia 30 kappaletta. Yli puolet (16 ihmistä) vastaajista nostivat esiin työkaverit. Työkavereiden jälkeen myös raha nousi selkeästi esille vastauksissa. Kysyimme myös mitkä asiat vähentävät motivaatiota ja saimme vastauksia 31 kappaletta. Kolmannes vastaajista nimesi motivaatiota vähentäväksi tekijäksi huonon työilmapiirin ja jokseenkin myös huonot työkaverit.

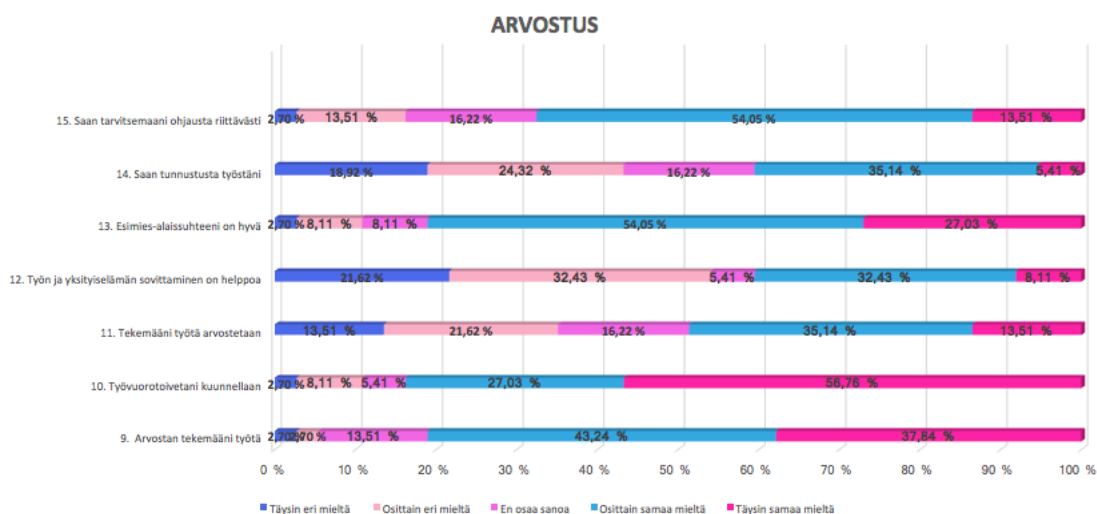


Kuvio 10: Sitoutuneisuus

Kuviossa 11 esitellään arvostus osion vastaukset. Osion mukaan työvuorotoiveiden kuuntelemisen suhteen oltiin eniten tyytyväisiä (56,8 %) tai osittain tyytyväisiä (27,0 %). Työvuorotoiveiden kuuntelemisen loput vastaukset jäivät muutamaan vastaajaan tai asiasta ei ollut kokemusta (8,1 % -2,7 %). Arvostus oman työn tekemiseen oli osittain samaa mieltä (43,2 %), täysin samaa mieltä (37,8 %) tai vastaaja ei osannut sanoa (13,5 %). Vastaajista 2,7 % ei arvostanut ollenkaan tai hyvin vähän tekemäänsä työtä. Vastaajien mielestä heidän tekemäänsä työtä arvostettiin osittain saman mielisesti (35,1 %) tai osittain eri mielisesti (21,6 %). Omasta työstä tunnustuksien saamisen suhteen koettiin osittain saman mieliseksi (35,1 %) ja osittain erimieliseksi (24,3 %). Vain 5,4 % vastaajista oli samaa mieltä, että työstä saadaan jonkinlaista tunnustusta. Työstä saatavan tunnuksen ja oman työn arvostus vastaukset nousivat myös esiin

poikkeuksellisen hajontansa vuoksi, joten mahdollinen ongelma voitaisiin nähdä näissä asioissa.

