



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kuljettajien työtyytyväisyyden ja työmotivaation edistäminen Ventoniemen Sora Oy:ssä

Vanhala, Ella

2017 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kuljettajien työtyytyväisyyden ja työmotivaation edistäminen Ventoniemen Sora Oy:ssä

Vanhala Ella
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2017

Vanhala Ella

Kuljettajien työtyytyväisyyden ja työmotivaation edistäminen Ventoniemen Sora Oy:ssä

Vuosi	2017	Sivumäärä	95
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön päätavoitteena oli tuoda esille ne tekijät, joiden avulla Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota voitaisiin edistää. Tämä edellytti työntekijöiden työtyytyväisyyden ja työmotivaation nykytilan kartoittamista. Teoreettinen viitekehys koostui luonnollisesti sekä työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota säätelevistä tekijöistä, että työmotivaatio ja -tyytyväisyysteorioista.

Henkilöstötutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena paperista kyselylomaketta hyödyntäen. Kyselytutkimus pohjautui muun muassa seuraaviin taustatekijöihin: työ, palkkiot ja palkitseminen, palaute ja esimiestyö, työn organisointi ja viestintä, työilmapiiri ja -ympäristö, kalusto ja työvälineet sekä työn kuormittavuus.

Tutkimuslomake jaettiin kaikille Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajille. Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä 34 työntekijää. Heistä kyselyyn vastasi 32. Tämä oli äärimmäisen hyvä tulos. Vastausprosentiksi muodostui 94,1%. Tutkimus toteutettiin nimettömänä ja tulokset kerättiin sekä käsiteltiin luottamuksellisesti.

Kuljettajien työtyytyväisyys ja -motivaatio oli kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna todella hyvällä tasolla. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan kuljettajat olivat erityisen tyytyväisiä itse työhön ja siihen liittyviin osa-alueisiin. Myös työilmapiiri ja -yhteisö herättivät kuljettajien keskuudessa suurta tyytyväisyyttä. Merkittäviksi motivaatiotekijöiksi miellettiin myös hyväkuntoinen kalusto ja työvälineet. Esimiestyöhön vastaajat olivat kohtuullisen tyytyväisiä. He kokivat esimiehet oikeudenmukaisiksi ja avoimiksi henkilöiksi, joilta saa tarpeen vaatiessa tukea. Palkan määrällä on suuri merkitys työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Palkanmaksun yleinen toimivuus ja virheettömyys ansaitsivat kiitosta kuljettajilta.

Selkeiksi kehittämiskohteiksi tutkimustulosten perusteella valikoitui työn organisointi ja viestintä sekä palautteen vuorovaikutteinen jakaminen. Kuljettajat kokivat, etteivät he saa riittävästi rakentavaa palautetta. Tämän lisäksi puutteita havaittiin myös yrityksen sisäisessä viestinnässä eli kyselyyn vastanneet kuljettajat eivät mielestään saa tarpeeksi informaatiota yleisistä työasioista ja tulevista työtehtävistä. Myös työhön perehdyttämiseen kaivattiin täsmällisempää otetta.

Asiasanat: työmotivaatio, työtyytyväisyys, kvantitatiivinen tutkimus

Vanhala Ella

Improving drivers' occupational satisfaction and motivation at Ventoniemen Sora Limited

Year	2017	Pages	95
------	------	-------	----

The main objective of the thesis was to find out the factors that develop job satisfaction and work motivation of Ventoniemen Sora Limited 's drivers. This required the research of the employees' current job satisfaction and work motivation. The theoretical framework was composed of factors that regulate job satisfaction and work motivation but also the theory related to those topics.

The personnel survey was carried out as a quantitative study using a paper questionnaire. The survey was based on the following factors: work, remuneration and reward, feedback and supervisory work, organization of work and communication, work atmosphere and environment, equipment and tools as well as workload.

The study form was distributed to all drivers of Ventoniemen Sora Limited. The company currently employs 34 drivers and 32 of the drivers answered the questionnaire, which was an extremely good result. The response rate was 94.1%. The survey was conducted anonymously and the results were collected and handled confidentially.

Overall, the driver's job satisfaction and motivation was really good. According to the results, drivers were particularly satisfied with the work itself and the related areas. The work atmosphere and community also aroused great satisfaction among the drivers. Good inventory and tools were also considered as significant motivating factors. The respondents were reasonably satisfied with the supervision. They felt their superiors were fair and open people who could give some support if needed. The amount of wages plays a major role in job satisfaction and work motivation. The general functionality and correctness of the payroll deserved praise from the drivers.

As a result of the research, work organization and communication as well as interactive sharing of feedback were selected as clear development factors. Drivers felt that they didn't get enough constructive feedback. In addition, inadequacies were also found in the company's internal communications. The respondents did not find enough information about general business and future jobs. A more precise approach was also needed for induction.

Keywords: work motivation, job satisfaction, quantitative research

Sisällys

1	Johdanto, tausta ja tavoitteet	7
2	Tutkimuksen rajaus ja työn teoreettinen viitekehys	8
3	Työmotivaatio	9
3.1	Työmotivaatiota säätelevät tekijät.....	11
3.1.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	12
3.1.2	Työn sisältö	13
3.1.3	Työn imu	14
3.1.4	Palkitseminen ja palautteen jakaminen	14
3.1.5	Johtaminen ja esimiestyö	15
3.2	Työmotivaatioteoriat	16
3.2.1	McClellandin suoritusmotivaatioteoria	17
3.2.2	Maslowin tarvehierarkia	18
3.2.3	Locken päämääräteoria.....	19
3.2.4	Adamsin tasapainoteoria	20
4	Työtyytyväisyys.....	21
4.1	Työtyytyväisyysteorioita	22
4.1.1	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	23
4.1.2	Vroomin odotusarvoteoria.....	24
4.1.3	Lawlerin työtyytyväisyysmalli	25
4.1.4	Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä	25
4.2	Työtyytyväisyyttä ohjaavat tekijät	26
4.2.1	Työ itsessään	27
4.2.2	Työilmapiiri ja työympäristö.....	28
4.2.3	Työyhteisötaidot	30
4.2.4	Työn organisointi	31
4.2.5	Työkyky ja työn kuormittavuus.....	32
4.2.6	Johtaminen ja esimiestaidot.....	34
4.2.7	Palautteen jakaminen ja palkitseminen	35
4.3	Työtyytyväisyyden ilmentyminen ja henkilöstön sitoutuminen	37
5	Tutkimuksen toteuttaminen.....	38
5.1	Yritysesittely ja kohderyhmän määrittäminen.....	40
5.2	Tutkimusongelma.....	40
5.3	Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta.....	41
5.4	Tutkimuslomakkeen rakenne	42
6	Henkilöstötutkimuksen tulokset	43
6.1	Perustiedot	44
6.2	Työ.....	46

6.3	Palkkiot ja palkitseminen	50
6.4	Palaute ja esimiestyö	52
6.5	Työn organisointi ja viestintä	56
6.6	Työilmapiiri ja -ympäristö	58
6.7	Kalusto ja työvälineet	62
6.8	Työn kuormittavuus	64
6.9	Avoimet kysymykset	66
6.10	Tutkimuksen luotettavuus	70
7	Johtopäätökset, kehittämissuhteet ja arviointi.....	71
	Lähteet	77
	Kuviot.....	80
	Taulukot	81
	Liitteet	82

1 Johdanto, tausta ja tavoitteet

Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja motivoitunut työntekijä on tyytyväinen. Vai onko? Oli kyse arkielämästä tai työstä, kaikessa tekemisessä hyödynnetään ihmisen kykyä kiinnostua ja innostua, motivoitua. Työmotivaatio nähdään yhtenä merkittävimmistä tekijöistä yritystoiminnan kannalta, sillä se on kytköksissä esimerkiksi työn tuottavuuteen sekä palvelun ja työlaatuun. Jokainen yksilö kokee työn tarjoamat motivaatiotekijät henkilökohtaisesti. Toinen motivoituu työkavereista ja toinen rahapalkasta. Motivaatiotekijät voidaan nähdä yhtä yksilöllisenä kuin jokainen työntekijä. Luonnollisesti työmotivaatio vaikuttaa myös henkilöstön työhyvinvointiin, jonka yksi tärkeä osa-alue on työtyytyväisyys. (Sinokki 2016, 7; Heathfield 2017.) Kuten tässäkin opinnäytetyössä, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota käsitellään usein samassa asiayhteydessä. Huolimatta siitä, että edellä mainituissa kokonaisuuksissa on paljon samankaltaisuutta, on niillä eri vaikutukset. Työtyytyväisyys pohjautuu seuraukseen eli palkitsemiseen tehdystä työsuorituksesta. Työmotivaation voidaan puolestaan ajatella rakentuvan esimerkiksi odotettavissa olevan palkkion perusteella. (Viitala 2013, 16.)

Yrityksen menestymisen näkökulmasta on tärkeää antaa painoarvoa työtyytyväisyydelle ja -motivaatiolle. Nykyaikana tyytyväisyys ja motivaatio työnteossa ovatkin nousseet aiempaa enemmän esille, sillä työnantajat haluavat tehdä tulosta motivoitunein ja ennen kaikkea työhönsä sitoutunein henkilöstöin. Työntekijät vastaavasti arvottavat korkealle muun muassa onnistumisen kokemuksia ja mielekkäitä työtehtäviä. Organisaation tulee huolehtia siitä, että työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota ylläpidetään ja tarkastellaan säännöllisesti sekä tarpeen vaatiessa kehitetään. (Sinokki 2016, 11.)

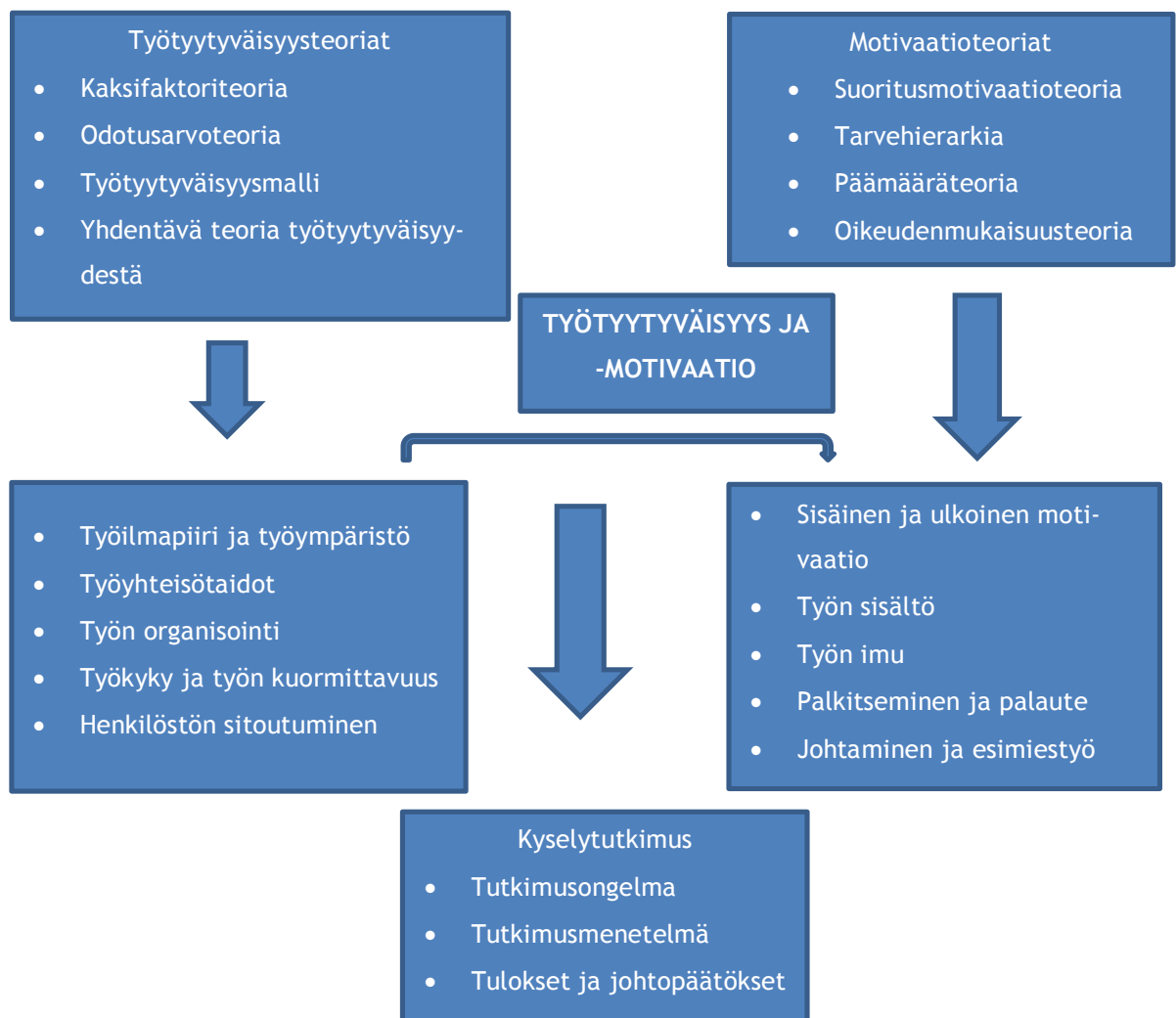
Ventoniemen Sora Oy ei ole aikaisemmin toteuttanut yhtä laajaa työtyytyväisyys- ja motivaatiotutkimusta. Ventoniemi Yhtiöiden talousjohtaja Taru Ventoniemi esitti pyynnön koskien opinnäytetyön tekoa ja aihetta. Tämä siksi, koska Ventoniemen Sora Oy:lle työntekijöiden hyvinvointi, tyytyväisyys ja motivaatio ovat ensiarvoisen tärkeitä. Aihe sopi opinnäytetyöksi erinomaisesti, sillä olen suuntautunut opinnoissani juuri liiketoimintaan, erityisesti markkinointiin, viestintään ja henkilöstöjohtamiseen. Liiketalouden opintoni, tarkastelemani teoreettinen viitekehys sekä omat kokemukseni näkyvät tässä opinnäytetyössä kattavasti.

Yrityksen edustaja näki henkilöstökyselyn tuottamisen äärimmäisen merkittävänä kehitystekijänä niin työntekijöiden hyvinvointia, kuin yrityksen menestystekijöitä ajatellen. Toivon, että opinnäytetyöstä on merkittävää hyötyä yritykselle tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni keskittyy kartoittamaan Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyyden ja -motivaation nykytilaa kyselytutkimuksen avulla. Tämän lisäksi tavoitteenani on laatia tutkimuksesta saatavien tulosten perusteella kehitysehdotuksia kuljettajien työtyytyväisyyden ja -motivaation kehittä-

miseksi. Tähän lukeutuu muun muassa edistävien tekijöiden selvittäminen, mutta myös mahdollisten tyytyväisyyttä ja motivaatiota heikentävien osa-alueiden selvittäminen yrityksen henkilökunnan keskuudessa.

2 Tutkimuksen rajaus ja työn teoreettinen viitekehys

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kumpikin mittavia asiakokonaisuuksia. Opinnäytetyöni käsittää työtyytyväisyyden ja työmotivaation tarkastelun muutaman niihin keskeisesti kytkeytyvän taustatekijän avulla. Näihin taustatekijöihin lukeutuvat esimerkiksi työn sisältö, työilmapiiiri ja -ympäristö, työn organisointi ja työyhteisötaidot. Tämän ohella käsitellään myös työkyvyn ja työn kuormittavuuden, johtamisen ja esimiestyön, sekä palkitsemisen ja palautteen jakamisen merkitystä työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Teoreettinen viitekehys rakentuu tyytyväisyys- ja motivaatioteorioiden keskiöön. Lisäksi perehdytään kyselytutkimuksen laatimiseen, siinä hyödynnettävään menetelmään sekä käsiteltävään tutkimusongelmaan.

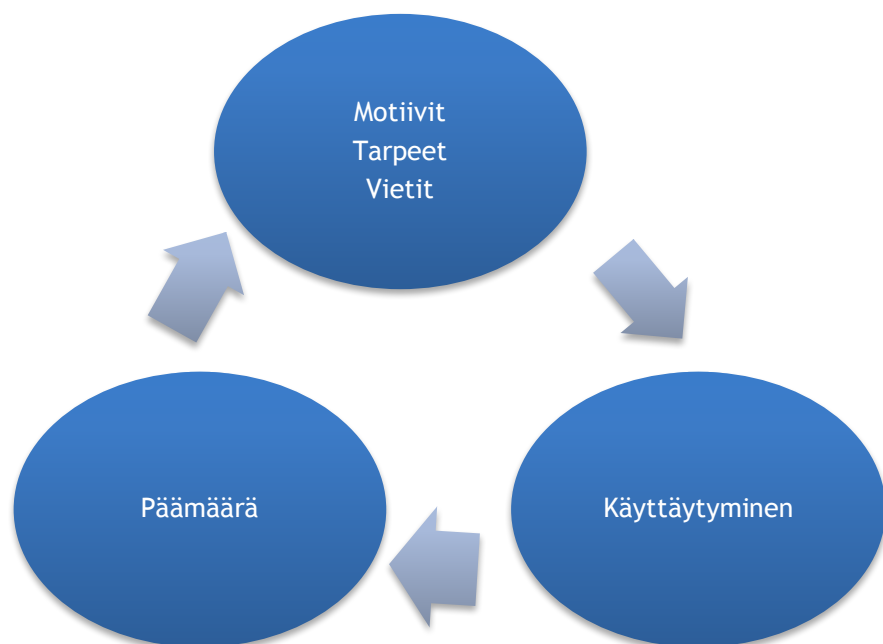


Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

3 Työmotivaatio

Ihminen viettää yli puolet elämästään työskennellen ja pyrkii luontaisesti löytämään tekemiselleen tarkoituksen. (Bungay Stanier 2010, vii). Tarkoituksen ja selityksen löytäminen usein edellyttää, että tekeminen koetaan mielekkääksi. Tämä puolestaan rakentaa pohjan motivaatiolle. Voidaan todeta, että työ, joka tarjoaa tekijälleen tarpeeksi haastavat työtehtävät ja realistisia tavoitteita sekä tietysti palkkioita, motivoi ihmistä tuottaviin työsuorituksiin. Myös tyytyväisyys työympäristöön heijastuu motivaatioon. Motivaatiota voidaankin tarkastella yhtenä merkittävimmistä tekijöistä työsuoritusten kehittämisprosessissa. Keinoja työntekijöiden motivointiin ja näin ollen työn tuloksellisuuden kasvattamiseen, on pyritty kartoittamaan motivaatioteorioiden avulla. On selvää, että voimakkaasti motivoitunut työntekijä yrittää keskimäärin muita enemmän, sitoutuu yleensä työtehtäviin ja -yhteisöön toisia tehokkaammin, mutta myös keskittyy ja suoriutuu työtehtävistään paremmin. (Viitala 2013, 16.)

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön sisäistä tahtotilaa, joka ohjaa ja käynnistää toimintaa. Työmotivaatiossa puolestaan tarkastelun kohteeksi nousee työntekijän persoonallisuuden ja elämänvaiheen lisäksi myös esimerkiksi työyhteisö ja työn ominaisuudet sekä esimiestyö. Toisin sanoen, työmotivaatio voidaan käsittää kokonaistilana, joka tuottaa, antaa virtaa ja sääntelee sekä ylläpitää tavoitteellista työtoimintaa ja sen kestoa. Erään käsityksen mukaan motiivit aikaansaavat työmotivaation, joka koostuu ihmisen tunneriippuvaisesta sitoutumisesta työsuorituksiin eli ihmisen velvollisuudesta sekä ylpeydestä. Motivoivalla työllä on jokaiselle henkilökohtainen merkitys. (Sinokki 2016, 80; Greenberg 2013, 172-173.)



Kuvio 2: Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38).

Moisalon (2011, 338) mukaan työmotivaatio voidaan eritellä kolmeen osa-alueeseen. Työmotivaation käynnistämiseen, ylläpitoon ja suuntaamiseen. Työmotivaation käynnistäminen lähtee liikkeelle toimenkuvan määrittämisestä, mikä edellyttää työpaikan ulkoisten elementtien olevan tasolla, joka sallii motivaation käynnistyvän. Työmotivaatiota on syytä ylläpitää jatkuvasti, sillä työmotivaatio ei kehity itsestään. Motivaatiolähteestä riippumatta, se vaatii päivittäistä tarkastelua esimerkiksi kehityskeskusteluiden ohella. Henkilöä motivoivat tekijät voivat muuttua ripeästi, jopa ilman ulkoista vaikutetta. Työmotivaatio on myös tärkeää suunnata niin, että tavoiteltavia päämääriä työstetään oikealta näkökannalta siten, että motivoiva elementti säilyy.

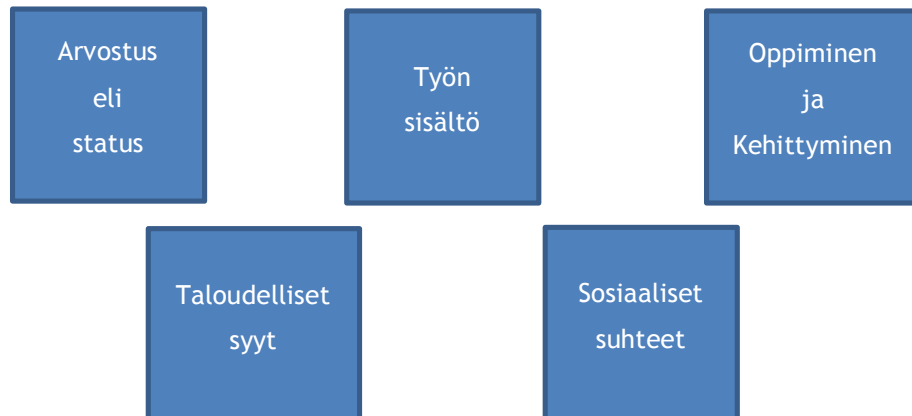
Yleisesti mielekkään työn ohjenuorana voidaan pitää kohtuullista psyykkistä ja fyysistä rasitusta, joka sallii jatkuvan kehityksen niin tietojen, taitojen, kykyjen kuin persoonallisuudenkin osa-alueella. Työn tulisi lisäksi olla kokonaisvaltaista, mihin sisältyy esimerkiksi suunnittelua, toteuttamista ja arviointia. Luovuutta ja älykkyyttä vaativia tehtäviä sekä rutiininomaista suoritusta unohtamatta. (Christensen, Allworth, Dillon & Heiskanen 2013, 33-34; Viitala 2013, 17.) Edellä mainittujen tekijöiden ohella työn monipuolisuudella, merkityksellisyydellä sekä vuorovaikutteisuuksella on iso rooli työhön suhtautumisessa ja sitä kautta työmotivaation kehittymisessä. Yksilön olisi siis suotavaa kokea työtehtävät sisällöllisesti vaihteleviksi, työpaikoksensa tärkeäksi organisaation tuottavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta sekä saada vuorovaikutteista palautetta työstään - sekä työnantajalta että kollegoilta. (Viitala 2013, 17-18.)

Voidaan olettaa, että Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajat ovat motivoituneita työhönsä. Tämä oletamus perustuu siihen, että työ tuo mukanaan saavutettavissa olevien tavoitteiden lisäksi myös sopivasti haasteita. Näiden ohella on mahdollista todeta, että useimmiten kuljettajat ovat persoonallisuudeltaan sellaisia, että heitä motivoi tämänkaltaisen työ. Tästä esimerkkinä muun muassa kaluston moitteeton käsittely ahtaissa paikoissa. Olettamusta tukee myös teoreettinen käsitys onnistuneiden työsuoritteiden tuottamasta mielihyvästä. Vaihtelua rutiineihin tuovat vuodenajat: kesä ja syksy ovat soranajoa, talvi ja alkukevät koostuvat lumenajosta.

Työmotivaation kesto on riippuvainen eri osatekijöistä. Se saattaa vaihdella lyhyistä hetkistä useisiin vuosiin. Myös motivaation vahvuudessa voi esiintyä vaihtelua, sillä se on riippuvainen henkilön työtehtävän luonteesta sekä sen hetkisestä kiinnostuksen asteesta. Tällöin motivaation voidaan määritellä olevan keskitasoa. Alhaisesta työmotivaatiosta puhuttaessa henkilön kiinnostus työntekoon tai työtehtäviä kohtaan on selkeästi heikentynyt. Työmotivaatio on

mahdollista jakaa kahteen pääluokkaan; sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 81.) Niihin perehdytään syvällisemmin työmotivaatiota säätelevien tekijöiden alaluovussa.

3.1 Työmotivaatiota säätelevät tekijät



Kuvio 3: Työmotivaation peruspilarit (Moisalo 2011, 342).

Työntekijän motivaatiotekijät voidaan erotella tarpeiden perusteella. Näitä tarpeita ovat saavutukset, yhteenkuuluvuus ja hallinnan tunne. Saavuttamista merkittävämpänä osa-alueena pitävät henkilöt motivoituvat mahdollisuudesta saavuttaa tiettyjä ilmiöitä sekä työn suorittamisesta. He peräänkuuluttavat haasteita, itsenäistä työtettä ja työhön panostamista. Työyhteisön sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovat erityisen tärkeässä asemassa niille työntekijöille, jotka kokevat yhteenkuuluvuudentunteen tarpeen tärkeäksi. Kun hallinnan tarve eli valtatärve korostuu, kaipaa työntekijä tällöin toisia enemmän julkista positiivista palautetta. He yleensä hakeutuvat tehtäviin, joissa heillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia suhteessa muihin työntekijöihin. (Sinokki 2016, 86-90; Rasila & Pitkonen 2010, 12-13.) Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri asiat, sisäiset ja ulkoiset eli rahalliset palkkiot. Seuraavissa alaluovissa tarkastellaan muun muassa sitä, miten työ itsessään, esimiestyö ja johtaminen sekä palkitseminen ja palautteen jakaminen säätelevät työmotivaatiota.

Taloudellisten syiden ohella voidaan uskoa myös työn sisäisten motivaatiotekijöiden antavan kuljettajille paljon tyydytystä. Kuljettajien työmotivaatioon voidaan nähdä vaikuttavan esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työssä käytettävään kalustoon tai ajojärjestelyn aikatauluun. Muina motivaattoreina on mahdollista nähdä esimerkiksi juuri työn sisältö, työyhteisön yhteishenki sekä yleinen ilmapiiri. Myös oma-aloitteisuuden mahdollistaminen työtehtävissä voidaan olettaa motivoivan kuljettajia. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös vuorovaikutteisuus

asiakkaiden kanssa ja yleisesti ottaen asiakaspalvelu kuormien purkamisen yhteydessä voidaan todennäköisesti kokea merkittäväksi motivaatiotekijäksi kuljettajien näkökulmasta.

3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäiseksi motivaatioksi nimitetään tilaa, jossa aikaansaannokset ja työ itsessään tuottavat työntekijälle tyydytyksen. Sisäinen motivaatio ohjautuu henkilön psykologisten tarpeiden ja henkilökohtaisten arvojen mukaan. Tästä esimerkkinä voidaan pitää toisten ihmisten auttamista ja halua tehdä hyvää. Vahvan sisäisen motivaation omaava henkilö tuntee voimakasta tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin on itse tyytyväinen. Tällöin motivaatio on yleensä pitkäkestoista. Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet kytkeytyvät vahvasti sisäisen motivaation kokemuksiin. On luontaista, että ihminen etsii uusia oppimismahdollisuuksia, kykyä kehittää ja osoittaa taitojaan. Nämä mahdollisuudet voivat olla mitä tahansa henkilökohtaisia tilanteita tai tapahtumia, mitkä koetaan merkityksellisiksi. (Sinokki 2016, 98; Leiviskä 2011, 49.) Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi muita sisäistä motivaatiota ohjaavia tekijöitä ovat muun muassa tarkoituksellisuuden, vapauden, dynaamisuuden sekä tapahtumisen tunne. Myös edistymisen ja henkilökohtaisen kasvun tunne sekä oivaltamisen myötä syntyvä ilo ja yhteenkuuluvuuden tunne mielletään sisäisiksi motivaatiotekijöiksi. (Hyppänen 2007, 130.)

Sisäinen motivaatio	Ulkoinen motivaatio
Ennakoiva	Reaktio johonkin
Innostus ja kiinnostus tekemiseen	Palkkiot ja rangaistukset
Laajentaa työkäsitystä	Kaventaa näkökulmaa työstä
Positiivisen kokemuksen tavoittelu	Suojautuminen negatiiviselta
Energisoivaa	Kuluttavaa
Tekeminen vetää puoleensa	Ihminen ohjaa itseään kohti palkkiota

Taulukko 1: Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14).

Ulkoinen motivaatio taas pohjautuu erilaisten ulkoisten palkkioiden saavuttamiseen ja mahdollisten sanktioiden välttämiseen. Ulkoisilla palkkioilla tarkoitetaan rahapalkkaa tai muuta vastaavaa taloudellista etua, arvostusta tai turvallisuutta. Palkkio voi koostua esimerkiksi kannustuksesta sekä erilaisista osallistumismahdollisuuksista. Palkkioiden lähde on ulkopuolinen taho. Mitä tavoittelemisenarvoisempina palkkioita pidetään, sitä motivoituneemmin teh-

dään työtä, jotta tavoite saavutetaan. Tämän lisäksi sosiaaliset suhteet ja fyysinen työhyvinvointi nähdään laaja-alaisina motivaatiolähteinä. Jos työ on liian rutinoitunutta, tai se syystä tai toisesta, ei herätä innostusta ja kiinnostusta, nousee ulkoisten palkkioiden merkitys aiempaa suurempaan arvoon. Ulkoisella ja sisäisellä motivaatiolla on todettu olevan toistaan eriävä vaikutus työhyvinvointiin sekä yleiseen terveyteen. Kuten jo arvata saattaa, ulkoinen motivaatio ei edistä yleistä hyvinvointia, kun taas sisäinen motivaatio kartuttaa elämäntyytyväisyyttä ja myönteistä ajatusmaailmaa. (Lämsä & Hautala 2005, 81; Sinokki 2016, 98-99.)

Rahallisen palkkion ohella ulkoisiin motivaatiotekijöihin lukeutuu edut ja asema. Edut koostuvat organisaation myöntämistä eduista, jotka voivat olla esimerkiksi ruokailuun, terveydenhoitoon, vapaa-aikaan sekä liikuntaan kytkeytyviä. Muun muassa tittelistä, vallasta ja vastuusta käytetään yhteisnimitystä asema, kun puhutaan ulkoisista motivaatiotekijöistä. Työntekijät arvottavat ulkoisia motivaatiotekijöitä henkilökohtaisten mieltymysten ja tottumusten perusteella. Voidaan siis todeta, että vaikka jokainen työntekijä tarvitsee työstään taloudellisen hyödyn, on olemassa muitakin motivoivia tekijöitä, kuin ainoastaan raha. (Hyppänen 2007, 130.)

3.1.2 Työn sisältö

Työllä on merkitystä miltä tahansa kantilta katsottuna. Ihminen arvostaa työtä, koska se ilmentää toimeentuloa, oman identiteetin muodostumista sekä sosiaalisia suhteita. Työssä voi kehittyä ja lisätä omaa osaamista. Se on myös oman osaamisen näytönpaikka ja etenemismahdollisuus. Monelle henkilölle työ on myös aihe, jonka vuoksi iloita. Siksi työ voidaankin nähdä itsearvostuksena, kunniana ja etuoikeutena. Useimmiten työhön liitetään onnistumisen tunteita ja mieluisaa toimintaa. Tämän lisäksi työpaikalla syntyy usein ystävyys-suhteita, jotka ovat omiaan lisäämään yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. Usein ihmisistä rakennetaan tietty käsitys juuri koulutustaustan ja työn pohjalta. (Pakka & Rätty 2010, 5.)

Työn sisältö vaikuttaa yksilön motivoitumiseen ja työnteon kiinnostukseen laaja-alaisesti. Kuten jo aiemmin asiaa hieman sivuttiin, voidaan todeta, että kun työntekijä kokee työtehtävänsä mieluisiksi ja on asettanut tavoiteltavat päämäärät haastaviksi, mutta realistisiksi, on sillä positiivinen vaikutus motivaatioon. Yhtä tärkeänä nähdään menestymisen ja onnistumisen kokemukset, ennen kaikkea kokemukset työssä kehittymisen suhteen. Myös erilaiset vastualueet ja valtuudet vaikuttavat siihen, millaiseksi työ koetaan. Tähän lukeutuvat myös etenemismahdollisuudet organisaation sisällä, ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollisuus työn ohella sekä yleinen eteneminen työuralla. Vastaavasti liian haastava työ voidaan useasti kokea uuvuttavana ja hallinnan tunteen menettämisenä, mikä luonnollisesti laskee motivaatiotasoa. (Juuti 2006, 66; Viitala 2013, 14; Rauramo 2008, 144.) Sisällöllisesti kuljet-

tajan työ voidaan joissain tapauksissa mieltää melko yksitoikkoiseksi. Vaihtelevuutta työn sisältöön tarjoaa erilaiset työkohteet sekä vaihtuva kalusto. Vaihtelevuus puolestaan tuo mukanaan haasteita ja vastuuta, joka rikastuttaa työn sisältöä ja täten todennäköisesti vaikuttaa työmotivaatioon.

3.1.3 Työn imu

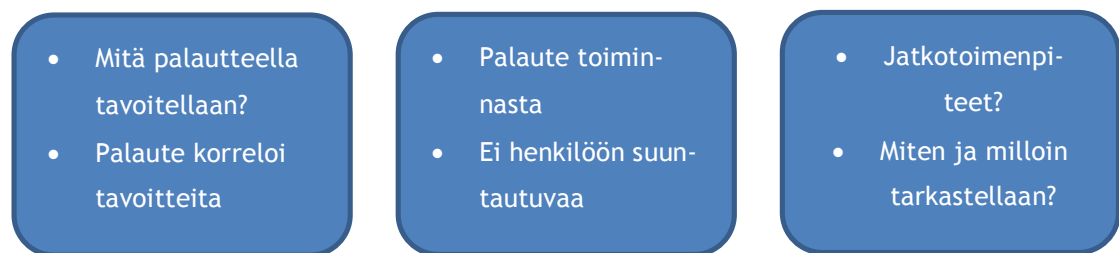
Hollantilaisten tutkijoiden mukaan työn imuksi nimitetään aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kokeva henkilö menee mielellään työpaikalle, mieltää työntehvänsä kiinnostavaksi sekä nauttii siitä. Henkilö on ylpeä työnkuvastaan ja ei lannistu mahdollisten vastoinkäymisten koetellessa. Työn imu käsittää kolme positiivista työtehtävissä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, uppoutuminen sekä omistautuminen. Tarmokkuus työssä näkyy energisyytenä, sinnikkyyttenä sekä haluna panostaa työhön. (Hakanen 2011, 38.)

Uppoutuminen merkitsee syvää keskittyneisyyttä työhön. Tällöin aika kuluu nopeasti ja irrottautuminen työstä voi olla haastavaa. Omistautuminen kuvaa merkityksellisyyttä sekä inspiraatiota työssä. Työn imu ei ole niin sanottu työn imevä ominaisuus, eikä työn imu ole automaattisesti sitä, että työ on mielekästä. Työn imua kokevat työntekijät ovat oma-aloitteisia, tuottavia, janoavat uudistusta, kasvattavat asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta sekä sitoutuvat työhönsä. He haluavat pysyä pitkään kiinni työelämässä, koska ovat keskimääräistä terveempiä. (Hakanen 2011, 39-40; Virtanen & Sinokki 2014, 212-213.)

3.1.4 Palkitseminen ja palautteen jakaminen

Palkitseminen voidaan mieltää yksilön ja organisaation väliseksi palkkioita sisältäväksi prosessiksi. Prosessi omaa aina niin sanotun vaihtoperiaatteen - yksilö tarjoaa organisaatiolle osaamisensa sekä motivoituneen työpanoksensa. Organisaatio taas antaa vastapalveluksi aineettomia ja aineellisia palkkioita, mihin kytkeytyy tietty käsitys ja tulkinta palkitsevuuden laadusta sekä määrästä. Yksilön näkökulmasta organisaatio viestittää palkitsemisella työsuorituksen onnistuneisuudesta. Organisaation näkökulmasta palkitseminen mielletään toiminnan suuntaamisena ja yleisenä vaikuttamisena toivottujen tulosten saavuttamiseksi. Vaikuttaminen voi olla tarkasti mietittyä, esimerkiksi tietty tavoite tai vapaampaa, vaikkapa työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin edistäminen. Onnistuessaan nämä molemmat kokonaisuudet tukevat motivaatiota sekä poistavat tyytymättömyyttä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16-19.)

Työyhteisössä palautteen jakamiseen liitetään myönteinen ja kielteinen osuus. Kielteisen palautteen jakaminen mielletään usein hankalaksi ja siksi sitä yleensä nimitetään kriittiseksi palautteeksi. Työpaikalla palautteen jakaminen toteutetaan vuorovaikutteisesti, joten se luonnollisesti nostaa esiin erilaisia tunnetiloja. Myönteistä palautetta ei syyttä pidetä yhtenä toimivimmista motivoimisen keinoista. Tehokkaimmillaan palaute kasvattaa työntekijän kyvykkyiden sekä osaamisen tunnetta ja samalla se rohkaisee aiempaa parempiin työsuorituksiin. Sekä myönteisen että kriittisen palautteen jakamiseen on suotavaa valmistautua yhtenevin resurssein, sillä muuten voi käydä niin, että myönteinen palaute jää ikään kuin mitättömäksi ja taka-alalle, eikä suuntaudu työntekijälle. Joskus palaute voi myös olla liian ympäröivää, tai se ei kohdistu kaikkiin työntekijöihin tasapuolisesti. (Kupias ym. 2011, 16-23.)



Kuvio 4: Toimivan palautteen peruspilarit (Kupias ym. 2011, 21).

Palautteen jakamisella voidaan ohjata toimintaa ja tähdätä päämäärään. Palaute luonnollisesti kehittää sen vastaanottajaa työssään. Kehittäminen kasvattaa motivaatiota ja kannustava palaute lisää yleistä tyytyväisyyttä. Yleensä palaute sisältää juuri nämä edellä mainitut osa-alueet. Suoritusta ohjaavan palautteen keskeisenä tavoitteena nähdään työsuorituksen edistäminen tai halutulla tasolla säilyminen, ei niinkään työntekijän oppimiskokemus. Tällöin palaute kohdistuu ainoastaan työsuoritukseen. Kun palaute puolestaan suunnataan työntekijän osaamisen kehittämiseen, on tarkoituksena lisätä ymmärrystä ja oma-aloitteisuutta työskentelyn ja tuottavuuden sekä tulokellisuuden kohentamiseksi. (Kupias ym. 2011, 20-21.) Palautteen antamisen tärkeys korostuu myös kuljettajan työssä. Työmotivaation näkökulmasta työnantajan on tärkeää tarkastella, mitä palautteen antamisella tavoitellaan ja miten sitä hyödynnetään. Kuljettajien tulee voida antaa avoimesti palautetta myös työnantajalle, oli se positiivista tai kriittistä.

3.1.5 Johtaminen ja esimiestyö

Työn luonne on nykypäivänä siirtymässä entistä itseohjautuvammaksi, vähemmän ohjausta vaativaksi. Johtajuuden ja esimiestyön ei voida enää sanoa olevan ainoastaan esimiehen harteilla, vaan vastuuta jaetaan yhä useammin tiimien keskuuteen ja yksilöt vastaavat omasta työstään. Esimiestyössä tarvittava johtajuus perustuu eri roolitusten ja taitovaatimusten poh-

jalle. Johtajan rooli on keskeisessä asemassa etenkin organisaation yhteisten arvojen lujittamisessa, suunnan osoittamisessa sekä hyväksyvän ja avoimen organisaatiokulttuurin edistämisessä. Motivoivan johtamisen peruslähtökohtana voidaan pitää esimiehen kykyä nähdä itsensä roolimallina muille organisaation jäsenille. Tämänkaltaisen johtaja asettaa omalle työlleen korkean vaatimustason. (Lehtinen 2016.)

Motivoivassa johtamisessa korostuu esimiehen selkeä visio, joka näyttäytyy työntekijöille kokonaisuuden havainnointina. Tähän lukeutuu muun muassa tulevaisuuden uusien mahdollisuuksien laaja-alainen tarkastelu ja ennen kaikkea taito markkinoida nämä tulevaisuuden suunnitelmat innostavina haasteina työntekijöilleen. Esimiestyössä arvostetaan korkealle rehellisyyttä, sanojensa takana seisomista. Tällä tarkoitetaan myös omien erehdysten ja puutteiden myöntämistä ja tiedostamista. Motivoiva johtaja toimii avoimesti, välttämällä ristiriitoja ja väärinymmärryksiä, kohtelee oikeudenmukaisesti sekä tasapuolisesti alaisiaan. Tästä esimerkkinä voidaan pitää muun muassa työmäärän ja -tehtävien järjestelyä. Rohkeutta pidetään yhtenä erottuvimmista motivoivan johtajan ominaisuuksista. Se näkyy lähes kaikessa esimiehen työtehtävissä ja heijastuu menestymiseen sekä onnistumisen kokemuksiin. (Lehtinen 2016.) Ventoniemen Sora Oy:n työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna esimiestyössä peräänkuulutetaan oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta työnjaossa, saavutettavuutta, tunnustusten sekä palautteen antamista puolin ja toisin.