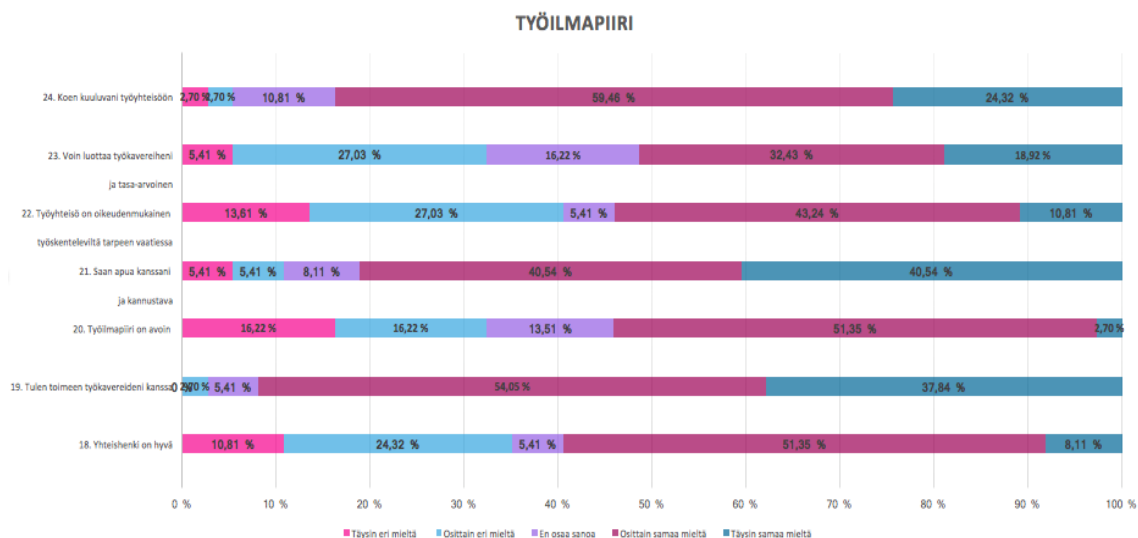
Tarvittavan ohjauksen saamisen suhteen vastaajat olivat osittain samaa mieltä (54,1 %), täysin samaa mieltä (13,5 %) tai vastaaja ei osannut sanoa (16,2 %). Esimies-alaissuhde koettiin pääosin osittain samaa mieltä olevaksi (54,1 %) tai täysin samaa mieltä olevaksi (27,0 %). Työn ja yksityiselämän sovittaminen helpoksi koettiin osittain saman mieliseksi (32,4 %) sekä osittain eri mieltä olevaksi (32,4 %).



Kuvio 11: Arvostus

Työilmapiiri osion ”yhteishenki on hyvä” kysymyksen vastaukset saivat taas esiin hyvin suurta hajontaa. Osittain samaa mieltä yhteishengestä olivat 51,4 % vastaajista, kun taas 24,3 % olivat osittain eri mieltä yhteishengen hyvydestä. Toinen hajontaa aiheuttava kysymys oli työyhteisön oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Tähän kysymykseen vastaajat olivat osittain samaa mieltä (43,2 %) ja osittain myös eri mieltä (27,0 %). Työilmapiiri osion vastausjakauma esitellään kuviossa 12.

Vastaajien mielestä apua saatiin työkaverilta, jos sitä tarvitaan (40,5 %). Työilmapiiri koettiin avoimeksi ja kannustavaksi osittain saman mielisesti (51,4 %) ja täysin tai osittain eri mieliseksi 32,4 % mielestä vastaajista. Työkavereiden kanssa tultiin toimeen saman mielisesti (37,8 %) sekä osittain saman mielisesti (54,1 %).



Kuvio 12: Työilmapiiri

Avoimella kysymyksellä kysyttiin vastaajilta omia mielipiteitä työilmapiiriin kehittämiseen. Kuviossa 13 esiteltiin kaikki saadut vastaukset ja vastaajien enemmistön mielestä yrityksen järjestämällä työkykyä ylläpitävillätoiminnoilla ja virkistysilloilla työilmapiiriä saataisiin parannettua.

Kuinka ilmapiiiriä voisi parantaa?

En osaa sanoa.

Enemmän firmalta tunnustusta (esim tykypäivii, palkintoj jne.) vieläkin reilummat vuorojaot.

Esimies valinnoilla, heidän on oltava tasapuolisia, kannustavia ja rautaisia ammattilaisia. Osallistuvia.

Firman järjestämällä tilaisuuksilla.

Firman järjestämällä virkistyspäivillä.

Järjestämällä yhteistä toimintaa myös työajan ulkopuolelle enemmän.

Kiusaajille puhuttelu. Epäoikeudenmukaiseen kohteluun täytyy puuttua välittömästi ja myös esimiesten epäasialliseen käytökseen ja kohteluun täytyy puuttua.

Olla kaikille tasapuolinen

Ongelmiin puuttuminen?

potkimalla paskat pois

Puuttamalla epäkohtiin kunnon ja kiinnitettisiin enemmän huomiota siihen, että kaikki työntekijät tekisivät tasapuolisesti kaikkea.

Puuttamalla ongelmakohtiin ja hakemalla ratkaisuja kollektiivisesti haasteellisiksi koettuihin asioihin.

Työntekijöiden mielipiteitä pitäisi kuunnella enemmän ja esimiesten pitäisi puuttua hanakammin pieniltäkin tuntuviin ongelmiin.

vaiketaan, muutama ihminen muualle

Varmistamalla tasapuolisuus, uusia ei saa sortaa, enemmän esimiehiä paikalla ja tärkein asia: 30min taukoa olisi paikallaan ruokailua varten. 20min on tes-minimi, ja se ei riitä kunnon taukosi. Pieni asia, iso vaikutus työntekijälle.

Velvoitteiden noudattaminen valvontaan.

Vähennetään "Kikkejä" työkalureitien keskuudessa, parempi yhteishenki.

Yhteisillä tapahtumilla, hyvinvointipäivillä

Yhteisillä tapahtumia vaikka ulkoilun tiimoilta.

Kaikki yhteensä

Kuvio 13: Kuinka työilmapiiriä voisi kehittää

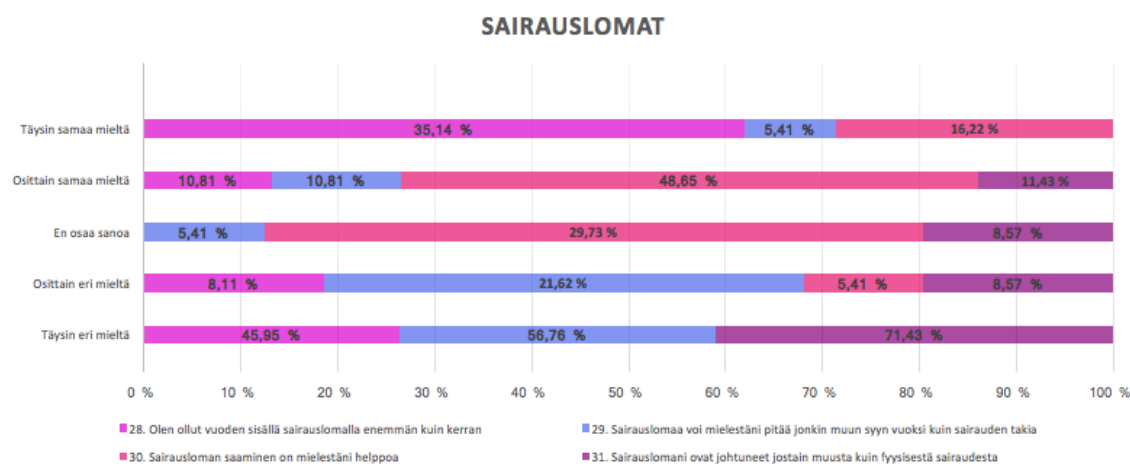
Palkitsemisosiossa kysyttiin valmiiksi valittuja motivoivia keinoja, jotka olivat rahapalkka, hyvän työntekijän lisäpalkkio, työaikoihin vaikuttaminen, uralla etenemismahdollisuudet, yrityksen kortilla tarjottavat edut sekä lounassetelit.

Melkein kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että motivointia parantava palkitsemiskeino on rahapalkka (89,2 %). Hyvän työntekijän lisäpalkkio, työaikoihin vaikuttaminen ja uralla etenemismahdollisuudet olivat noin kolmannekselle vastaajista parhaita motivaation lisäämiseen vaikuttavia palkitsemiskeinoja.