Tärkeinä ominaisuuksina pidetään myös realistista työtettä ja objektiivista maailmankatsomusta. Esimiehen tulee edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi ymmärtää sekä hyväksyä toimenkuvansa mukanaan tuoma vastuu. Tällä tarkoitetaan käsitystä siitä, että onnistumisen hetkellä kyetään jakamaan kunnia työntekijöille, mutta puolestaan epäonnistumisten kohdalla päävastuu on itsellä. Vastuunkantamisen periaate edellyttää esimieheltä rohkeutta, hyvää itsetuntoa ja taistelutahtoa. Jotta johtaja kykenee motivoimaan työntekijöitä, tulee hänen motivoida itse itseänsä. (Lehtinen 2016.)

3.2 Työmotivaatioteoriat

Työmotivaatiota on tutkittu vuosien kuluessa laaja-alaisesti ja siksi eri teorioita aiheesta on monia. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että työntekijän motivoitumiseen vaikuttaa yhtäaikaista monia erilaisia tekijöitä, eikä työmotivaatio siten voi täysin selittyä teorioiden avulla. Työmotivaatio nähdään suurena vaikuttimena työtyytyväisyyden muodostumiseen, joten motivaatioteorioita voidaan mieltää myös tyytyväisyysteorioiksi. (Sinokki 2016, 104.) Tämän kapaleen alaluvuissa perehdytään tarkemmin McClellandin suoritusmotivaatioteoriaan, Maslowin tarvehierarkiaan, Locken päämääräteoriaan ja Adamsin tasapaino- eli oikeudenmukaisuusteoriaan. Nämä teoriat luokitellaan kahteen pääryhmään, joita ovat sisältöteoriat ja prosessiteo-

riat. Sisältöteorioihin lukeutuvat McClellandin ja Maslowin teorialat. Sisältöteorioissa tarkastelun kohteena ovat ne työmotivaation sisällölliset asiakokonaisuudet, jotka motivoivat yksilöitä työsuorituksiin. Tämän näkemyksen mukaan motivaation lähtökohtana toimivat ihmisen tarpeet. Tarveteorioissa lähdetään liikkeelle siitä, että tarvetta pidetään sisäisenä tilana, jonka perusteella tavoitteeseen pyritään. Työmotivaation prosessiteorialat taas pohjautuvat kognitiiviseen psykologiaan ja sitä kautta korostavat ihmisen tiedollisia ajattelu- ja päättelyprosesseja. (Lämsä & Hautala 2005, 81-82.) Työmotivaatioteorioiden avulla pyritään tarkastelemaan laaja-alaisemmin motivaation syntyä ja merkitystä. Opinnäytetyön ja itse henkilötutkimuksen näkökulmasta nämä teorialat ovat kattava osa työn teoreettista viitekehystä ja siten edistävät merkittävästi kokonaiskuvan laatimista.

3.2.1 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

Suoritusmotivaatioteoria on toinen juuri työmotivaatioon kytketyistä tarvepohjaisista sisältöteorioista. David McClellandin mukaan vallankäyttö sekä suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarve synnyttävät motivaation. Suoriutumisen tarve käsittää itsensä ylittämisen, onnistumisen sekä menestyksen halun. McClellandin näkemyksen mukaan haasteellinen työ motivoi ja siksi ihmiset hakeutuvat työtehtäviin, josta saa palautetta sekä henkilökohtaista vastuuta, mutta jotka sisältävät riittävästi riskejä. Lisäksi, työnteosta saatua palkkiota, kuten esimerkiksi rahaa merkittävämmäksi koetaan työn suorittaminen moitteettomasti ja tavoitteiden saavuttaminen. Tutkijat toteaa suoritusmotivaation vaihtelevan selkeästi eri yksilöiden välillä. Henkilö, joka kokee suoriutumisen tarpeen voimakkaaksi, on innostunut tekemästään työstä ja siitä, kuinka hyvin hän suoriutuu. Matalampaa suoritustarvetta kokevat yksilöt tyytyvät työn olemassaoloon ja palkan saantiin. (Sinokki 2016, 108-109; Lämsä & Hautala 2005, 85-86.)

McClellandin mukaan korkean suoriutumistarpeen omaavat yksilöt hakeutuvat haasteellisiin tehtäviin ja arvostavat työn pysyvyyttä. Tarpeeseen ovat sidoksissa muun muassa yhteiskunnan taloudellinen menestys ja kasvu. Erityisesti yritystoimintaa harjoittavilla henkilöillä tarve on korkea. Tällaisille henkilöille yleisinä luonteenpiirteinä nähdään vahva keskittymiskyky ja kokonaisvastuuhaluus, mutta myös halu saattaa tehtävät päätökseen sekä työn suuntaaminen tulevaisuuteen. Korkean suoriutumistarpeen lisäksi työntekijöitä motivoi vallankäytön ja ryhmään liittymisen tarve. Tämän nähdään liittyvän arvostukseen ja sosiaaliseen asemaan. Muiden henkilöiden asettamat suoriutumisodotukset merkitsevät suuresti niille, joilla ryhmätarve on voimakas. Nämä persoonat saattavat joskus muuttaa käyttäytymistään muiden odotusten lunastamiseksi. Sosiaalisia suhteita korkealle arvottava yksilö puolestaan toivoo olevansa pidetty ja yhteistyöhaluinen persoona. Tutkijan näkemyksen perusteella voi suoritusmotivaatiota kasvattaa koulutusta ja työn haasteellisuutta lisäämällä. (Lämsä & Hautala 2005, 85-86; Sinokki 2016, 108-109.)

3.2.2 Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslowin (1954) havainnollistaman, kiistämättä tunnetuimman motivaatioteorian, tarvehierarkian mukaan yksilöä motivoivat erilaiset asteittain tärkeysjärjestyksessä etenevät tarpeet. Nämä tarpeet on luokiteltu viiteen eri osa-alueeseen. Fysiologisiin tarpeisiin luokitellaan niin sanotut perustarpeet eli ne, jotka ylläpitävät elämää. Näitä ovat esimerkiksi uni, vaatetus ja ravinto sekä muut ihmiskehon tarpeet. Työyhteisössä tähän jakoon kuuluvat muun muassa työterveydenhuolto, ruokailu sekä lepotaumat, mitkä luovat tyydytyksen ihmisen fysiologisille tarpeille. Turvallisuuden tarpeisiin lukeutuvat yleinen varmuuden tunne ja vaaran välttäminen. Tämä heijastuu myös työpaikalle varmana työsuhteena, taloudellisena turvana, tehokkaana työturvallisuutena sekä toimivana ergonomiana. Sosiaalisiin tarpeisiin kytkeytyvät hyväksyntä, yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmässä toimiminen. Työorganisaatiossa sosiaalisiin suhteisiin vaikuttaa tiimin toimivuus ja kunnioittava työote esimiehen ja alaisten välillä. (Lämsä & Hautala 2005, 82-83; Mullins & Christy 2016, 228-229.)



Kuvio 5: Maslowin tarvehierarkia (Mullins & Christy 2016, 228-229).

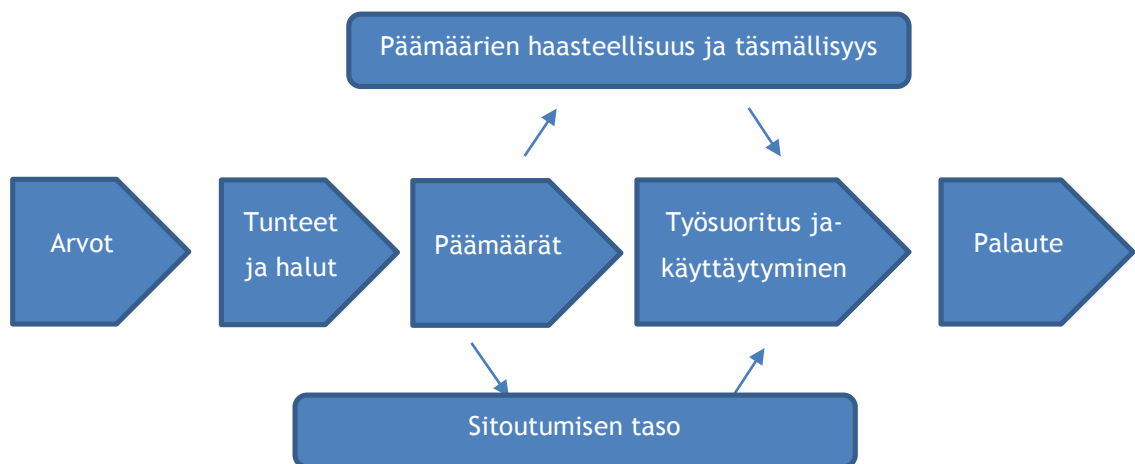
Sosiaalipsykologi Maslowin mukaan arvostuksen tarpeisiin kuuluvat muun muassa itsekunnioitus, kiitoksen saaminen ja muilta saatu arvostus sekä kunnioitus. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi, palaute- ja kehityskeskustelut sekä palkitseminen ovat tapoja täyttää arvostuksen tarpeita työyhteisössä. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin lukeutuvat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehitys sekä luovuuden ja tiedon määrän kasvu. Työyhteisössä itsensä toteuttaminen tapahtuu yleensä urakehityksen, työn ilon ja osaamisen tunteen sekä sitoutumisen

kautta. Maslowin havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että kun matalamman tason tarpeet on täytetty, ei fysiologia tarpeita enää nähdä motivaattoreina. Nykypäivänä tämä on tyypillistä työelämässä. Ennen palkitsemisjärjestelmät tähtäsivät täyttämään matalamman tason tarpeita, kuten turvallisuutta. Nykyään keskitytään esimerkiksi ryhmäkokonaisuuksien suunnitteluun yhteistyön edistämiseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 82; Mullins & Christy 2016, 228-229.)

Myös muut korkeamman tason tarpeet mielletään merkittäviksi. Näiden tarpeiden tyydyttämiseen perustuvat esimerkiksi kannustavan palautteen jakaminen ja yksilöllisten urakehityssuunnitelmien laatiminen. Luonnollisesti, työtehtävien muuttaessa muotoaan, myös tarpeet kehittyvät. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvehierarkia ei ole yksiselitteinen ja pysyvä, vaan se elää tilanteen, olosuhteiden ja elämänvaiheen mukaan. Maslowin teoriaa on hyödynnetty laajasti, mutta se on saanut osakseen myös runsaasti kritiikkiä. Kritiikin kohteena on usein juuri tarpeiden tärkeysjärjestys. Sen lisäksi vahvaa yksilön esille nostamista ja pelkästään tarpeiden korostamista on kommentoitu paljon. Lähtökohtaisesti Maslow ei rakentanut malliaan työmaailmassa hyödynnettäväksi, mutta sillä on ollut merkittävä vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja sen laajakirjoisesta sisällöstä. Teoria on myös laajentanut näkemystä siitä, että työ tulee organisoida vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin. (Lämsä & Hautala 2005, 82-83.)

3.2.3 Locken päämääräteoria

Edwin Locken 1960-luvulla aloittamat motivaatiotutkimukset perustuivat Aristoteleen käsitykseen siitä, että tarkoitus synnyttää toiminnan. Lähtökohdaksi voidaan siis mieltää yksilön päämäärien näyttelevän keskeistä osaa työmotivaatiossa. Päämääräteoria on yksi eniten hyödynnetyistä motivaatioteorioista organisaatioissa. Päämääräteorian mukaan selkeä tavoitteenasettelu ja tarkoituksellinen palaute motivoivat työntekijöitä. Tavoitteellinen työskentely kasvattaa suoriutumista sekä sitoutumista. Locken näkemyksen mukaan työtehtävien vaikeuden ja selkeyden vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden suoritustasoon. Selkeiden ja haastavien tavoitteiden lopputulos oli parempi, kuin epäselvien ja helppojen. Tästä esimerkkinä voidaan nähdä muun muassa konkreettinen ennalta asetettu deadline tai epämääräinen kehoitus tehdä parhaansa. Päämääräteoria korostaa viittä pääperiaatetta tavoitteiden määrittämisessä. Tavoitteiden selkeys, joka määräytyy mitattavista, yksiselitteisistä ja käytännöllisistä tavoitteista, tavoitteiden riittävä haastavuus sekä työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin lukeutuvat näihin pääperiaatteisiin. Edellä mainittujen periaatteiden ohella painotetaan myös palautteen tärkeyttä sekä liiallisen monimutkaisuuden välttämistä. (Sinokki 2016, 113; Lämsä & Hautala 2005, 89.)



Kuvio 6: Locken työmotivaation päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2005, 89).

Kuten kuvio 6 osoittaa, ihmiset tavoittelevat päämääriään tyydyttääkseen tunteitaan ja haluaan. Päämäärien taustatekijöinä ovat arvot, jotka määrittävät merkittäviksi toimintaa suuntaaviksi tekijöiksi. On selvää, että jos yksilön on mahdollista vaikuttaa päämäärien asettamiseen, sitoutuu hän niihin syvällisemmin, jolloin työsuoritus paranee. Päämääräteorian näkemystä on hyödynnetty tavoitejohtamisessa, jossa työsuoritteita arvioidaan saavutetun tavoitteen ja hyödyn kautta. Teoria on enemminkin tunnettu motivaatiotekniikkana, kuin teoriana, koska se toteaa yksioikoisesti nimenomaan päämäärien olevan motivoivia tekijöitä. Puolestaan se, miksi päämäärillä on voimakas merkitys työmotivaatiolle, jää teoriassa avoimeksi. Kuten prosessiteorioita yleensä, voi päämääräteoriaakin arvostella suppeasta ihmiskäsityksestä. Siinä yksilö esitetään laskelmoimia valintoja tekevänä, sosiokulttuurisesta taustasta erotettuna. Myöskään tunteiden merkitykselle ei ole annettu painoarvoa Locken päämääräteoriassa. (Juuti 2006, 58-59; Lämsä & Hautala 2005, 90.)

3.2.4 Adamsin tasapainoteoria

John Stacey Adamsin tasapainoteoria perustuu näkemykseen siitä, että työntekijä odottaa työssään oikeudenmukaisuuden toteutumista. Tasapainoteoriaa nimitetään vanhemman käsityksen mukaan myös oikeudenmukaisuusteoriaksi. Tässä teoriassa henkilö vertaa muiden sekä oman työpanoksen, johon lukeutuvat yrittäminen, aikaansaaminen ja koulutus sekä kokemus, suhdetta tavoittelemaansa vastineeseen. Vastine koostuu muun muassa palkasta sekä muista taloudellisista hyödyistä, mutta myös asemasta ja arvostuksesta työyhteisössä. Adamsin mukaan työntekijä mittaa oikeudenmukaisuutta ja tasapainoa neljällä eri tavalla. Työntekijä vertailee omia kokemuksiaan organisaation sisällä erilaisissa työtehtävissä sekä organisaation ulkopuolelta tulevia vaikuttimia. Lisäksi, tasapainotarkkailulle ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi toisten yksilöiden ja ryhmien vertailua oman organisaation sisällä, mutta myös muissa organisaatioissa. (Sinokki 2016, 112.)

Työntekijä siis mittaa omaa työpanostaan ja saavuttamaansa palkkiota muihin työntekijöihin nähden, mutta myös esimerkiksi sukulaisiin ja naapurustoon. Jos henkilö mieltää tilanteen epäoikeudenmukaiseksi tai esimerkiksi kokee saavansa liian pientä palkkiota tekemästään työstä, alkaa henkilö mitä todennäköisemmin tasapainottamaan tilannetta supistamalla työpanostaan esimerkiksi heikentämällä työnsä laatua tai vastaavasti lisäämällä toimintaa, josta palkitaan. On mahdollista, että epäoikeudenmukaisuuden kokemisen vuoksi, henkilö voi ruveta vääristämään havaintoja itsestään sekä muista työntekijöistä tai jopa irtisanoutua työtehtävistään. Koska työntekijä siis harjoittaa vertailua työpaikallaan, oli asia mikä tahansa, on vertailun tuloksella merkittävä seuraus henkilön työmotivaation muodostumiseen. (Sinokki 2016, 112-113.)

Tasapainoteoria on saanut runsaasti tunnustusta, mutta myös kritiikkiä. Palkkioitekijöiden vertailu on haastavaa, koska jotkut tekijöistä ovat kvantitatiivisia ja osa kvalitatiivisia. Määrällisiin kokonaisuuksiin jaotellaan esimerkiksi työtunnit ja rahapalkka. Laadullisiksi luokitellaan muun muassa työntekijän osaaminen sekä sisällöltään innostava työ. Kritiikkiä teoria on saanut siitä, että vertailu tuottaa luonnollisesti eri aikajänteellä vaihtelevia tuloksia. Lisäksi yksilöiden näkemykset tarkoituksenmukaisesta aikavälistä ja vertailusta ovat henkilökohtaisia. Kokemus tasapainosta ja oikeudenmukaisuudesta ei tällöin muodostu yhteneväiseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 88.)

4 Työtyytyväisyys

Työyhteisössä koettava tyytyväisyys muodostuu useista eri asioista. Pauli Juutin (2006, 27) mukaan työtyytyväisyys merkitsee kokonaisvaltaista työhön suhtautumiseen liittyvien ilmiöiden yhteistulosta, mutta myös työntekijän asettamien ennako-odotusten täyttymistä. Tämän perusteella työtyytyväisyys koetaan siis työn aikaansaamana tunnereaktiona eli käsityksenä siitä, mitä työ ja sen sisältö jokaiselle henkilökohtaisesti merkitsee. Rytikangas (2011,111) jaakaa teoksessaan hieman laajemman käsityksen. Sen mukaan työntekijä, joka mieltää itsensä tyytyväiseksi työssään, on suorittanut omien kykyjensä puitteissa ja yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa ammattitaitonsa mukaista työtä, joka on mielekästä ja monipuolista.

Edellä mainittuun laajempaan käsitykseen liittyy kokemus kiinnostavasta, arvostetusta ja oikeudenmukaisesti palkitusta työstä, johon on itse ollut mahdollista vaikuttaa. Työtyytyväisyyttä vahvistaa myös se, työtehtävillä on ollut yhteisesti asetetut tavoitteet sekä riittävät, työn vaatimat resurssit on huomioitu. Esimiehen ja muiden työtovereiden jakama tunnustus työstä sekä myös yhtä lailla itse toisten kannustaminen kasvattavat tyytyväisyyden tunnetta. (Rytikangas 2011,111.) Juuti (2006, 28) listaa työtyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa työn sisällön, työmäärän, työyhteisötaidot, ilmapiirin sekä esimiestyön ja johtamisen.

Työtyytyväisyyden pysytellessä korkealla tasolla liitetään työhön positiivisia miellehtymiä, vastaavasti heikompi tyytyväisyyden taso näyttäytyy negatiivisina tunnetiloina. Tämä korreloi väitteeseen, jonka mukaan tyytyväiset henkilöt eivät työssään kiinnitä huomiota ainoastaan henkilökohtaiseen työpanokseensa, vaan kokevat itsensä merkittäväksi koko organisaation tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta. (Robbins & Judge 2010, 79.)

Organisaation tuloksellisuudella ja työyhteisön jäsenten hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus toisiinsa. Työntekijöiden tyytyväisyysaste heijastuu niin asiakastyytyväisyyteen, osaamisen kehittämiseen, johtamiseen ja esimiestyöhön sekä tuottavuuteen. Työntekijätyytyväisyys on voimakkaasti riippuvainen esimiestoiminnasta ja toisin päin, joten voidaan todeta, että työyhteisöjohtamisen ja osaamisen kehittämisen olevan myös taloudellisesti kannattavaa. Tämä selittyy myös sillä, että sosiaalisen ja inhimillisen pääoman, esimerkiksi osaamisen ja oppimiskyvyn, sanotaan tukevan taloudellista kasvua nelinkertaisesti tehokkaammin, kuin fyysiset investoinnit. Pääoman muodostumiseen vaikuttaa voimakkaasti muun muassa toimintaympäristön laatu, kehittymisen mahdollistavasti tai estävästi. Laatuun taas vaikuttavat eri verkostot, yhteiset pelisäännöt sekä työtavat työyhteisössä, luottamus ja muut työprosessit. Luottamukellinen ja avoin työyhteisö sekä me-henki kasvattavat inhimillistä pääomaa. (Manka 2008, 75-76; Fermin 2017.)