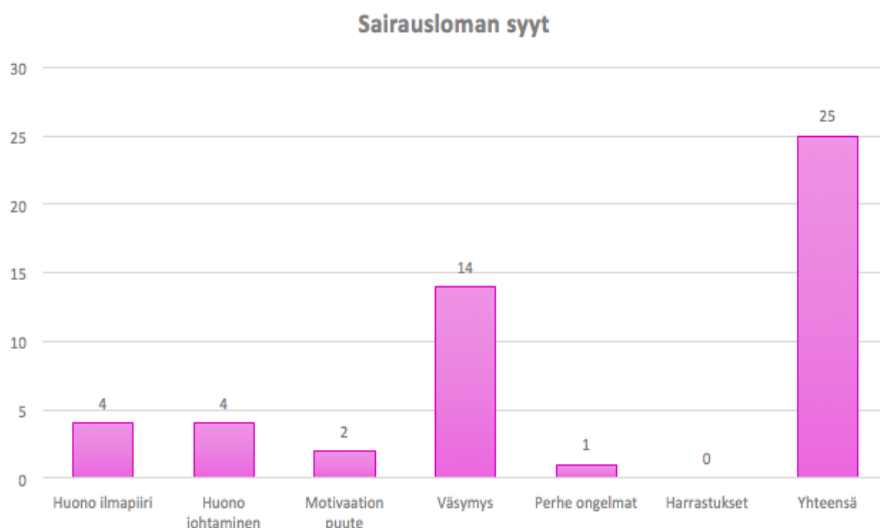
Kuvio 14: Motivoivat palkitsemiskeinot

Kuvion 15 mukaisesti sairauslomilla on oltu vastaajien mukaan harvemmin kuin kerran vuoden sisällä (45,9 %) tai toisen ääripään mukaisesti enemmän kuin kerran vuoden sisällä (35,1 %). Tämän vastauksen hajontaan on vaikea löytää syitä tai paneutua siihen sen enempää, koska on selvää, että jotkut ovat kipeänä enemmän kuin toiset. Moraaliseen kysymykseen, jossa selvitettiin voiko sairauslomalla olla muutenkin, kuin sairauden vuoksi saatiin hyvin yksimielinen vastaus täysin eri mieltä (56,8 %) tai osittain eri mieltä (21,6 %). Sairausloman saaminen koettiin osittain helpoksi (48,6 %) tai vastaajilla ei ollut asiasta kokemusta (29,7 %). Kysymyksen 31 vastauksena saatiin yksimielisesti täysin eri mieltä (67,6 %), joka viittaisi siihen, ettei sairauslomia oteta turhan takia.



Kuvio 15: Sairauslomat

Tutkimuksen osio sairauslomien syyt paljastivat, että väsymys (37,8 %) on suurin syy hakea sairauslomaa. Toiseksi korkeimmaksi syyksi sairaslomiin olivat huono ilmapiiri (10,8 %) sekä huono johtaminen (10,8 %). Motivaation puutteen vuoksi sairauslomia hakevien määrä jäi odotettua pienemmäksi (5,4 %), kuin oli odotettu, mutta ylläolevien syiden johdosta motivaation puute voi rinnastua myös huonoon ilmapiiriin sekä johtamiseen.



Kuvio 16: Sairausloman syyt

5.2 Johtopäätökset

Aineiston analysoinnin jälkeen kokosimme tutkimustulosten pohjalta yhteen kohdeyrityksemme toimivia kehitysehdotuksia. Näiden pohjalta kehitysehdotukseksi muodostui työhyvinvoinnin tavoitteellinen kehittäminen. Valitsimme tutkimustuloksien perusteella neljä epäkohtaa, joihin lähdimme etsimään erilaisia ratkaisuja.