Ventoniemen Sora Oy:n toimintatavoissa korostuu hyvin perinteiset arvot. Näitä arvoja ovat luotettavuus, turvallisuus, toiminnan edistäminen sekä menestyminen. Nämä tekijät heijastuvat myös työntekijöiden tyytyväisyyteen. Edellä mainitut arvot kuvastavat sitä, että jokaisen työntekijän henkilökohtainen työpanos nähdään organisaation menestymisen näkökulmasta merkittäväksi. Lisäksi on selvää, että kuljettajien tyytyväisyysaste heijastuu myös yrityksen asiakaskuntaan.

4.1 Työtyytyväisyysteorioita

Seuraavaksi käsitellään työtyytyväisyysteorioita. Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön toteuttamisen näkökulmasta merkittävimmät teoriat. Teorioiksi valikoitui Herzbergin kaksifaktoriteoria, Vroomin odotusarvoteoria, Lawlerin työtyytyväisyysmalli sekä Wexleyn ja Yuklin yhdentävä työtyytyväisyysteoria. Työtyytyväisyyttä käsitteleviä teorioita voidaan hyödyntää myös motivaatioteorioina, siksi osa teorioista käsiteltiin jo aiemmin, työmotivaatiota tarkastelleessa alaluvussa.

4.1.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Maslowin tarvehierarkiateorian lisäksi yksi eniten hyödynnetyistä teorioista on tyytyväisyys- ja hygieniateoria eli kaksifaktoriteoria vuodelta 1968. Frederik Herzberg (1959) julkaisi, yhdessä kollegoidensa kanssa kaksifaktoriteoriamallin, joka luokittelee työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tekijöitä, jotka aikaansaa- vat tyytyväisyyttä, Herzberg nimittää sisäisiksi motivaatiotekijöiksi eli ne ovat työhön kytkök- sissä ja tuottavat tyytyväisyyttä sekä positiivista asennetta. Tyytymättömyys- eli hygieniateki- jät eivät ole kytköksissä varsinaisiin työsuorituksiin, vaan fyysiseen ja sosiaaliseen työympäris- töön. Nämä työn ulkopuoliset osa-alueet herättävät kielteistä asennoitumista ja yleistä tyyty- mättömyyttä. Hygieniatekijöihin lukeutuu esimerkiksi työympäristö, palkka sekä johtaminen ja työn organisointi. Motivaatiotekijöinä nähdään muun muassa eteneminen ja saavutukset, työn luonne sekä vastuullisuus. Herzberg väittää motivaatiotekijöiden juontavan juurensa henkilön kokemista seurauksista omista tekemisistään, jotka syntyvät henkilössä itsessään. (Sinokki 2016, 104; Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Motivaatiotekijät	Hygieniatekijät
<ul style="list-style-type: none"> • kytkeytyvät varsinaiseen työhön ja työtehtäviin • lisäävät tyytyväisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> • liittyvät työympäristöön • lisäävät tyytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilökemia esimiehen ja muiden työn- tekijöiden kanssa
Mahdollisuus oppia ja kehittyä	Työolosuhteet ja ilmapiiri
Ylennys ja etenemismahdollisuudet	Palkka ja status organisaatiossa
Vastuu	Työturvallisuus
Työ sinänsä	

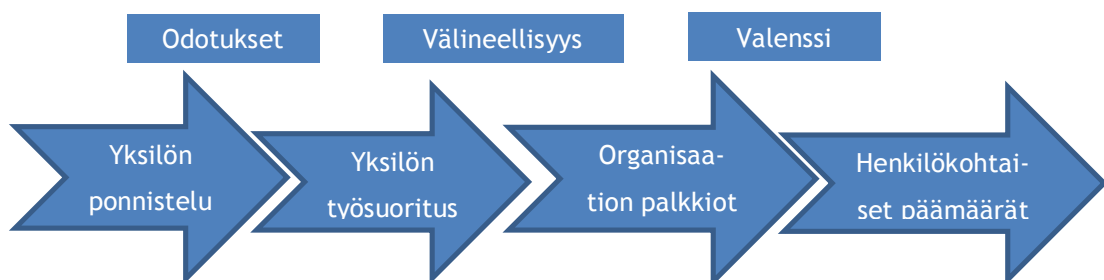
Taulukko 2: Tyytyväisyys- ja hygieniatekijät (Lämsä & Hautala 2005, 84).

Kaksifaktoriteorian perusteella tyytyväisyyttä ja -tytymättömyyttä tuottavat eri tekijät. Koska motivaatiotekijät kasvattavat tyytyväisyyttä, on niihin vaikuttamalla mahdollista edis- tää motivaatiota. Puolestaan työntekijän heikentäviksi kokemat hygieniatekijät alentavat mo- tivaatiota tyytymättömyyttä lisäten. Hyvin organisoidut hygieniatekijät eivät kuitenkaan lisää tyytyväisyydentunnetta erityisesti, vaan säilyttävät sen neutraalilla tasolla. Jos tavoitteena on päästä eroon tyytymättömyydestä, on hygieniatekijöihin saatava muutoksia. Kun tekijät ovat myönteisempiä, on helpompi kehittää motivaatiotekijöitä. (Lämsä & Hautala 2005, 84; Sinokki 2016, 105.)

Herzbergin teoriaa voidaan mallintaa seuraavan esimerkin pohjalta: henkilö on tyytymätön työstään saamaan rahapalkkaan, jolloin palkan määrän korottaminen lievittää tyytymättömydentunnetta. Tämä nosto kuitenkin kasvattaa tyytyväisyyttä vain lyhytaikaisesti. Kun henkilö tottuu parempaan palkkioon, se muodostuu itsestään selväksi. Vastaavasti kiinnostava ja riittävän haastava työ on useimmiten pitkäaikainen työtyytyväisyyden avaintekijä. Voimakkaan tyytyväisyyden kokemiseksi ja tyytymättömyyden sivuuttamiseksi molemmille tekijöille täytyy löytää keskinäinen tasapaino yhtäaikaaisesti. Työtyytyväisyyden merkityksestä työsuoritukseen ei kuitenkaan ole havaittu selkeää todistetta Herzbergin teoriasta laadittujen tutkimusten mukaan. Tämä siksi, koska ei voida varmistua siitä, onko moitteettoman työsuorituksen taustalla tyytyväinen työntekijä vai muodostaako itse työsuoritus tyytyväisyyttä. Teorian myötä kuitenkin käsitys työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista, välillä jopa ristiriidassa olevista tekijöistä laajenee. (Sinokki 2016, 105; Lämsä & Hautala 2005, 84-85.)

4.1.2 Vroomin odotusarvoteoria

Victor Vroomin vuonna 1964 esittelemää odotusarvoteoriaa hyödynnetään yritysmaailmassa laaja-alaisesti, etenkin apuna palkkiojärjestelmien toteuttamisessa. Teorian mukaan työntekijä motivoituu ja kokee tyytyväisyyttä, jos työtehtävän suorittamisella on välinearvoa eli siitä saa ennalta odotetun palkkion tai muun hyödyn. Palkkion saavuttamiselle ei tule asettaa liikaa odotusarvoa eli sen ei tulisi olla liian helppoa tai vaikeaa. Yllykearvosta puhutaan, kun työsuorituksesta ansaittavaa palkkiota arvostetaan. Odotusarvoteorian näkemyksen mukaan motivaatio on tietoista ja pohjautuu rationaaliseen ajatteluun, sen voimakkuus on riippuvainen houkutuksen määrästä, minkä saavutettava palkkio ja hyöty työntekijässä herättää. (Sinokki 2016, 110.) Odotusarvoteoria on tunnettu kolmesta keskeisestä työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä ohjaavasta tekijästä: odotukset, välineellisyys ja valenssi.



Kuvio 7: Vroomin odotusarvoteoria (Juuti 2006, 88.)

Odotukset siis taustoittavat työsuorituksia. Välineellisyys on kytköksissä siihen, miten realistisesti työntekijä arvioi työpanoksensa vaikuttavan palkkioon. Valenssi puolestaan osoittaa pää-

määrän houkuttelevuutta. Valenssi edistää ymmärrystä siitä, miten paljon henkilön on työkenneltävä päämäärän tavoittamiseksi. Houkuttelevat mahdollisuudet, kuten esimerkiksi uusi työ tai lisäkoulutus ovat mahdollisia positiivisen valenssin muodostajia. (Juuti 2006, 88-89.)

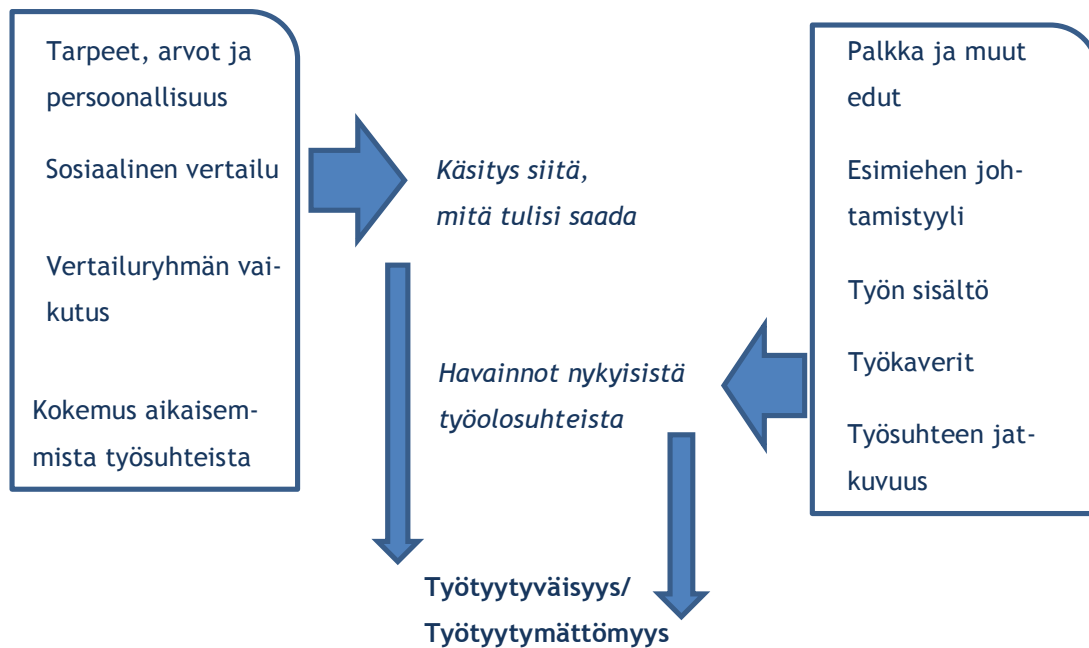
Teorian avulla tarkastellaan sitä, miksi jotkut työntekijät eivät välttämättä ole motivoituneita työssään ja suoriutuvat siksi vain minimivaatimusten puitteissa. Motivoituminen vaatii työntekijältä luottamusta omaan osaamiseensa. Myös pyrkiminen parempaan työsuoritukseen tarvitsee uskoa kehittymisen tarpeeseen ja onnistumiseen sekä tavoitteen lisäarvon saavuttamisesta. Palkkio ei motivoi, jos työntekijä ei koe sitä merkitykselliseksi tai se ei ole realistisesti saatavilla tai saavutettavissa. Joillekin arvostus on taloudellista palkkiota merkityksellisempi. Vroomin teoriaa mukaillen voidaan todeta, että motivaatio rakentuu luottamuksesta saavutettaviin ja merkityksellisiin tavoitteisiin, joihin tähtäämällä on mahdollista saada palkkio. (Sinokki 2016, 110-111.)

4.1.3 Lawlerin työtyytyväisyysmalli

Edward Lawlerin työtyytyväisyysmalli pohjautui myös oikeudenmukaisuus- eli tasapainoteoriaan. Tämä teoria korostaa työntekijän vertaamistarvetta omasta työstä saatavaan tyydytyksen ja odotettavan tyydytyksen välillä. Niin tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden kuin syyllisyydenkin tunne syntyvät annetun työpanoksen ja saadun palkkion suhdetta vertaillen. Lawlerin näkemyksen mukaan palkkiot ovat sisäisiä tai ulkoisia. Työtyytyväisyysmalli todentaa, että työntekijä vertaa työsuorituksiaan myös organisaation muiden jäsenten vastaaviin suorituksiin. Palkkion oikeudenmukaisuuskokemukseen vaikuttavat useat osatekijät. Työntekijät yleensä arvottavat oman työpanoksensa korkeammalle kuin toisten, ja siksi eivät useimmiten koe saavansa liikaa palkkiota. Lawler olettaa mallissaan, että samat tekijät ohjaavat palkkatyytyväisyyttä, suhtautumista esimieheen sekä työn sisältöön asennoitumista. (Sinokki 2016, 111.)

4.1.4 Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä

Kenneth Wexley ja Gary Yuklin tarkastelivat työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota työhön asennoitumisen kannalta. Teorian mukaan työtyytyväisyys koostuu työntekijän ominaisuuksien, sosiaalisen vertailun ja työolosuhteiden vaikutuksen yhteistuloksesta. Työtyytyväisyys ja -tyytymättömyys muodostuvat työolojen arvioinnista sekä palkkaodotusten vertaamisesta aiempiin kokemuksiin. Kokemus työolosuhteista koostuu useista tekijöistä, näitä ovat muun muassa työn sisältö, työsuhte-edut ja johtaminen. Teoria on hyvin yhteneväinen Lawlerin mallin kanssa. (Sinokki 2016, 113-114; Juuti 2006, 31-32.)



Kuvio 8: Wexleyn ja Yuklin yhdentävä työtyytyväisyysteoria (Juuti 2006,31).

4.2 Työtyytyväisyyttä ohjaavat tekijät

Ihmiset haluavat löytää työstään mielekkäitä ja merkityksellisiä piirteitä sekä laadukasta sisältöä. Jos nämä eivät toteudu, on vaikea nostattaa hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä työyhteisössä, mikä puolestaan näyttäytyy esimerkiksi erilaisina ristiriitatilanteina sairauspoissaoloina tai eläköitymisenä ennen aikaisesta. Organisaatiossa tulisikin pohtia muun muassa sitä, miten edistää ja lisätä työhyvinvointia sekä sitä kautta työtyytyväisyyttä. Tarkastelun kohteeksi tulisi asettaa ne tekijät, jotka saavat ihmiset viihtymään työssään ja mikä sitä ohjailee, mutta myös se, mitkä ovat niiden vaikutukset tuloksellisuuteen. Erään tutkimuksen mukaan keskiverto suomalainen arvostaa kiinnostavaa työtä ja työyhteisöä, jossa on miellyttävä työympäristö sekä kannustava ilmapiiri. Tällöin esille nostetaan myös reilu johtaminen ja oikeudenmukainen esimies sekä vakituinen työpaikka. (Pakka & Rätty 2010, 4.)

Kuten aiemmin on jo todettu, työtyytyväisyyttä säätelevät useat eri tekijät ja ne ovat kytköksissä kunkin työntekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin. Monet tekijät vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen että työmotivaatioon. Tarkasteltaessa Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyyden ja työmotivaation edistämistä, tässä alaluvussa käsiteltäviksi osa-alueiksi valikoituivat työn sisältö ja työn hallinta, työympäristö, työilmapiiri, työyhteisötaidot työn organisointi sekä työn kuormittavuus. Näiden tekijöiden ohella tarkastellaan johtamisen sekä esi-

miestyön, fyysisen työkyvyn mutta myös palautteen jakamisen ja palkitsemisen sekä viestinnän merkitystä työtyytyväisyyden kannalta. Nämä osa-alueet valikoituivat tässä opinnäytetyössä tarkasteltaviksi sekä teoreettisen tietoperustan, että omien kokemuksien pohjalta.

4.2.1 Työ itsessään

Lähtökohtaisesti työtyytyväisyyttä säätelee itse työ tai työtehtävät ja niiden hallinta. Hallinta perustuu järjestykseen, suunnitelmallisuuteen ja ennustettavuuteen. (Järvinen 2008, 39). Työhön yleisesti sisältyviä osa-alueita ja hallinnan tasoa voidaan tarkastella muutaman peruspilarin näkökulmasta. Näihin lukeutuvat muun muassa työn sisältö ja itsenäisyys, osallistumismahdollisuudet ja työroolin selkeys. Työn sisällöllä tarkoitetaan mahdollisuuksia hyödyntää työssään ammatillista osaamista sekä työn vaatimaa harkintaa, vastuuta ja päätöksentekoa. Sisältöön nivoutuu myös uuden oppiminen ja työn vaihtelevuus. Työn itsenäisyydessä korostuu työntekijän vaikutusmahdollisuudet koskien esimerkiksi työn sisältöä, työjärjestystä ja -tah-
tia, työtovereita ja laitehankintoja. Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tiedonsaantia mahdollisista työtä koskevista muutoksista ja mahdollisuutta vaikuttaa muutoksiin niiden suunnitteluvaiheessa. Työn selkeydellä viitataan työlle asetettujen tavoitteiden yksiselitteisyyteen ja työn kokonaiskuvan tuntemukseen. (Manka 2008, 192.)

Työn kannustavuus voidaan liittää myös osaksi tyytyväisyystekijöitä. Kannustavuutta voidaan arvioida esimerkiksi työn vaatimien taitojen moniulotteisuudella eli minkä verran työntekijä joutuu ponnistelemaan ja hyödyntämään osaamistaan. Työtehtävien sisällön kiinnostavuus rakentuu kokonaissuorittamisen varaan, ei irrallisten osatehtävien suorittamiseen. Työn merkityksellisyys vaikuttavat oman työpanoksen hyödyllisyys myös toisten ihmisten työhön. Tähän lukeutuu myös mahdollisuus asiakaslähtöiseen työhön. Kannustavan työn tunnusmerkkeihin mielletään myös palaute, kehittymisen mahdollisuus työn ohessa sekä luovuus eli oman työn suunnittelu. (Manka 2008, 188-189.)

Työn sujuvuudella on selkeä vaikutus työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Sujuva työ vaatii mutkattomia työjärjestelyjä ja -prosesseja, oikeita välineitä sekä sopivia työtiloja. (Virtanen & Sinokki 172-173.) Työn sujuvuutta lisäävät toimivat työvälineet. Työturvallisuuslaillakin säädetään työvälineiden turvallisuudesta. Työssä tulee käyttää vain nimenomaiseen työhön ja työolosuhteisiin tarkoitettuja laitteita ja kalustoa. Niitä on huollettava asiaankuuluvasti ja säännöllisesti. Poikkeustilanteisiin on valmistauduttava siten, ettei tilanteesta aiheudu vaaraa työntekijöiden terveydelle ja turvallisuudelle. (Kallio & Kivistö 2013, 51.) Uudet ja tehokkaasti toimivat työvälineet edistävät työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Tämän seurauksena myös työsuorituksen teho ja laatu paranevat entisestään. (Kauhanen 2010, 55.)

Kuten aikaisemmin teoreettisen tiedon pohjalta tarkasteltiin, on työn sisällöllä suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Kuljettajan työ on melko saman sisältöistä. Ventoniemen Sora Oy:lle toteutettavalla tutkimuksella saadaan selville, onko tässä työtehtävässä työn vaihtelevuudella niin suurta merkitystä työtyytyväisyyteen, kuin voitaisiin olettaa. Turvallinen, säännöllisesti ja hyvin huollettu kalusto on, mitä todennäköisemmin, yksi tärkeimmistä osatekijöistä kuljettajan työn sujuvuudessa.

4.2.2 Työilmapiiri ja työympäristö

Työpaikalla vallitseva ilmapiiri luonnollisesti muokkaa työtyytyväisyyden astetta ja työn tuloksia. Työilmapiiri nähdään sekä organisaatiokulttuurin aikaansaannoksena, että seurauksena. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa hyödynnettäviä toimintamalleja, yleisiä normeja ja arvoja. Työilmapiiri muotoutuu työntekijän kokemuksista koskien organisaatiossa työskentelyä. Työpaikan sosiaaliset suhteet ja varsinkin johtaminen ovat merkittävässä asemassa siinä, millaiseksi ilmapiiri koetaan. Myös henkilökohtaisilla tunteilla on vahva vaikutus työilmapiiriin, siksi sitä on haastavaa muokata säännöillä tai muilla päätöksillä. Ideaalitilanteessa ilmapiiri koetaan avoimena ja luottamuksellisenä. Yleisesti ottaen ilmapiiri mielletään hyväksi tai huonoksi, vapauttavaksi ja innostavaksi tai ahdistavaksi. Yrityksen tulee pystyä vastaamaan muuttuvaan ympäristöön muun muassa kehittämällä toimintatapoja ja uusiutumalla. Tämä edellyttää oppimiskykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta, joiden taustatekijänä pidetään hyvää ilmapiiriä. Tutkimusten valossa työilmapiiriin vaikuttaa voimakkaasti myös tasa-arvoa korostava organisaatorakenne. (Viitala 2013, 18.)

Tutkimusten mukaan sisäisellä viestinnällä ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys hyvän työilmapiirin rakentamisessa. Sisäinen viestintä ei ole pelkästään tiedottamista, vaan myös vuorovaikutusta, jolla rakennetaan yhteishenkeä. Voidaan todeta, että hyvin hoidettu sisäinen viestintä on suoraan kytköksissä organisaation menestykseen. Viestintää hyödynnetään tiedottamalla esimerkiksi erilaisista tapahtumista tai organisaation oleellisista asioista omalle henkilöstölle, mutta myös ulkopuoliselle välle. Sisäiseen viestintään voidaan yleisellä tasolla olla tyytyväisiä, kun se sisältää koko organisaatiota koskevia asioita ja tapahtuu johtoportaan toimesta sekä edesauttaa omia työsuoritteita. Lähtökohtaisesti sisäisen viestinnän tehtävänä on informoida, kehittää yhteistoimintaa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Kokonaisuudessaan sujuva sisäinen viestintä sitouttaa ja motivoi henkilöstöä. Työntekijä keskittyy paremmin työtehtäviinsä, kun hän on tietoinen siitä, mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Tiedonkulun ollessa mutkatonta työyhteisö tiivistyy, jolloin vaihtohalukkuus pienenee. Sisäinen viestintä voidaan mieltää myös strategiseksi valttikortiksi. Tämän lisäksi, sisäinen viestintä toimii asiakaspalvelun välineenä, sillä motivoitunut henkilöstö heijastuu myös tuottavammiksi asiakaskohtaamisiksi. (Kauhanen 2010, 173-175; Kekäläinen 2016.)

Työilmapiirejä tutkittaessa on tehty luokittelu suoritusorientoituneisiin ja ihmiskeskeisiin ilmapiireihin. Molemmat jaottelut ovat merkittävässä asemassa organisaation tuottavuuden näkökulmasta. Tuottavuutta synnyttävät työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, tulosten arvioiminen ja sekä vastuu. Edellä mainitut luokittelut yhdistettyinä ovat edellytyksenä korkean tyytyväisyyden ja myönteisen ryhmäasenteen muodostumiselle. Monet työilmapiirin kehittymiseen vaikuttavat seikat liittyvät kiinteästi henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2013, 19.)

Työympäristöön katsotaan kuuluvaksi fyysinen ja tekninen, toiminnallinen sekä psyykinen ja sosiaalinen työympäristö. Hyvä työympäristö tarjoaa sekä työlle, että sen tekijälle pohjan kokonaisvaltaiseen ja tuottavaan työntekoon. Työympäristöön ja -olosuhteisiin kytkeytyvät odotukset ja vaatimukset vaihtelevat runsaasti toimialasta riippuen. (Moisalo 2010, 369). Laadukasta työympäristöä määrittää neljä kovaa T:tä - tyytyväisyyttä edistävä, terveellinen, turvallinen sekä tarkoituksenmukainen. (Rauramo 2008, 101.) Äärimmäisen tärkeänä tekijänä hyvästä työympäristöstä puhuttaessa nähdään työturvallisuusohjeiden noudattaminen ja valvonta. (Jabe 2012, 132).

Työympäristöä on suotavaa kehittää, sillä se nähdään edellytyksenä itse työntekoon panostamiselle. Jos työympäristöstä ei huolehdita riittävällä tasolla, näkyvät seuraukset mahdollisina terveydenhoidollisina kuluina ja vajaana työvoimana. Tällöin yrityksen tuottavuus ja kannattavuus saattavat luonnollisesti heikentyä. Työympäristö siis vaikuttaa merkittävästi myös työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Merkittäviksi kehityskohteiksi voidaan yleisellä tasolla luokitella työtilan toimivuus, järjestys ja sekä työvälineiden kunnossapito. Siisteys ja yleinen järjestys sekä niiden ylläpito tekevät työympäristöstä mielekkäämmän, mutta myös lisäävät työn sujuvuutta. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi on selvää, että myös asiakkaat ja yhteistyökumppanit huomioivat työympäristön siisteyden tai sekasorron. (Rauramo 2008, 101.)

Ventoniemen Sora Oy:n työntekijöiden kannalta merkittävinä hyvän työilmapiirin ja -ympäristön rakentumisen lähtökohtina voidaan pitää jokaisen henkilökohtaisen työpanoksen arvostamista. Tämän lisäksi on tärkeää, että jokainen työntekijä kantaa vastuunsa omasta työstään ja työpanoksestaan. Myös informaation kulku eli sisäinen viestintä lienee äärimmäisen merkittävässä osassa, on kyse sitten yleisistä työasioista tai tulevista työtehtävistä. Tiedonkulkuun kytkeytyy kiinteästi myös esimerkiksi tilausjärjestelmän toimivuus ja sen hyödynnettävyysaste. Soranjalostus ja -kuljetusyrityksen ollessa kyseessä, suuri vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen on oletettavasti myös kalustolla ja sillä, että muut keskeiset työvälineet ovat tarkoitukseen parhaiten sopivia.

4.2.3 Työyhteisötaidot

Työelämään liittyy keskeisesti yhteisöllisyys. Hyvä työyhteisö edistää jäsenten yksilöllisyyden kehittymistä. Yhteisö rakentuu yksilöiden tuottamasta positiivisesta energiasta. Yhteisöllisyys kehittää hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Työyhteisötaitojen voidaan sanoa olevan jokaisen vastuualuetta. Toteutuakseen yhteisöllisyys edellyttää vuorovaikutteisuutta esimiehen ja työntekijän kesken. Arkisia perustaitoja, jotka kehittävät yhteisöllisyyttä organisaatiossa, ovat esimerkiksi tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen sekä lupausten pitäminen ja käytösten hallinta. Yksilötasolla työyhteisötaidot tulevat esiin vastuullisuutena ja sitoutumisena, ryhmässä korostuu muun muassa reiluus ja halu toimia kaikkien yhteiseksi hyödyksi. Tähän usein kytketään myös näkemys velvollisuudesta. Tähän lukeutuu huolehtiminen työpaikan viihtyvyydestä, yhteistyö esimiehen ja työtovereiden kanssa, aktiivinen osallistuminen organisaation kehittämiseen sekä käytettävissä olevien resurssien hyödyntäminen viisaasti. (Manka 2013, 115-122)

Positiivinen ja avoin vuorovaikutus
• Ystävällisyys, kiitollisuus, tiedonjako
Työyhteisötaitojen opetteleminen
• Avoimuus, reiluus, auttaminen ja aktiivisuus
Erilaisuus on rikkaus
• Suvaitsevaisuus
Kiusaamisen nollatoleranssi
• Pelisäännöt kaikilla tiedossa

Taulukko 3: Työyhteisön keinoja työniloon (Manka 2013, 138.)

Organisaationäkökulmassa työyhteisötaidot puolestaan lukeutuvat vapaaehtoiseen osallistumiseen ja siitä ei makseta palkkaa. Taidot voidaan käsittää käyttäytymisenä, johon työntekijä sitoutuu henkisesti tasolla siitä huolimatta, ettei mikään sopimus siihen velvoita. Työyhteisötaidot eivät rakennu itsestään, vaan niitä on opetettava ja niille on varattava riittävästi henkilöresursseja ja aikaa. Esimerkiksi kiittämällä ja kehumalla työkavereita voi harjoittaa työyhteisötaitoja. Se luo molemminpuolista mielihyvää. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen mielletään myös yhteisössä toimimiseen tarvittavien taitojen edistämiseksi. Kehittämistarpeiden säännöllinen tarkastelu on sekä esimiehen, että työntekijän vastuulla. Ammattitaidon korostamisen lisäksi, myös yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen painotus on lisääntynyt. Työntekijä, joka omaa suotuisat työyhteisötaidot, suoriutuu työyhteisössä kehittävästi. Henkilö on intensiivinen ja ottaa vastuuta omasta työstään sekä sen edistämisestä, mutta myös huolehtii samanaikaisesti työympäristöstään. Tähän lukeutuu myös toisten yhteisön jäsenten huomioonottaminen, arvostus, kunnioitus, kiusaamisen nollatoleranssi ja erilaisuuden hyväksyminen. Työyhteisötaidot yhdistävät yhteisöllisyyden ja hyvän johtajuuden. Taidot lisäävät

työn sujuvuuden tunnetta ja vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin laaja-alaisesti vahvistaen samalla työpaikalla vallitsevia sosiaalisia suhteita. (Manka 2013, 123-138.)

Tässä yhteydessä esiin nousee erityisesti yhteishengen ja yhteistyön toimivuuden merkitys. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuljettajat saavat tarvittaessa apua kollegoiltaan. Tähän kytkeytyy myös työilmapiirin edistäminen jokaisen kuljettajan henkilökohtaisella toiminnalla. Työympäristön toimivuus edellyttää myös uusien työntekijöiden positiivista vastaanottamista. Sanomattakin lienee selvää, ettei toimivassa työyhteisössä esiinny kiusaamista. Tämä korostuu myös Ventoniemen Sora Oy:ssä.

4.2.4 Työn organisointi

Työn organisointi eli suunnittelu nähdään merkittävänä strategisena työkaluna organisaation kilpailukykyä ajatellen. Jotta suunnittelussa onnistutaan moitteettomasti, on sen sulautettava osaksi työyhteisön toimivuuden edistämistä. Työn organisoinnissa hyväksi havaitut käytänteet liittyvät pääosin työn sisällön laadullisiin ominaisuuksiin. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi organisointi pureutuu myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin, sosiaalisiin suhteisiin sekä selkeään vastuun ja tavoitteiden määrittelyyn. Yleisesti ottaen toimivana käytäntönä pidetään sitä, että työntekijä osallistuu henkilökohtaisesti työnsä päämäärien asettamiseen ja omaa riittävät vapaudet työn suorittamiseksi. Organisointimieltymyksissä on vaihtelevuutta - toiset kokevat positiivisena työn jakamisen ryhmässä, toiset motivoituvat laajemmista vastuualueista. (Kauhanen 2010,45; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 97-98.)

Koventunut kilpailu sekä organisaatioiden tavoitteleva joustava ja asiakaslähtöinen toimintamalli edellyttää työn suunnittelua laaja-alaisesti. Siksi se on yksi eniten hyödynnetyistä keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi. Työn organisointia ei nähdä erityisenä arvona, vaan sillä on puhtaasti strateginen merkitys organisaatiolle ja sen kilpailukykyisyydelle. Työn organisointiin liittyy kiinteästi myös työergonomiaan perehtyminen. Sen avulla voidaan ennalta välttää pitkäaikaisia haittoja, kuten tuki- ja liikuntaelimestön rasituksia tai sairauksia. (Kauhanen 2010, 49.)

Työn suunnittelun menetelmät jaotellaan usein työkiertoon, työn laajentamiseen ja rikastamiseen sekä työajan määrittelyyn. Työkierrossa työntekijä vaihtaa saman- tai eritasoisesta tehtävästä toiseen ennalta määrätyksi ajanjaksoksi sekä palaa alkuperäiseen työtehtävään jakson päätyttyä. Useimmiten työntekijä vaihtaa myös fyysisesti työpistettään. Työkokonaisuutta voidaan kasvattaa yhdistämällä samaan projektiin kuuluvia, irrallisia ja eritasoisia tehtävänäntoja laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Työn laajentaminen tapahtuu horisontaalisesti.

Työn rikastamisella tarkoitetaan työn pystysuoraa eli vertikaalista vaativuusastetta ja itsenäisyyttä kehittäviä toimenpiteitä. Työtä rikastetaan useasti esimerkiksi esimies-alainen valtasuhteita lieventämällä ja vastuuta siirtämällä. (Kauhanen 2010, 50-51.)

Muita tapoja ovat esimerkiksi vapaus suunnitella henkilökohtainen työaikataulu ja työtavat. Tiimityön merkitystä työn organisoinnissa ei tule unohtaa, mutta on tärkeää harkita, onko se kannattavaa. Kannattavuus riippuu työn luonteesta. Jos organisaatiossa on monta samankaltaisia työtehtäviä suorittavia henkilöitä, on tiimityössä itua. Vastaavasti, jos työtehtävät ovat kovin erityyppisiä, ei ryhmän muodostaminen välttämättä ole tuloksellisin vaihtoehto. Myös joustavan työajan huomioiminen on tärkeää työn organisoinnin kannalta. Entistä useammat organisaatiot haluavat palvella asiakkaitaan silloin, kun asiakkaat sitä toivovat. (Kauhanen 2010, 52.)

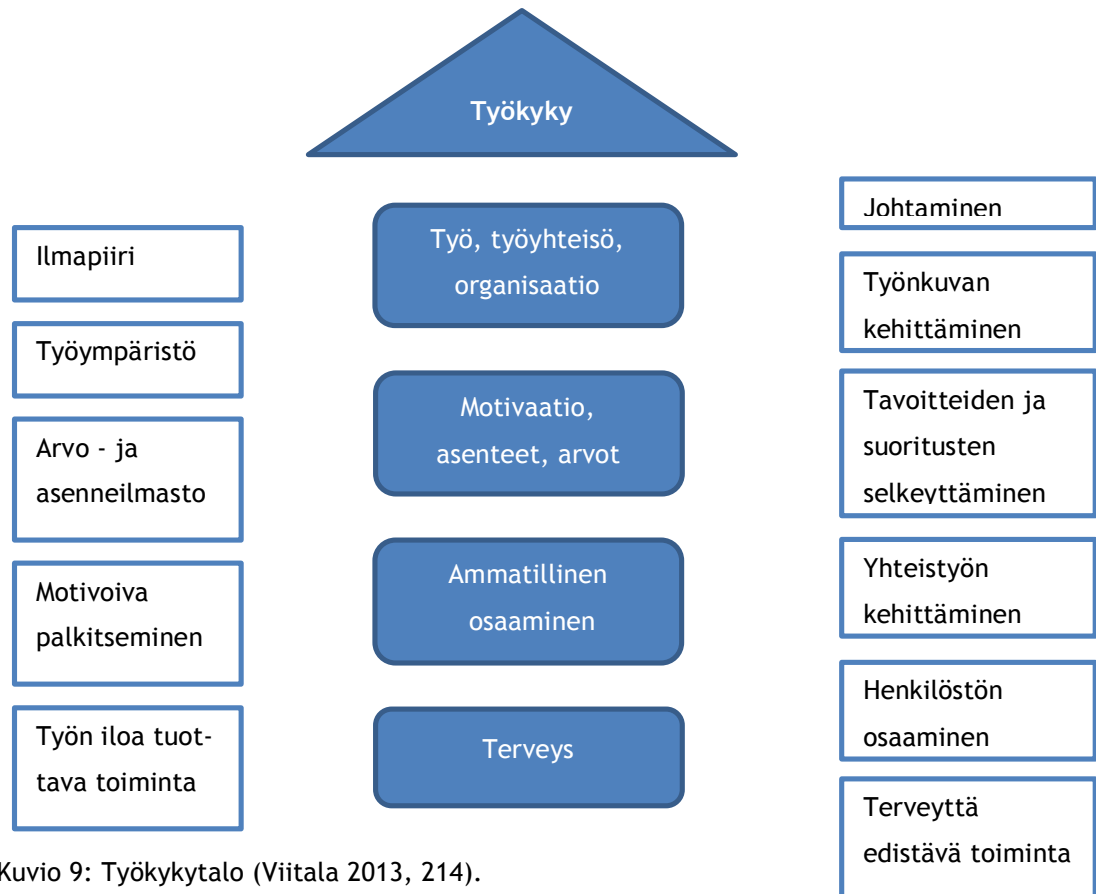
Yksi osatekijöistä työn organisoinnissa on työntekijän perehdyttäminen. Perehdyttämisen lähtökohtana on opastaa ja esitellä uudelle henkilölle työtehtävien menestyksekkään suorittamisen kannalta välttämättömät tekijät. Niihin lukeutuvat muun muassa tiedottaminen, yrityksen esittely, varsinainen työhön perehdyttäminen sekä yleinen työnopastus. Perehdyttämiseen osallistuu usein esimiehen lisäksi myös muu työyhteisö. Perehdytysvaiheessa läpikäydään muun muassa itse työtehtävät ja työajat, palkkausperusteet, yleiset työsuhteen pelisäännöt, turvallisuuteen liittyvät tekijät, tarvittavat työvälineet sekä työn arviointi. (Hyppänen 2007, 196-197.) Perehdyttämistä hyödynnetään usein myös lisäkoulutuksessa, joka voidaan nähdä välttämättömänä tekijänä henkilön siirtämiseksi vaativampiin tehtäviin. (Moisalo 2011, 319).

Ventoniemen Sora Oy:ssä työn organisoinnista yhdessä kuljettajien kanssa huolehtii ajojärjestelijä. Työtyytyväisyyden näkökulmasta lienee merkittävää, että kuljettajat saavat vaikuttaa ja esittää toiveita koskien ajojärjestelyä, lomia ja vapaa-aikoja. Perehdyttäminen nähdään yrityksessä merkittävänä kokonaisuutena. Se vaikuttaa oletettavasti niin kuljettajien tyytyväisyyteen sekä motivaatioon, mutta luonnollisesti myös ammatilliseen osaamiseen, jolla puolestaan on vaikutusta asiakaspalveluun ja siten yrityksen tuottavuuteen. Perehdyttäminen tulee nähdä myös turvallisuustekijänä.

4.2.5 Työkyky ja työn kuormittavuus

Työkykyyn vaikuttavat työntekijän yleinen terveydentila ja työpaikan fyysinen turvallisuus sekä monet muut eri tekijät. Nämä tekijät voivat olla fyysisiä tai henkisiä ja ne voivat kytkeytyä yksilöön, itse työhön tai työyhteisöön ja -ympäristöön. Työkykyä voidaan ilmentää Työterveyslaitoksella kehitetyn Työkykytalo-mallin avulla. Siinä esiintyviä tekijöitä ovat terveys, osaaminen sekä työtyytyväisyys, motivaatio, asenteet ja arvot. Näiden lisäksi myös itse työ,

työyhteisö ja -organisaatio nousevat esille tarkastelussa. Mallin lähtökohtana on esittää niitä osa-alueita, joilla työkykyä voidaan edistää. (Viitala 2013, 214.)



Kuvio 9: Työkykytalo (Viitala 2013, 214).

Työhön tai työympäristöön kytkeytyviä tekijöitä nimitetään kuormitustekijöiksi. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijän kuormittumiseen myönteisesti tai kielteisesti. Työn hallinta heikenee, kun henkilö on kielteisesti kuormittunut. Kuormitus itsessään ei ole negatiivinen ilmiö, sillä kyetään tulokselliseen työskentelyyn ja kehittymiseen, tarvitsee henkilö kuormitusta sopivassa määrin. Kuormitus on tällöin positiivista. Kuormitustekijät luokitellaan psyykkisiin ja fyysisiin, mitkä vaikuttavat erilaisiin tehtäviin vaihtelevasti. Aina tekijöiden erittely ei ole mahdollista, sillä ne voivat olla kiinteästi toisistaan riippuvaisia. Fyysisen kuormituksen osa-alueet työssä jaotellaan yleensä dynaamiseen eli raskaaseen lihastyöhön, staattiseen lihastyöhön, taakkojen käsittelyyn sekä toistotyöhön. Tämän näkemyksen mukaisesti fyysisesti raskaassa työssä henkilö hyödyntää kokonaisvaltaisesti isoja lihasryhmiä taakan liikuttamiseksi. Fyysisiin kuormitustekijöihin lukeutuu esimerkiksi työasento ja muu työergonomia, työajat, työvuorot ja tauot. Kuormitusta saattavat lisätä myös melu ja mahdolliset kemikaalit. (Viitala 2013, 214.)

Kuljettajan työhön sisältyy fyysistä kuormitusta esimerkiksi sorakuormien lastaamisen ja purkamisen yhteydessä. Työ sisältää ratin takana istumista, jolloin esimerkiksi ajoasentoon tulee kiinnittää huomiota. Myös yleiseen työergonomiaan olisi hyvä paneutua niska- ja hartiaongelmien välttämiseksi. Psykkisiin kuormitustekijöihin voivat kytkeytyä esimerkiksi aikataululliset ongelmat, jolloin kuljettaja kokee joutuvansa työskennellä kiireessä. Kiire voidaan yleisesti ottaen kokea massiivisenakin henkisenä kuormitustekijänä.