Tutkimuksen mukaan työstä saatavan tunnustuksen ja oman työn arvostus koettiin huonoksi kohdeyrityksessä. Kuten Herzberg useissa tutkimuksissaan toteaa, motivaation ylläpitämiseksi työntekijöiden on tärkeää tietää oma roolinsa työyhteisössä, tietää omista urakehitysmahdollisuuksistaan sekä saada palautetta työnsä suorittamisesta. Työstä saatavan arvostuksen tunnetta voidaan nostaa kehittymispolun avulla. Ehdotamme yritykselle, että kehittymispolku esitetään jokaiselle yrityksen työntekijälle heidän tullessaan yritykseen. Kehittymispolun tulisi sisältää selkeästi kuvatut tavoitepisteet, joiden avulla työntekijä ja esimies voivat molemmat seurata työntekijän saavutuksia ja etenemismahdollisuuksia hänen urallaan. Kehittymispolun rinnalle ehdotamme suoritettavaksi kehityskeskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä säännöllisesti vähintään kerran vuodessa. Palautteenannon ei kuitenkaan pidä rajoittua vain näihin tilaisuuksiin, vaan palautetta tulisi antaa työntekijöille mahdollisuuksien mukaan jatkuvasti.

Myös sähköpostiin lähetettyjen kuukausittaisten kyselyiden avulla voidaan seurata henkilöstöä sekä kehittää toimintaa heidän tarpeidensa mukaisesti. Nopeasti toteutettavalla, noin viiden kysymyksen mittaisella kyselyllä, voidaan kiinnittää huomiota ajankohtaisiin sekä oikeisiin asioihin työpaikan sisällä sekä kannustaa henkilöstöä itse miettimään, millä tavoin työnteko ei olisi ainoastaan velvoite vaan siihen syntyisi myös älyllinen kehittymistaso, kuten myös Seppä totesi Helsingin Sanomille 2017. (Helsingin Sanomat 2017).

Tutkimustuloksista selvisi myös, että työssä viihtyminen koettiin jossain määrin huonoksi. Kuten Herzbergin motivaatio-hygieniateoriassa todettiin, työtehtävän luonne on yksi motivatiotekijöistä, joka ratkaisee yrityksen menestymisen. Tämän vuoksi ehdotamme organisaatiota miettimään, olisiko työntekijöille mahdollista tarjota myös muita työuria yrityksen sisällä. Työntekijän tietäessä mahdollisuudestaan pystyä vaihtamaan työuraa yrityksen sisäisillä osastoilla, paine omasta työstä voi helpottua. Ehdotamme, että työura-keskustelut tulisi olla mahdollista käydä esimiehen kanssa, jos työntekijä itse kokee niin tarpeelliseksi.

Tutkimuksesta ilmeni myös, että yrityksessä yhteishenki koettiin huonoksi. Herzbergin mukaan organisaation on pidettävä hygieniatekijät realistisina, luotettavina sekä ajantasaaisina, jotta työtyytyväisyys säilyisi yrityksen sisällä. Työympäristön parantamiseksi ehdotamme nimetöntä sähköpostikyselyä noin 3-4 kuukauden välein työilmapiiriin kokemusten selvittämiseksi, jonka avulla johdon on helppo lähteä rakentamaan oikeilla työkaluilla tarvittavaa muutosta. Lisäksi ehdotamme, että kuukausittaisten kyselyihin vastaajien kesken voisi arpoa esimerkiksi elokuva-aiheet suuremman vastausprosentin saavuttamiseksi.

Työympäristön yhteishengen parantamiseksi katsomme myös toimivan erilaiset urheilupäivät, virkistysristeilyt sekä työyhteisön perhetapaamiset esimerkiksi huvipuistossa. Tämän avulla myös työntekijän perhe pääsee tutustumaan muihin työntekijöihin sekä henkilöihin, joiden kanssa työntekijä on päivittäin tekemisissä oman työnsä osalta. Tällainen toimintatapa voi auttaa perhettä ymmärtämään työntekijän töitä, työpaineita sekä jännitteitä.

Tutkimustuloksissa ilmeni myös, että henkilökunta koki olevansa väsyneitä. Ehdotamme yritystä pienentämään väsymyksen riskiä laatimalla työvuorot niin, että vapaapäivät ovat sijoitettuna aina peräkkäisille päiville ja ottamaan huomioon myös, että vuorojen välissä olisi tarpeeksi lepoaikaa; ei ilta- ja aamuvuoroja peräkkäisille päiville.