Psykkiseen kuormitukseen puolestaan kytkeytyy epätasapaino työn vaatimusten ja tavoitteiden sekä yksilön voimavarojen välillä. Se voi johtua myös työyhteisön tai koko organisaation toiminnallisista ristiriidoista. Psykkinen kuormitus voi olla laadullista tai määrällistä sekä alitai ylikuormitusta. Kuormituksen aste ja vaikutus ovat yksilöllisiä sekä tilanneriippuvaisia. Yksilöllisiä psykkiseen kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi henkilökohtainen osaamisen taso sekä fyysinen kunto. Alikuormitus saattaa aiheuttaa turhautumista ja ylikuormitus heikentää suorituksia, vaikuttaen muun muassa omaksumiskykyyn ja luovuuteen. (Viitala 2013, 215-216.)

4.2.6 Johtaminen ja esimiestaidot

Lähtökohtana johtamisessa on liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Johtaminen ja muut henkilöstöhallinnolliset toimintatavat nähdään pohjana hyvinvoivalle ja tyytyväiselle työyhteisölle. Johtajan merkittävimpiä työtehtäviä ihmisten johtamisen lisäksi, on saada strategiasta ymmärrettävä. Tällöin kaikki ovat tietoisia siitä, mitä organisaatiolta odotetaan ja mitkä ovat yhteisiä päämääriä. Johtamiskulttuurin ollessa hyvissä uomissa, on tilaa ja aikaa myös vuorovaikutteiselle keskustelulle ja palautteen jakamiselle. Kun henkilöstö on asianmukaisesti johdettu, se voi hyvin, jolloin tuottavuus kasvaa. Tuottavuus on monen tekijän yhteistulos, mitä johtajan tulee kyetä yhdessä työyhteisön kanssa ennakoimaan, seuraamaan ja kehittämään. (Yrityssuomi.fi 2017.) Henkilöstön johtamisen ohella, hyvä esimies johtaa myös itseään. Hän huomioi kunkin työntekijän ja työtilanteen vaatimat erityispiirteet sekä toimii sen mukaisesti. (Aarnikoivu 2010, 71.) Edellä mainittuun hyvään johtamiskulttuuriin pyritään myös Ventoniemen Sora Oy:ssä.

Tehtäväroolit	Esimiestaidot
Henkilösuhteet ja vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä • Ristiriitojen käsittely • Delegointi
Informaation hallinta ja käsittely	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä ja vuorovaikutus • Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelu • Delegointi
Päätöksenteko ja ratkaisu	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksenteko • Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelu • Delegointi
Itsensä johtaminen ja esimiehenä kehittyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä johtaminen • Viestintä ja vuorovaikutus • Delegointi

Taulukko 4: Tehtäväroolit ja esimiestaidot (Aarnikoivu 2010, 71).

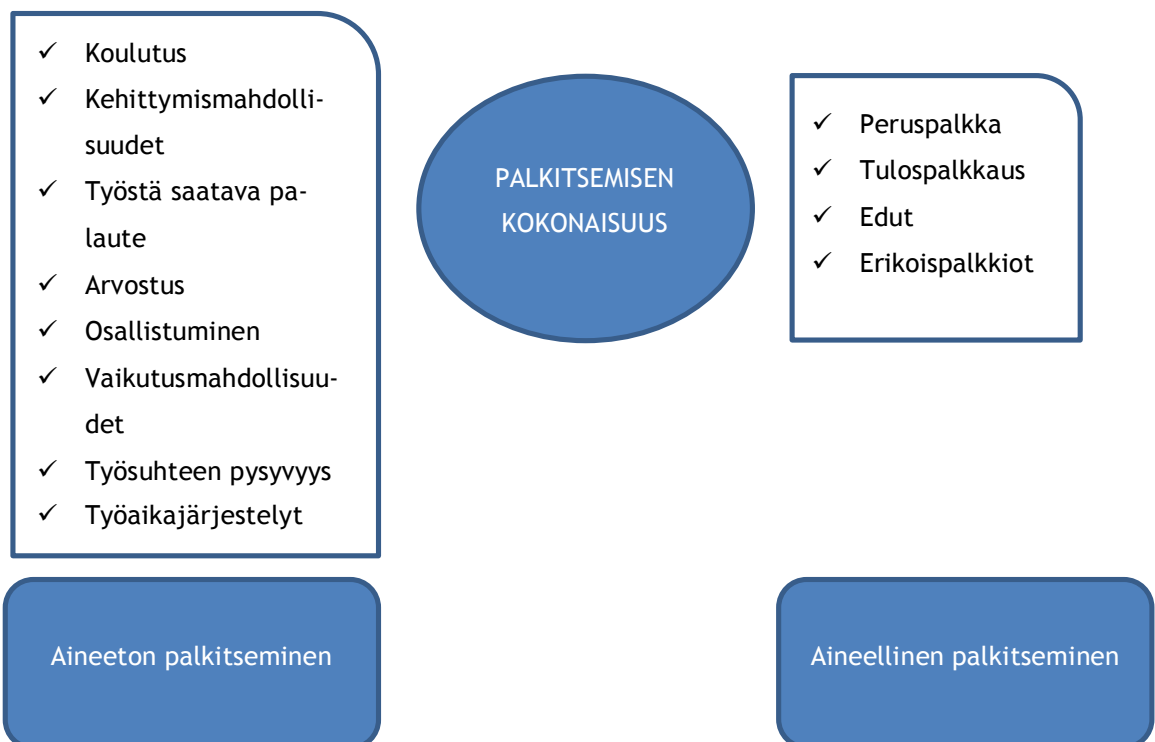
Esimiestyön jatkuva kehittäminen on ehdottoman tärkeää. Hyväksi esimieheksi opitaan ja kasvetaan yleensä käytännön työtä harjoittamalla. Muun muassa viestintätaidoissa, tunneälyssä ja valmentavassa työotteessa voi kehittyä koko ajan. Yleisen näkemyksen mukaan hyvä esimies kuuntelee ja on läsnä, jakaa informaatiota selkeästi sekä kannustaa ja antaa palautetta. Tämän lisäksi arvostetaan esimiehen kykyä tunkea ja tunnistaa työn tavoitteet, olla suunnitelmallinen ja ennakoiva. Hyvä esimies puuttuu mahdollisiin ongelmakohtiin ja -tilanteisiin sekä on tasapuolinen, arvostava ja herättää luottamusta. Vaikka esimiehen roolia korostetaan, on tärkeää, että työyhteisössä voi edetä myös muihin vastuutehtäviin, kuin esimieheksi. (Yritysuomi.fi 2017.)

4.2.7 Palautteen jakaminen ja palkitseminen

Rakentavan ja kriittisen palautteen jakaminen on työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta isossa roolissa. Järvisen (2011,128) mukaan palautteen avulla korjataan ongelmia, kannustetaan, ohjataan sekä arvioidaan. Tehokkaimmillaan palaute on tilanneriippuvainen, oikeudenmukainen sekä yksiselitteinen. Jos henkilö ei saa minkäänlaista palautetta, kokee hän tällöin työpanoksena melko hyödyttömäksi. Nykypäivänä, työlle asetettavien vaatimusten kasvaessa, ei palautteen jakamiseen ole käytettävissä aikaresursseja entiseen malliin. Palaute nähdään kuitenkin elintärkeänä tekijänä työyhteisön tyytyväisyyteen ja sitä kautta toimintatapojen edistämiseen. Eri työyhteisöissä on vaihtelevat palautekäytänteet. Toiset keräävät ja käyvät läpi palautteita useasti, jolloin se on luonnollinen osa työrutiinia eikä silloin vaadi erityisiä

toimenpiteitä. Työyhteisöissä, jossa palautetta kerätään harvoin, saatetaan sen jakaminen kokea uhkaavana tai yksinkertaisesti vain liian työläänä, jota ei missään nimessä tulisi kokea tällä tavoin. (Surakka & Rantamäki 2013, 118.)

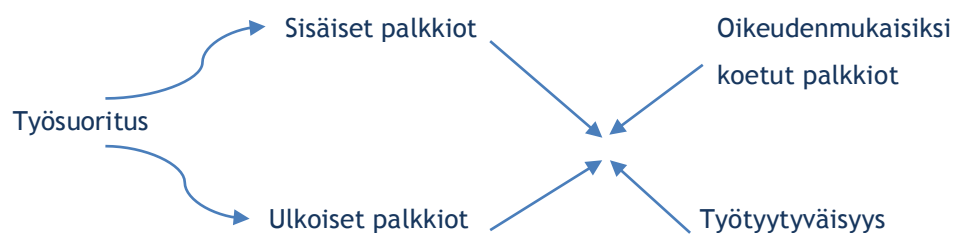
Palkitsemisella edesautetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisen tulee ohjata työntekijöitä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden puitteissa. Se nähdään myös panostuksena, jolla edistetään toimintaa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, niin lyhyellä, kuin pitkälläkin tähtäimellä. Palkitsemisen voidaan katsoa toimivan halutun viestin välittäjänä. Vastaavasti käsitys siitä, mikä koetaan palkitsevaksi, on hyvin henkilökohtainen ja vaihteleva. (Kauhanen 2010, 108.) Palkitsemisen kokonaiskuva rakentuu aineellisista sekä aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisiin tapoihin luokitellaan rahalliset tai rahan arvoiset palkitsemistavat. (Hakonen & Nylander 2015, 21.) Ventoniemen Sora Oy:llä on käytössä ylityökorvaukset sekä pekkaspäivä eli palkallinen työajan lyhentämiseen tarkoitettu vapaa. Hakonen & Nylander (2015, 21) mukaan aineettomia palkitsemistapoja ovat puolestaan työympäristöön, työn sisältöön ja palautteeseen kytkeytyvät tekijät. Edellä mainitut seikat vaikuttavat työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen sekä parhaimmassa tapauksessa muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.



Kuvio 10: Palkitsemisen kokonaisuus (Kehusmaa 2011, 201).

4.3 Työtyytyväisyyden ilmentyminen ja henkilöstön sitoutuminen

Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen keskinäistä sidettä tarkasteltuaan tutkijat päätyivät lopputulemaan, jonka mukaan työtyytyväisyydellä on vaikutusta työn suorittamiseen. Yleinen uskomus siis oli, että yritykset edistäisivät tuottavuuttaan työtyytyväisyyttä lisäämällä. Näin ei kuitenkaan ollut. Tutkijat totesivat, että työn suorittamisen ja työtyytyväisyyden välinen monimutkainen yhteys on ollut positiivinen, mutta minimaalinen. Tutkijat mieltävät positiivisen yhteyden juontuvan siitä, että huolellisesti suoritettu työ aikaansaa tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden uskotaan kytkeytyvän myös työstä ansaittavaan oikeudenmukaiseen palkkioon. (Juuti 2006, 32-33.)



Kuvio 11: Lawlerin malli työsuorituksen ja -tyytyväisyyden välisestä yhteydestä. (Juuti 2006, 33).

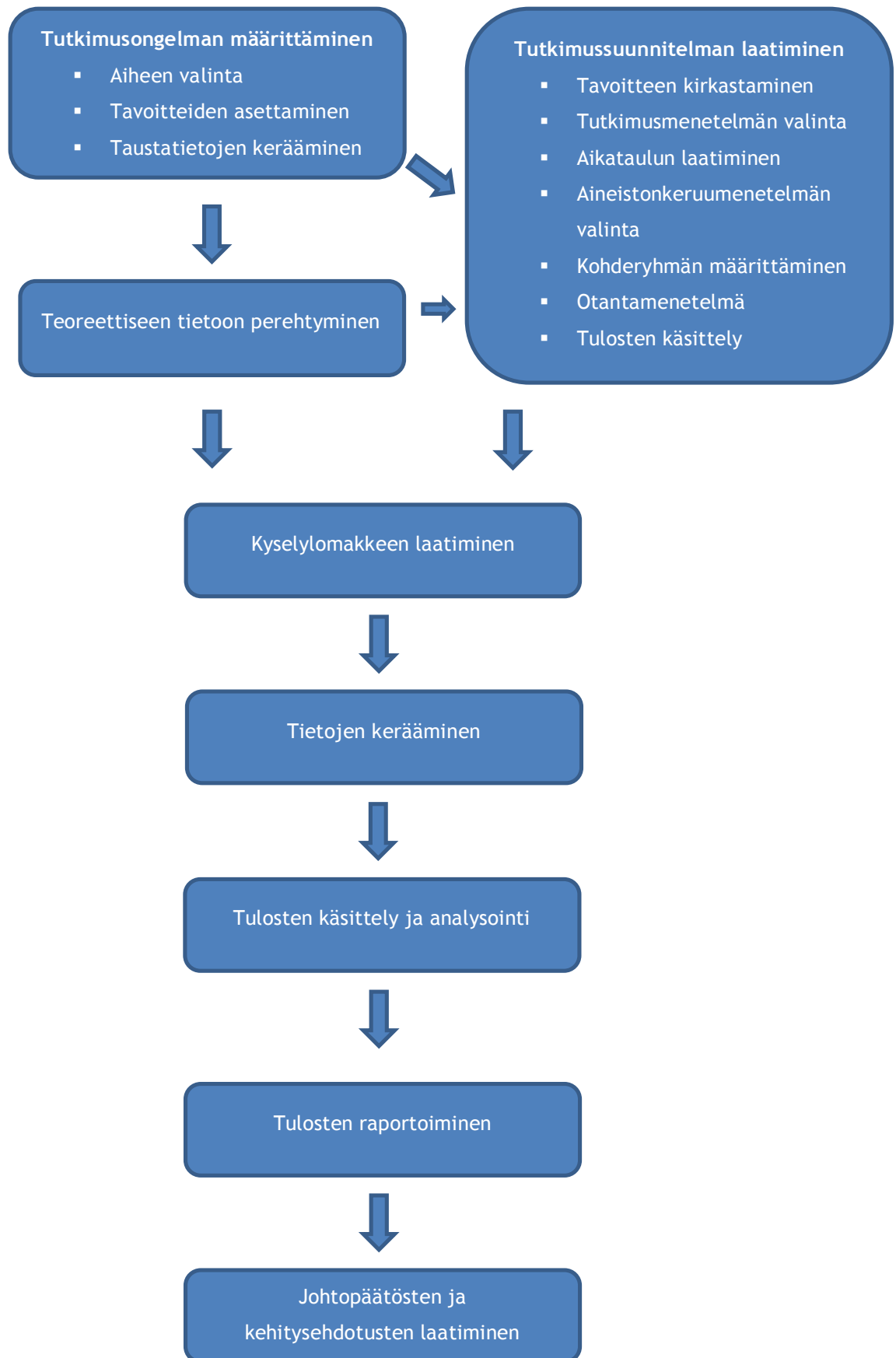
Työtyytyväisyyttä ja henkilöstön vaihtuvuutta tarkasteltaessa tulee selväksi, että työviihtyvyyden ollessa korkea, vaihtuvuuden voidaan olettaa jäävän vähäiseksi. Työtyytyväisyydellä on merkitystä yksilön päätökseen pitäytyä tietyssä työpaikassa. Vaihtuvuutta käsittelevät mallit todistavat, että työntekijät arvioivat useasti työviihtyvyyttään ja sitä, olisivatko he valmiita vaihtamaan työyhteisöä vai ei, mihin tietysti vaikuttaa olemassa oleva työtarjonta. Työtyytyväisyydellä ei ole merkitystä henkilön työkyvyn kannalta, se vaikuttaa pelkästään henkilön viitseliäisyyteen ja halukkuuteen työntekoa kohtaan. (Juuti 2006, 34.) Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien voidaan olettaa sitoutuvan työhönsä äärimmäisen voimakkaasti, sillä vaihtuvuus on ollut minimaalista sekä useat työsuhteet hyvin pitkiä.

Sitoutuminen on merkittävä osa työhyvinvointia ja sitä kautta työtyytyväisyyttä sekä -motivaatiota. Työntekijälle on tärkeää voida hyvin työssään. Painoarvoa annetaan myös sille, miten ja minkä vuoksi työskentelee. Näkemykseen sitoutumisesta liitetään oletus työntekijän tahdosta työskennellä osana organisaatiota sekä ponnistella yhteisten tavoitteiden ja arvojen saavuttamiseksi. Sitoutunut työntekijä yhtenäistää henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet sekä pyrkii parhaimpaansa. (Pyöriä 2012, 42.)

Kanadalaisten työpsykologien mukaan sitoutumisella on kolme ulottuvuutta. Sitoutuminen voi olla affektiivista, jolloin työntekijä viihtyy työssään ja haluaa vapaaehtoisesti kuulua organisaatioon. Tätä vahvistavat arvostus, luottamus sekä tunnesiteet. Jatkuva sitoutuminen kuvaa työntekijän pysymistä organisaatiossa, koska hänellä on siihen tarve. Se voi olla taloudellista tai muuten urakehityksen näkökulmasta kannattavaa. Normatiivisessa sitoutumisessa kyse on yhteiskunnallisten normien, sosiaalisten paineiden tai omien arvojen seuraaminen. Tähän kytkeytyy työntekijältä odotettavien velvollisuuksien lunastaminen. Nämä sitoutumisen muodot niin sanotusti itsenäisinä, mutta usein työntekijän sitoutuminen organisaatioon sisältää kaikkia kolmea osa-aluetta. Tutkimusten mukaan sitoutuminen voi synnyttää menestystä ja menestys sitoutumista. (Viitala 2013, 86-87.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä alaluvussa käydään läpi työtyytyväisyys ja -motivaatiotutkimukseen kytkeytyvää teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen toteuttamista. Tarkastelun kohteena on opinnäytetyössä hyödynnettävä tutkimusmenetelmä sekä aineiston hankinta. Luonnollisesti, työssä käsitellään tutkimusongelmaa, mutta myös tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen toteuttamisen tarkoitusta. Tämän lisäksi tarkastellaan itse tutkimuslomakkeen rakennetta.



Kuvio 12: Kvantitatiivinen tutkimusprosessi (Heikkilä 2014, 23).

5.1 Yritysesittely ja kohderyhmän määrittäminen

Ventoniemi Yhtiöt on vuonna 1928 perustettu perheyrittys, joka tarjoaa palveluita linja-auto-liikenteen sekä soranjalostuksen ja -kuljetuksen alalla. Ventoniemi Yhtiöiden toimialat eriytettiin omiksi yhtiöiksi vuonna 1969. Siitä asti Ventoniemen Sora Oy on toiminut omalla toiminnimellään. Tänä päivänä yritystoimintaa harjoitetaan jo kolmannessa sukupolvesta. Ventoniemen Sora Oy tuottaa ja myy kiviaineksia pääsääntöisesti Etelä-Suomen alueella toimiville rakentajille ja rakennusteollisuudelle, mutta myös saneerauskohteisiin. (Ventoniemi T 2017.)

Tutkimuksen kohderyhmään lukeutuvat kaikki Ventoniemen Sora Oy:n työntekijät. Enemmistö kuljettajista työskentelee kuorma-autonkuljettajina, muut ovat pyöräkuormaan- tai kaivinkoneenkuljettajia. Kaikki kuljettajat ovat vakituksessa työsuhteessa ja yhtä lukuun ottamatta yrityksen omilla palkkalistoilla. Pisimmät työsuhteet ovat kestäneet jo 15-25 vuotta. Uutta työvoimaa on palkattu hiljalleen eläköityvien työntekijöiden tilalle.

5.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on tarkastella ja selvittää, millä keinoilla Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin edistää.

Mahdollisimman suuren hyödyn saavuttamiseksi, tulee tutkimuksen avulla selvittää myös kuljettajien työtyytyväisyyden ja työmotivaation nykytila. Kyselytutkimuksen avulla on tarkoitus saada selville vastaukset muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on kuljettajien työtyytyväisyysasteen nykytila?
- Mikä tekijät synnyttävät työtyytyväisyyttä?
- Mitkä tekijät heikentävät kuljettajien työtyytyväisyyttä?
- Mitkä keinot edistävät työtyytyväisyyttä?

- Mikä on kuljettajien motivaatioasteen nykytila?
- Mitkä tekijät motivoivat kuljettajia?
- Mitkä tekijät heikentävät kuljettajien motivaatioasetetta?
- Mitkä ovat ne keinot, joilla työmotivaatiota pystytään edistämään?