Ehdotamme myös yritystä ottamaan käyttöön palkitsemisjärjestelmän, joka motivoisi henkilökuntaa parempaan tulokseen. Palkitsemisjärjestelmä tulisi olla kaikille avoin, määräaikaaisesti suoritettu palautekeskustelu esimiehen ja työntekijän välillä säännöllisin väliajoin, noin kuukauden-puolenvuoden välein. Palkitsemiskeinoksi ehdotamme määräaikaisten työsuhteiden

vakinaistamista tilanteen niin salliessa tai työn suoriutumisesta riippuvaa erityispalkkiota kuten esimerkiksi hyvinvointikeskuksen pääsylippuja, elokuvalippuja, hierontalahjakortteja, kulttuuri- tai virkistysseteleitä.

Kaikki tutkimuksen tuottamat tulokset ja epäkohdat voidaan ratkoa reteaming-prosessin avulla. Reteaming-prosessi lisää motivaatiota ja yhteistoimintaa työyhteisön sisällä ja tämän vuoksi toimii toimeksiantajamme kohdalla erityisen hyvin. Prosessin alkuun saaminen edellyttää epäkohtien sekä halutun lopputuloksen tiedostamisen, mutta toteutuksen helppous puoltaa sen käyttöönottoa ja käyttöä kyseessä olevassa työyhteisössä. Reteaming-prosessiin voivat liittyä kaikki halukkaat ja kaikkien halukkaiden ideat ja näkemykset tulee myös ottaa huomioon mallia käytettäessä. Prosessissa olisi hyvä lähteä liikkeelle asioista, jotka koetaan eniten ongelmallisiksi, eli tässä tapauksessa työhyvinvointiin.

6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, kuinka henkilöstöä voidaan motivoida työyhteisössä ja mitkä työtyytyttömyys tekijät laskevat motivaatiota tehdä töitä. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka motivaatiotekijät työyhteisössä vaikuttavat sairaslomien määrään. Tavoitteena oli toteuttaa tutkimus, jonka pohjalta pystyimme esittämään toimeksiantajalle ehdotuksia, millä motivoinnin keinoin pystytään vähentämään motivaation puutteesta johtuvia sairauksia.

Lähdimme rakentamaan työtämme teoreettisen viitekehyksen avulla. Teoria koostui aluksi sisäisestä ja ulkoisesta motivoinnista, neljästä eri motivaatioteoriasta ja motivointikeinoista. Tämän jälkeen lähdimme kirjoittamaan eri asialähteiden kautta sairauspoissaolojen hallinnasta- ja kustannuksista, varhaisenpuuttumisen mallista ja työhyvinvoinnista.

Muodostimme tutkimuskysymykset tukemaan opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta, hyödyntäen teoreettista viitekehystä niin, että pystyimme täsmentämään kysymykset juuri asianmukaisiksi kohteellemme. Tutkimuksen pohjalta saimme vastaukset kysymyksiin, jonka kautta lähdimme rakentamaan kehitysehdotuksia. Osasimme olettaa työn alkuvaiheissa aineellisen palkitsemisen nousevan aineettomampaa enemmän esille ja näin ollen päätimme jo työn alkuvaiheilla, että emme tule keskittymään kehitysehdotuksissamme rahapalkalla palkitsemiseen.

Esitimme työmme toimeksiantajalla, joka oli tyytyväinen lopputuotokseen. Teoriaosuus oli hyvin kattava ja lähteitä oli käytetty runsaasti. Toimeksiantajamme mielestä kehitysideat olivat realistisia ja toteutettavissa.

Lähteet

Kehittämismenetelmä. Helsinki: Bookwell Oy. Ahola, T. & Furman, B. 2015. Uudistettu painos. Reteaming-valmennus: Yksilöiden ja työyhteisöjen ratkaisukeskeinen.

Forsyth, P. 2006. Motivate people: Get the best from yourself and others. London: Kogan Page Ltd. (E-kirja).

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, N. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Heinonen, J., Keinänen, A. & Paasonen, J. 2013 Turvallisuustutkimuksen tekeminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Herzberg, F. 2008. One more time: How Do You Motivate Employees? United States of America, Boston: Harvard Business School Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja, voitko työssäsi hyvin. Saarijärven Offset Oy: Yrityskirjat Oy.