Kuvio 13: Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyys ja -motivaatiotutkimuksen tutkimusongelma

5.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tässä luvussa käsiteltävän tutkimusmenetelmän avulla pyritään löytämään ratkaisuja edellä mainittuun tutkimusongelmaan. Opinnäytetyönäni toteutettavassa henkilöstötutkimuksessa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen päädyttiin yhteistyöyrityksen toiveesta. Toivetta perusteltiin sillä, että laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen ei välttämättä olisi yhtä lailla rohkeutta vastata todenmukaisesti, kuin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Lisäksi yhteistyöyritys koki numeerisen tiedon olevan kattavammin hyödynnettävissä heidän tapauksessaan. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset (ks. kuvio 13) ovat selkeästi rajattuja tekijöihin, jotka vaikuttavat kuljettajien työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon, joten kvantitatiivisen menetelmän valinta perusteltua myös tästä näkökulmasta. Kuljettajille toteutettavassa tutkimuksessa halutaan saada selville eri työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon keskeisesti kytkeytyviä tekijöitä ja niiden välisiä syy-seuraussuhteita kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti. Lisäksi kartoitetaan kuljettajien työtyytyväisyyden ja työmotivaation nykytila. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään tutkittavien ilmiöiden muutoksia aiempaan verrattuna. Edellä mainittuihin tutkimuksen toteuttamiseen liittyviin seikkoihin pohjautuen ja teoreettiseen viitekehykseen perehtyneenä puolsin mielipidettä kvantitatiivisesta tutkimuksesta.

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta. Se voidaan mieltää prosessiksi, joka saatetaan maaliin vaihe kerrallaan. Määrällinen menetelmä kuvantaa ja tulkitsee tutkittavia ilmiöitä mittaamenetelmiä hyödyntäen. Nämä menetelmät perustuvat numeerisiin tutkimusaineistoihin, joita tarkastellaan tilastollisten analyysimenetelmien avulla. Aineiston tarkastelu tilastollisin menetelmin edellyttää tarkkarajaista ja spesifioitua tutkimusongelmaa. Tiedonkeruumenetelmä valitaan tutkimukselle asetettujen tavoitteiden ja kohderyhmän perusteella. Koska määrällisessä tutkimuksessa tulokset on mahdollista ilmentää kuvioita ja taulukkoja hyödyntäen, ovat tutkimustulokset suoraviivaisia. Tällöin mahdollisuus tulkinnanvarasuuteen pienenee merkittävästi. (Heikkilä 2014, 13-15; Vilpas 2013, 3-4.) Määrällinen tutkimusprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asettaminen, tutkimussuunnitelman laatiminen, kyselylomakkeen luominen ja aineiston hankinta, tulosten käsittely sekä johtopäätösten ja kehitysehdotusten laatiminen. (Vilpas 2013, 3).

Kyselytutkimukset eli surveyt, verkkolomakkeet, havainnointitutkimukset ovat tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä määrällisessä tutkimuksessa. Useimmiten käytössä on valmis lomake, joka sisältää myös valmiit vastausvaihtoehdot. Lomake saattaa myös pitää sisällään niin sanottuja sekakysymyksiä, jolloin lomakkeessa on sekä strukturoituja, että avoimia vastausvaihtoehtoja. Määrällisessä tutkimuksessa havainnoidaan tietoa, joka on haettavissa muun muassa kysymyksillä ”miksi, millä keinoin, mitkä tekijät”. Kyselylomaketta hyödynnetään, kun halutaan tarkastella henkilöiden mielipiteitä, asenteita, käyttäytymistä ja ominaisuuksia. Kaikille

osallistujille toteutetaan samat kysymykset, samassa järjestyksessä, samoin metodein. Kysymysten asettelu ja muotoilu vaikuttavat laaja-alaisesti tutkimuksen lopputulokseen. (Kananen 2011, 15; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-194.) Alkuperäisestä suunnitelmasta eli internet-kyselystä poiketen kysely toteutettiin paperisena versiona. Tämä siksi, että oletetusta 34:n kuljettajan perusjoukosta, vain yhdeksällä on käytössään sähköpostiosoite. Vastausten manuaalista tallentamista ei tässä tapauksessa mielletty liian haastavaksi, sillä vastausten määrä oli hyvin kohtuullinen. Mahdolliset virheet tulosten tallentamisessa pyrittiin välttämään säännöllisillä tarkastuksilla.

5.4 Tutkimuslomakkeen rakenne

Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajille toteutetun kyselyn yhteyteen laadittiin saatekirje, josta kävi ilmi esimerkiksi tutkimuksen taustatiedot, miksi tutkimus tehdään ja kuka sen laatii. Tämän lisäksi saatekirjeessä kerrottiin, miten tuloksia tullaan hyödyntämään. Hirsjärven ym. (2009, 204) saatekirjeellä ja sen laadulla on suuri vaikutus ihmisten vastaushalukkuuteen. Saatekirjeen (Liite 1) visuaaliseen ilmeeseen pyrittiin vaikuttamaan esimerkiksi yrityksen logolla. Tutkimuslomake rakentui seitsemästä työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon kiinteästi kytkeytyvästä aihekokonaisuudesta. Näitä olivat itse työ, palkkiot ja palkitseminen, palaute ja esimiestyö, työn organisointi ja viestintä, työilmapiiri ja -ympäristö, kalusto ja työvälineet sekä työn kuormittavuus. Edellä mainittujen kokonaisuuksien ohella tarkasteltiin muutaman kysymyksen verran myös vastaajien perustietoja sekä tarjottiin mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin. Monivalintakysymyksinä laaditut perustiedot koostuivat iästä, palvelusvuosista yrityksessä sekä pääasiallisesta työtehtävästä. Itse työ-osiossa väittämät pohjautuivat työ-määrään, sitoutumiseen, hallintaan ja motivaatioon, mutta myös vaihtelevuuteen, vastuuseen ja haasteisiin.

Seuraavien kokonaisuuksien kartoittamiseksi kyselytutkimuksessa hyödynnettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikon peruslähtökohtana voidaan pitää samanmielisyyden lisääntymistä ja samanmielisyyden heikkenemistä. Keskikohdassa vastaajalla ei useimmiten ole mielipidettä. (Vilkkä 2007, 46.) Tässä tutkimuksessa asteikko laadittiin 5-portaisena, jolloin kyselyssä esitettyihin väittämiin vastattiin numeroin 1-5. Numerolla 1 vastaajat kertoivat olevansa täysin eri mieltä väittämän suhteen. Numerolla 2 vastaajat ilmaisivat olleensa eri mieltä suhteessa väittämään. Numero 3 tarkoitti, että vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä. Numerolla 4 vastaajat olivat samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastaajat olivat kirjatessaan numeron 5 väittämien jälkeen.

Palkkion ja palkitsemisen kokonaisuudessa haluttiin tarkastella esimerkiksi palkan määrän ja ylityökorvausten vaikutusta motivaatioon sekä palkanmaksun oikeellisuutta ja työstä saatavien tunnustusten merkityksellisyyttä. Palautteen ja esimiestyön väittämät rakentuivat muun

muassa palautteen tärkeyden ja esimiesten tavoitettavuuden sekä oikeudenmukaisuuden pohjalle. Organisoinnin ja viestinnän alle lukeutuivat esimerkiksi kysymykset perehdyttämisestä, informaation laadusta ja kulusta sekä tilausjärjestelmän toimivuudesta. Puolestaan esimerkiksi tasavertaisuus, yhteishenki sekä yleiset työolosuhteet ja työpaikan pysyvyys olivat pääosassa kyselytutkimuksessa työilmapiiriä ja -ympäristöä tarkasteltaessa.

Kalustoa ja työvälineitä koskevat väittämät koostuivat muun muassa kaluston huoltamista ja niiden yleistä kuntoa sekä työvaatteiden ja muiden työvälineiden sopivuutta. Työn kuormittavuus koostui henkisen ja fyysisen kuormittavuuden arvioinnista, mutta myös vaikuttamismahdollisuuksista vapaa-aikaan ja lomiin liittyen. Avoimissa kysymyksissä tarkasteltiin työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota kasvattavia sekä heikentäviä tekijöitä. Näiden lisäksi kysyttiin myös asioita, tekijöitä tai kokonaisuuksia, jotka ovat toimivia ja vastaavasti, missä on eniten kehitettävää kuljettajien mielestä. Vapaa sana-osiossa vastaajat saivat jakaa omia kokemuksiaan tai tarkentaa aiempia vastauksiaan (Liite 3).

6 Henkilöstötutkimuksen tulokset

Tässä pääluvussa käydään läpi Ventoniemen Sora Oy:lle toteutetusta henkilöstötutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimuksessa tarkasteltiin itse työhön, palkkioihin ja palkitsemiseen, palautteeseen ja esimiestyöhön, työn organisointiin ja viestintään, työilmapiiriin ja -ympäristöön, kalustoon ja työvälineisiin sekä työn kuormittavuuteen vaikuttavien tekijöiden merkitystä työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon. Tutkimukseen sisältyi 48 monivalintakysymystä ja 5 avointa kysymystä. Saatuja vastauksia havainnollistetaan aihealueittain pylväs- ja palkkikuvioiden avulla. Henkilöstökysely jaettiin 34:lle kuljettajalle ja täytettyjä tutkimuslomakkeita palautui 32 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 94,1%. Kaikki vastaukset on kaavioitu aihepiireittäin tulosten analysoinnin tueksi. Perustietoja ja avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta jokaiseen kysymykseen saaduista vastauksista on laskettu myös keskiarvo. Koska vastaukset on kerätty Likertin asteikkoa hyödyntämällä siten, että 1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= En samaa enkä eri mieltä, 4= Samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä, sijoittuu keskiarvo myös välille 1-5. Väittämän muodosta riippuen, paras keskiarvo on 1 tai 5. Myös keskiarvot on havainnollistettu kuvioin.

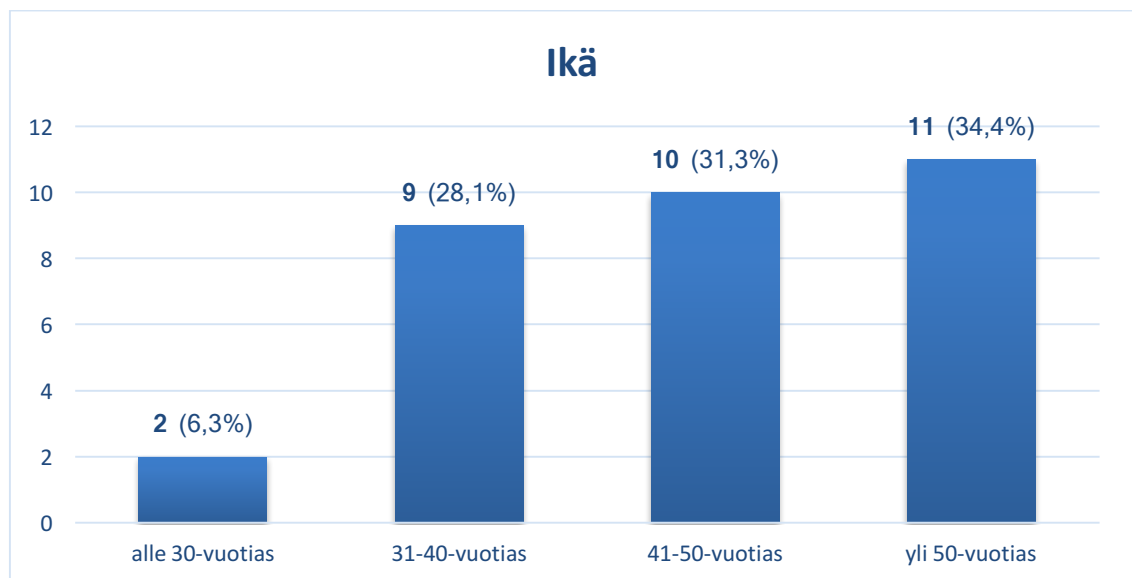
Tutkimuksesta saatuja vastauksia tarkastellessa kävi ilmi, että useammat kuljettajat olivat joidenkin kysymysten kohdalla päätyneet vastaamaan "en samaa enkä eri mieltä". Tämän perusteella on syytä pohtia niin tutkimuslomakkeen rakennetta kuin kysymystenasettelua. Vastauksiin on voinut vaikuttaa myös vastaajien huolellisuus eli se kuinka tarkasti ja ajatuksella lomake on täytetty sekä tietysti kuljettajien yleinen asennoituminen tutkimusta kohtaan. Muutaman väittämän kohdalla on mitä luultavammin ollut pienimuotoisia epäselvyyksiä kysymystenasettelun suhteen, sillä enemmistö kuljettajista ei ole ilmaissut mielipidettään. Tulee

kuitenkin huomioida, että näillä kuljettajilla on voinut olla myös joku erityinen syy, miksi he jättivät oman näkemyksenä kertomatta. Vastausmäärän perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että pääasiallisesti väittämät miellettiin yksiselitteisiksi ja helpoiksi vastata.

Tutkimukseen osallistuneiden kuljettajien taustatietoja ei hyödynnetty tutkimustulosten määrittämisen yhteydessä anonyymiyden säilyvyyden varmistamiseksi. Saadut tulokset on kaavioidu frekvensseinä eli lukumäärinä, koska tutkimuksen perusjoukon eli kyselyyn osallistuneiden kuljettajien määrä on melko vähäinen. Frekvenssi (n) oli kaikissa vastauksissa 32, lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä. Vastaaajien määrän eli perusjoukon vähyys vaikuttaa luonnollisesti vastausten prosentuaaliseen jakaumaan siten, että yksi kuljettaja muodostaa vastauksellaan suuren prosenttiosuuden suhteellisesti tarkasteltuna. Vastausten prosenttiosuudet on kuitenkin laskettu ja listattu analyysien yhteyteen.

6.1 Perustiedot

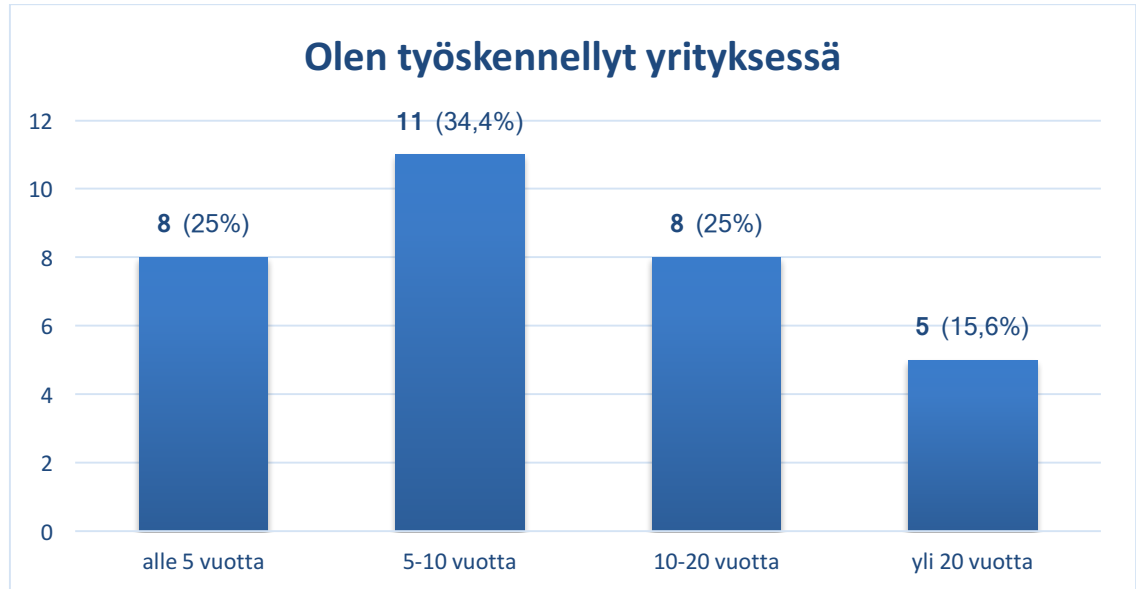
Henkilöstötutkimuksessa hyödynnettäviin perustietoihin eli taustatekijöihin lukeutui luonnollisesti ikä, mutta myös työsuhteen pituus sekä pääsääntöinen työskentelymuoto. Taustamuuttujia ei ristiintaulukoitu vastaajien tunnistettavuuden välttämiseksi.



Kuvio 14: Kuljettajien ikäjakauma (n=32)

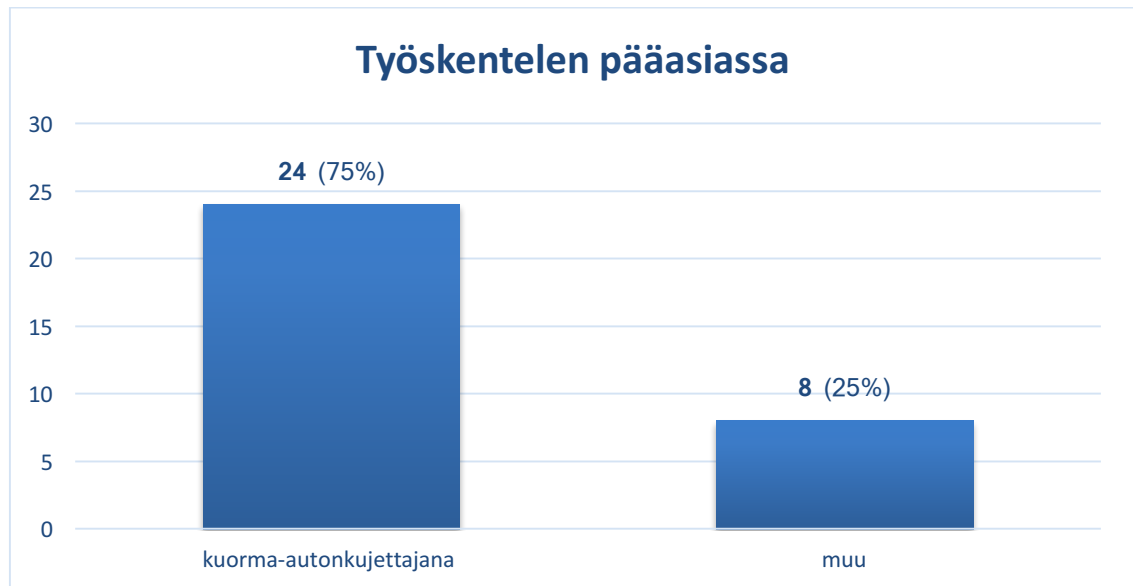
32:sta kyselyyn vastanneista kuljettajista kaksi eli 6,3 prosenttia olivat alle 30-vuotiaita. Seuraavat vastausvaihtoehdot ovat jakautuneet tasaisemmin, sillä 9 (28,1%) vastaajaa ilmoitti olevansa 31-40-vuotiaita. Kuvio 14 kertoo, että 41-50-vuotiaita vastaajia oli 10 (31,3%). Enem-

mistö vastaajista, 34,4 prosenttia eli 11 vastaajaa olivat yli 50-vuotiaita. Ikäjakauman perusteella voidaan olettaa, että suurimmalla osalla Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajista on kertynyt työkokemusta jo useampien vuosien ajalta.



Kuvio 15: Kuljettajien työsuhteen kesto (n=32)

Kuvion 15 perusteella alle 5 vuotta Ventoniemen Sora Oy:llä oli työskennellyt kahdeksan vastaajaa eli 25 prosenttia. Tämä tukee hyvin yrityksen talousjohtajan näkemystä meneillään olevasta muutoksesta, eläköityvien työntekijöiden korvaamista uudella työvoimalla. Vastaajista 11 (34,4%) oli ollut työsuhteessa 5-10 vuotta sekä 8 (25%) vastaajaa 10-20 vuotta. Vastaajista viisi (15,6%) oli ollut yrityksen palkkalistoilla yli 20 vuotta. Tämä todistaa osaltaan sen, että työntekijät arvostavat yrityksen toimintatapoja ja viihtyvät työssään.