Jarenko, K., Martela, F. & Järvilehto, L. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Verkkokirjahylly: Talentum.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely - tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppamari/Helsingin Kamari Oy.

Kess, K. & Seppänen, E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

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

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin - 16 perustarvetta johtamisen apuna. Liettua: Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014 Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oyj.

Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sähköiset lähteet

Avarn Security 2016. Viitattu 23.11.2016. <http://www.avarn.fi/avarn/>

Esimies info valmennusverkko 2016. Viitattu 23.11.2016. <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>

Finlex. Työsopimuslaki 2017. Viitattu 23.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2001/20010055>

Helsingin sanomat 2017a. Viitattu 5.6.2017. <http://www.hs.fi/ura/art-2000005193874.html>

Helsingin sanomat 2017b. Viitattu 5.6.2017. <http://www.hs.fi/ura/art-2000005206351.html>

Hirvinen, J. 2017. Viitattu 6.6.2017 <http://www.kymensanomat.fi/Online/2017/01/17/Huono%20johtaminen%20ja%20joustamattomuus%20lis%C3%A4%C3%A4v%C3%A4t%20pahaa%20verta%20ty%C3%B6palkalla%20E2%80%94%20E2%80%9DTy%C3%B6oloista%20paljastuukin%20kaikkealla%20E2%80%9D/2017521786646/4>

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2015. Viitattu 21.11.2016. <https://www.ilmari-nen.fi/uutishuone/arkisto/2015/sairauslomia-voi-vahentaa-tehokkaasti---katso-parhaat-vin-kit/>

Kontula, A. 2014. Viitattu 5.6.2017 <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/tyontekijoiden-eriarvoinen-kohtelu-nakertaa-pahasti-tyoyhteisojen-yhteishenkea/682876/>

Reteaming 2017. Viitattu 30.8.2017. <http://www.reteaming.com/what%20is-fin.html>

Saarijärvi, P. 2017 Viitattu 6.6.2017 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vasymys-on-tyoelaman-iso-turvallisuusriski/NDhUgVt5>

Sector Alarm 2016. Viitattu 23.11.2016. <http://www.sectoralarm.comgroup-overview/>

Suomen yrittäjät 2013. Viitattu 21.11.16. <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/a/uutiset/504895-sairauspoissaolot-rokottavat-suomalaisyrittajilta-miljardeja>

Talouselämä 2014. Viitattu 5.6.2017. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nyt-se-on-tutkittu-huono-pomo-tekee-ihmisen-sairaaksi-3363073>

Tietoarkisto 2016. Viitattu 30.11.2016. <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

Työsuojelu. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2016. Viitattu 23.11.2016. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työturvallisuuskeskus 2017. Viitattu 6.6.2017. <https://ttk.fi/index.phtml?s=133>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoite	6
Kuvio 2: Abraham Maslowin tarvehierarkia (Harisalo 2008, 101).....	10
Kuvio 3: Frederic Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät (Harisalo 2008, 106)	11
Kuvio 4: Steven Reiss:n 16 perusmotiivia (Mayor & Risku 2015, 33)	13
Kuvio 5: Työhyvinvoinnin tavoitteellinen kehittäminen (Rauramo 2012, 21)	20
Kuvio 6: Reteaming-prosessin vahvuudet (Ahola & Furman 2015, 15-16).....	21
Kuvio 7: Tutkimuslomakkeen sisältö.....	24
Kuvio 8: Kyselytutkimuksen vastaajien ikäjakauma	25
Kuvio 9: Motivaatio	26
Kuvio 10: Sitoutuneisuus.....	27
Kuvio 11: Arvostus	28
Kuvio 12: Työilmapiiri	29
Kuvio 13: Kuinka työilmapiiriä voisi kehittää	29
Kuvio 14: Motivoivat palkitsemiskeinot	30
Kuvio 15: Sairauslomat.....	30
Kuvio 16: Sairausloman syyt	31

Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimus.....	39
------------------------------	----

Liite 1: Kyselytutkimus

Kyselytutkimus

Hei!
Olemme kaksi Laurea-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijaa ja teemme opinnäytelyötä, joka käsittelee työmotivaatiota ja työmotivaation vaikutuksia sairastomien vähentämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kyselyn avulla motivaatiotasoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä.
Vastaa kysymyksiin mielipidettäsi vastaava vaihtoehto kunkin kysymyksen kohdalla ja vastaa omien sanojen avoimin kysymyksiin.
Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi.
Jokainen vastaus on meille tärkeä.
Vastausaikaa kyselyyn on 15.2.-1.3.2017.
Vastaukset tallentuvat lomakkeen toisella sivulla, josta tulisi painaa "valmis" nappulaa.
Jos sinulle tulee kysyttävää kyselystä, voit laittaa sähköpostia niin vastaamme mielellämme.
Netja.haakana@student.laurea.fi
Tia-maria.heinonen@student.laurea.fi
Kiitos yhteistyöstä!
Ystävällisin terveisin
Netja Haakana ja Tia-Maria Heinonen.

Oleko tyytyväinen antamisi arvoihin? Tämän sivun jälkeen tapahtuu tallennus, eikä enää voi tällä lomakkeella muuttaa arvoja.

Sukupuoli

- ☐ Mies
☐ Nainen

Ikä

- ☐ 18-28
☐ 29-39
☐ 40-59
☐ 60+

Työsuhteesi muoto

- ☐ Kokoaikainen
☐ Osa-aikainen
☐ Tähtäyksellä töihin kutsuttava

Työmotivaatio

	1. Täysin eri mieltä	2. Osittain eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Osittain samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
1. Työmotivaationi on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työtehtäväni motivoivat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työni on mielestäni mielenkiintoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Koen onnistuvani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Viihdyn työpaikassani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Olen sitoutunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Haluan jatkossakin työskennellä samassa työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Haluan edetä urallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Arvostan tekemääni työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työvuorotietäni kuunnellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Telemälläni työtä arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Työn ja yksityiselämän sovittaminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Esimerkialue-suhteeni on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Saan tunnustusta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Saan tarvitsemaani ohjausta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimet kysymykset					
16. Mikä asia motivoi sinua työssäsi?	<input type="text"/>				
17. Mikä asia vähentävät työmotivaatiota?	<input type="text"/>				
Työilmapiiri					
18. Yhteishenki on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Täysin eri mieltä	2. Osittain eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Osittain samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
19. Tulen toimeen työvälineiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Työilmapiiri on avoin ja kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Saan apua kanssa työskenteleviltä tarpeen vaatiessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Työtyhteisö on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Voin luottaa työvälineisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Koen kuuluvani työyhteisöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Kunkin työilmapiiriä voisi kehittää?	<input type="text"/>				
Palkitseminen					
26. Mitkä seuraavista palkitsemiskeinoista motivoivat sinua?					
<input type="checkbox"/> Rahapalkkia <input type="checkbox"/> Uralla etenemismahdollisuudet <input type="checkbox"/> Lounasseleili <input type="checkbox"/> Työaikoihin vaikuttaminen <input type="checkbox"/> Yrityksen kortilla tarjottavat edut muista yrityksistä <input type="checkbox"/> Hyvän työntekijän isäpalkkio					
27. Mitäisiä palkitsemiskeinoja toivoisit työnantajan tarjoavan?					
<input type="text"/>					
Sairauslomat					
28. Olen ollut vuoden sisällä sairauslomalla enemmän kuin kerran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Sairauslomaa voi mielestäni pitää jonkin muun syyin vuosiksi kuin sairauden takia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Sairausloman saaminen on mielestäni helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Sairauslomani ovat johtuneet jostain muusta kuin fyysisestä sairaudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Sairauslomini on vaikuttanut joihinkin seuraavista asioista:					
<input type="checkbox"/> Huono ilmapiiri <input type="checkbox"/> Väsymys <input type="checkbox"/> Huono johtaminen <input type="checkbox"/> Pehme ongelmat <input type="checkbox"/> Motivaation puute <input type="checkbox"/> Harrastus					
Seuraava >>					
Kiitos vastauksistasi!					