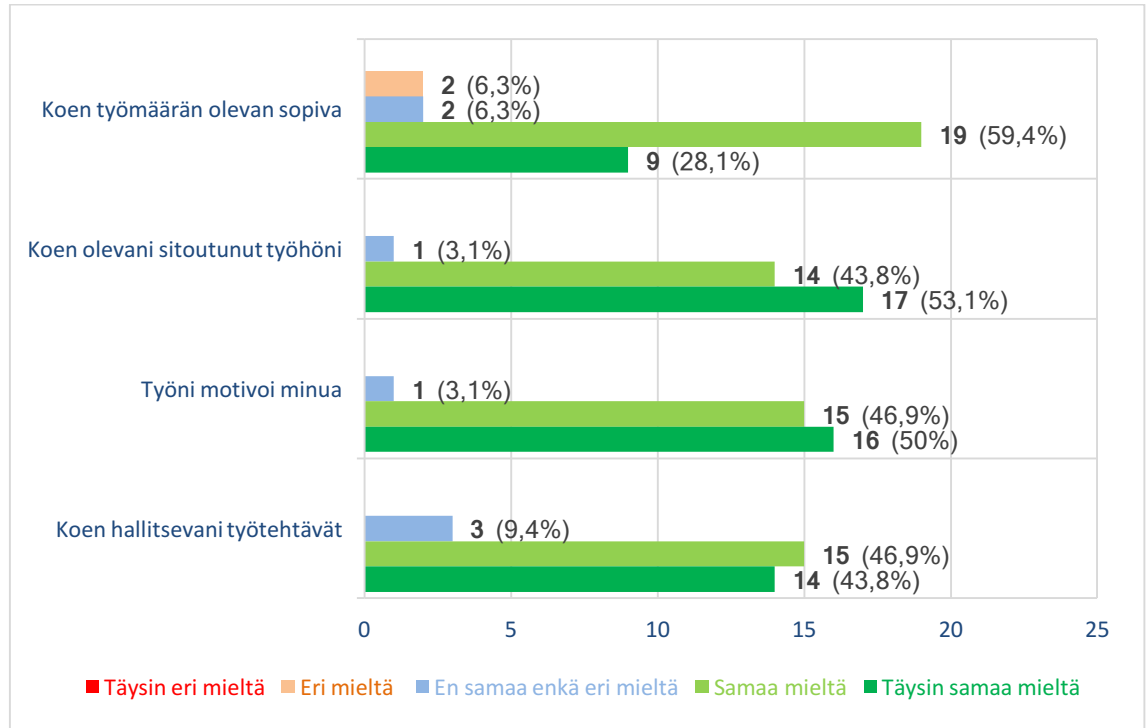


Kuvio 16: Vastaajien pääasiallinen työskentelymuoto (n=32)

Työkösen pääasiallisesti kuorma-autoa ajoi 75% vastaajista eli 24 henkilöä. Vastaajista 8 eli 25% lukeutuivat kategoriaan "muu". Muihin työskentelymuotoihin kuuluivat pyöräkuormaan- tai kaivinkoneenkuljettajat. Tämän perusteella voidaan todeta, että selkeä enemmistö vastaajista työskenteli kuorma-autonkuljettajina kuvion 16 mukaan.

6.2 Työ

Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien kokemukset itse työstä sekä siihen kytkeytyvistä motivaatiotekijöistä ja niiden merkityksestä on esitetty alla olevin kuvioin. Työ-aihepiirin kuviot kertovat kyselyyn vastanneiden kuljettajien näkemyksiä työmäärän sopivuudesta, työntekijöiden sitoutumisesta sekä itse työstä ja sen hallitsemisesta. Kuvioista selviää muun muassa myös se, pitävätkö Ventoniemen Sora Oy:n työntekijät työstään ja kokevatko he itse suoriutuvansa työtehtävistään odotusten mukaisesti. Tämän lisäksi kuviot osoittavat, onko työtehtävissä riittävästi vastuuta ja haasteita, mutta myös vaihtelua.



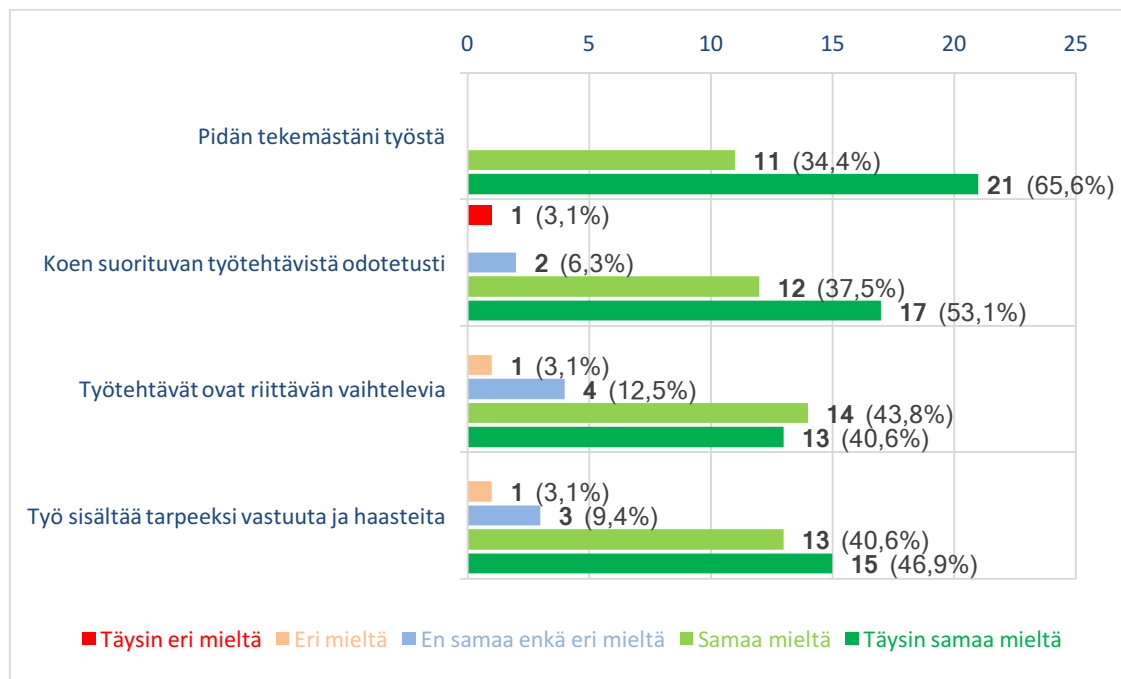
Kuvio 17: Vastaukset työn määrän sopivuuden, sitoutumisasteen kokemisen, työn motivoimisen sekä työtehtävien hallitsemisen väittämiin (n= 32)

Täysin eri mieltä ylläolevien väittämien suhteen ei ollut kukaan vastaajista. Puolestaan vastaajista 9 (28,1 %) oli täysin samaa mieltä väittämän "Koen työmäärän olevan sopiva" kanssa. Enemmistö eli 19 vastaajaa (59,4%) olivat "samaa mieltä". Kuvion 17 perusteella voidaan myös todeta, että 2 vastaajalla (6,3%) ei ollut mielipidettä väittämän suhteen. Tämän lisäksi tulee huomioida, että toiset 2 vastaajaa olivat eri mieltä väittämän kanssa eli he eivät kokeneet työmäärää täysin sopivaksi tai sopivaksi. Mitä todennäköisemmin nämä kaksi vastaajaa kokevat työmäärän liian suureksi tai vähäiseksi.

Kuvion 17 mukaan vastaajista 14 (43,8%) kokivat olevansa sitoutuneita työhönsä. Puolestaan 17 vastaajaa (53,1%) kokivat olevansa täysin sitoutuneita. Vain yksi vastaaja (3,1%) ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän suhteen. Työhön sitoutuminen on merkittävä mittari työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota tarkastellessa. Sitoutuneisuuden korkea aste viittaa yleiseen tyytyväisyyteen ja motivoituneisuuteen.

Väittämän "Työni motivoi minua" suhteen vastaajat olivat hyvin yksimielisiä. Samaa mieltä oli 46,9% eli 15 vastaajaa. Täysin samaa mieltä oli vastaajista puolet (50%) eli 16 henkilöä. Kuten kuvio 17 kertoo, ainoastaan yksi vastaaja (3,1%) ei ole ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että hän motivoituisi työstään. Myös edellä tarkastellut tulokset tukevat väittämää siitä, että lähes kaikki Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajat kokivat itse työn olevan merkittävä motivaatiotekijä.

Myös kuljettajien koetussa työntehtävien hallinnassa korostui yksimielisyys. 46,9% eli 15 vastaajaa koki hallitsevansa työtehtävät, 14 vastaajaa (43,8%) mielsi hallitsevansa työtehtävät täysin. Puolestaan 3 vastaajaa (9,4%) oli kuvion 17 perusteella tullut siihen tulokseen, ettei ole samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Työn hallinnan kokemiseen vaikuttavat esimerkiksi kuormituksen määrä, mutta myös vastuu ja työn merkityksellisyyden kokeminen. Työn hallinnan kokeminen, yhtä lailla positiivisesti, neutraalisti tai negatiivisesti, ohjaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota.



Kuvio 18: Vastausjakauma työn mielekkyyden, työtehtävistä odotetusti suoriutumisen, työtehtävien riittävän vaihtelevuuden sekä koetun vastuun ja haasteiden väittämiin (n=32)

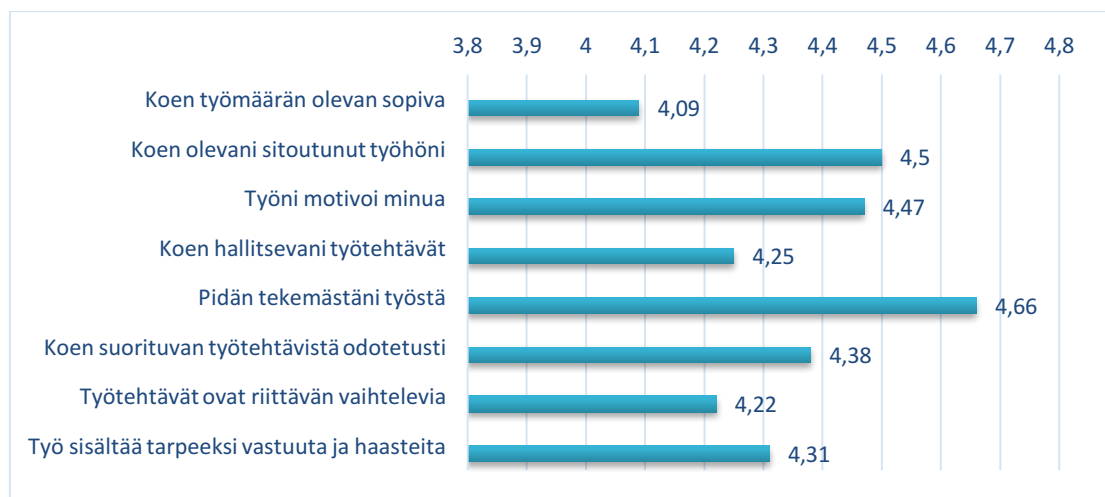
Kuvion 18 mukaan kaikki 32 vastaajaa sanoivat pitävänsä työstään. Vastaukset jakautuivat siten, että samaa mieltä olivat 65,6% eli 21 vastaajaa ja täysin samaa mieltä 11 vastaajaa eli 34,4 prosenttia. On selvää, että työn mielekkyys vaikuttaa suurelta osin työtyytyväisyyden ja työmotivaation ilmentymisen kokemukseen. Nämä vastaukset tukevat kuljettajien työsuhteiden keston pituuksia, sillä työstään pitävät henkilöt pysyvät työsuhteissa pitkään ja heidän työpanoksensa on merkittävä.

Valtaosa vastaajista koki suorituvansa työtehtävistä odotetusti kuvion 18 perusteella. Vastaajista 17 (53,1%) oli "täysin samaa mieltä". Puolestaan 12 (37,5%) vastaajaa oli samaa mieltä väittämän suhteen. 2 henkilöä (6,3%) olivat vastanneet väitteeseen "en samaa enkä eri mieltä". 3,1 prosenttia vastaajista eli yksi henkilö oli puolestaan ollut täysin eri mieltä siitä,

että hän suoriutuu työtehtävistään odotetusti. Odotettuun suoriutumiseen vaikuttavat luonnollisesti sekä työntekijän omat odotukset, että työnantajan odotukset työtehtävistä. Jos työntekijä ei osaa arvioida omaa suoriutumistaan tai kokee, ettei suoriudu työtehtävistä, voi kyse olla esimerkiksi puutteellisesta palautteesta tai jopa terveydellisistä syistä.

32:sta vastaajasta 27 henkilöä (84,4%) mielsi työtehtävät riittävän vaihteleviksi. Näistä 14 vastaajaa eli 43,8 prosenttia oli väittämän suhteen "samaa mieltä" ja 13 vastaajaa (40,6%) puolestaan oli "täysin samaa mieltä". Kyselyyn vastanneista kuljettajista yksi oli ollut tämän väittämän kohdalla "eri mieltä". Ei samaa eikä eri mieltä sanojien osuus vastajista 4 vastaajaa eli 12,5%. Kuvion 18 mukaisesti tästä voidaan päätellä, että suurin osa kuljettajista pitää työtä riittävän vaihtelevana.

Hyvin yhteneväisesti oli vastattu myös vastuuta ja haasteita tarkastelemaan väittämään. Täysin tarpeeksi vastuuta työ sisälsi 15 vastaajan (46,9%) mielestä ja tarpeeksi vastuuta työ tarjosi 40,6 prosentille eli 13:sta vastaajalle. Enemmän vastuuta olisi kaivannut yksi vastaajista (3,1 %), joka totesi olevansa eri mieltä väittämän kanssa. Kuvion 18 pohjalta voidaan todeta, että 3 (9,4%) kyselyyn vastannutta kuljettajaa eivät olleet samaa eikä eri mieltä, kuin väittämä. Vaihtelevuuden, vastuun ja haasteiden voidaan nähdä liittyvän kiinteästi toisiinsa tyytyväisyyttä ja -motivaatiota ajatellen, joten kyselystä saadut vastaukset tukevat tässäkin kohdin toisiaan. Jokainen työntekijä mieltää vastuut ja haasteet henkilökohtaisesti eri tavalla. Valtaosa Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajista mieltää työn tarjoavan heille tarpeeksi vastuuta ja haasteita.



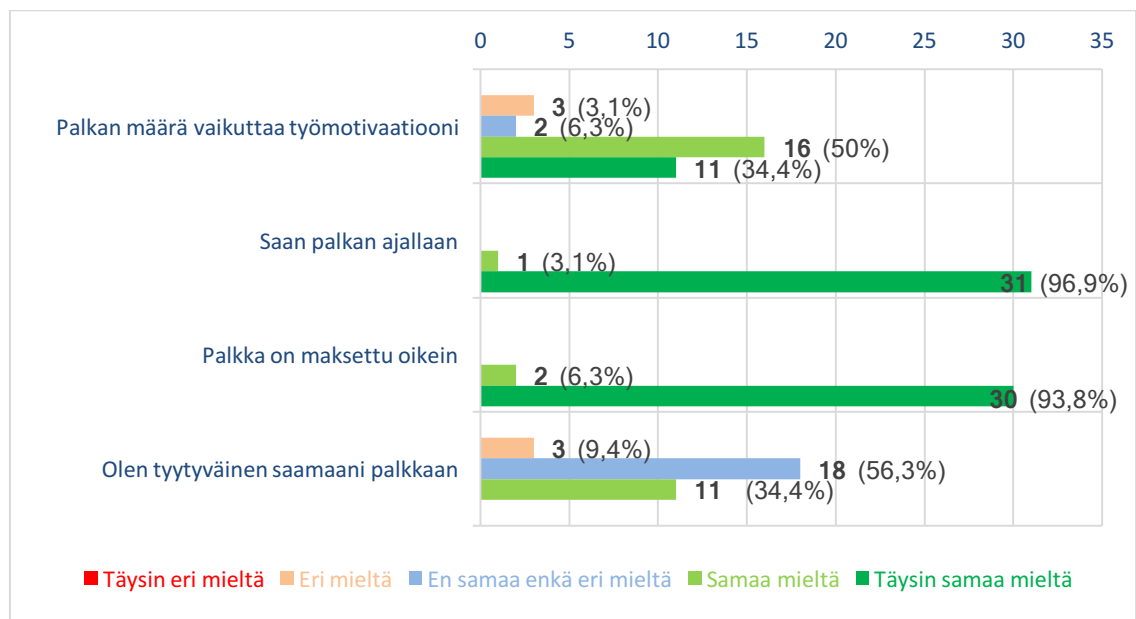
Kuvio 19: Työ-aihepiirin vastausten keskiarvot

Myös vastausten keskiarvojen perusteella voidaan todeta kyselyyn vastanneiden kuljettajien olleen samaa mieltä väittämien kanssa. Kuvion 19 mukaan keskiarvot ovat jakautuneet hyvin tasaisesti. Suurimman keskiarvon, 4,66 saavutti väittämä "Pidän tekemästäni työstä". Tämä

näkyä esimerkiksi työsuhteiden keston pituutena. Pienin, mutta myös erittäin hyvä keskiarvo, 4,22 laskettiin työn riittävälle vaihtelulle. Kokonaisuutena voidaan siis todeta, että itse työ ja siihen kytkeytyvät tekijät ylläpitävät ja edistävät kuljettajien työtyytyväisyyttä sekä työmotivaatioita.

6.3 Palkkiot ja palkitseminen

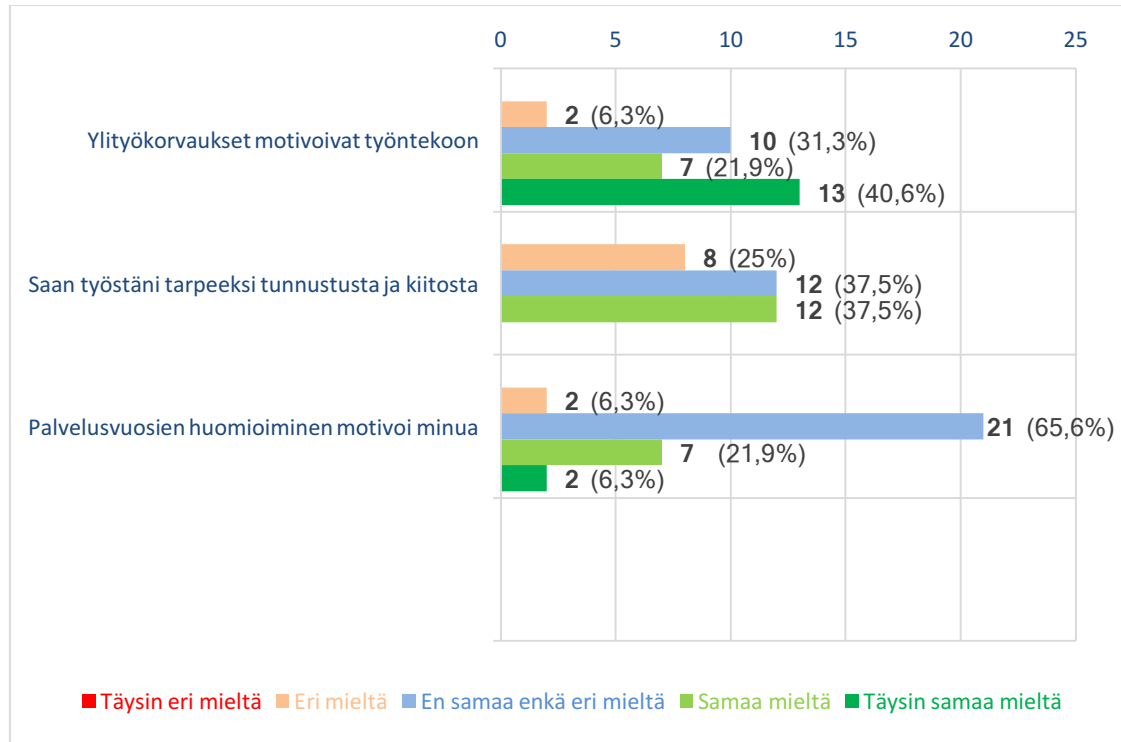
Kyselyyn vastanneiden kuljettajien kokemukset palkkioista ja palkitsemisesta ilmenevät tässä alaluvussa esiintyvistä kuvioista. Kuviot osoittavat esimerkiksi sen, vaikuttaako palkan määrä työntekijöiden motivaatioon ja ovatko he tyytyväisiä saamaansa palkkaan. Myös kokemukset palkanmaksun oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta ovat tulkittavissa kuvioista. Lisäksi kuviot kertovat ylityökorvausten merkityksellisyydestä motivaation näkökulmasta sekä saatavan tunnustuksen ja kiitoksen määrästä, mutta myös palvelusvuosien huomioimisesta.



Kuvio 20: Vastaukset palkan määrää ja palkanmaksua koskeviin väittämiin (n=32)

Kuten kuvio 20 kertoo, palkan määrä vaikuttaa motivaatioon. Tämän väitteen vahvistivat esimerkiksi ne 11 vastaajaa (34,4%), jotka olivat "täysin samaa mieltä". Samaa mieltä väitteestä olivat puolestaan 16 henkilöä eli 50% vastaajista. Täysin eri mieltä ylläolevien väittämien suhteen ei ollut kukaan vastaajista. Ehkä hieman yllättäen 3 (9,4%) kuljettajaa olivat "eri mieltä" ja 2:lla (6,3%) ei ollut mielipidettä asiasta suuntaan tai toiseen. Palkanmaksu toimii Ventonien Sora Oy:ssä moitteetta. Kuvio 20 osoittaa, että kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että palkka tulee ajallaan ja oikein. Tämä on varmasti yksi osatekijä työtyytyväisyyden ja -motivaation menestyksekkäässä ylläpidossa. Suurin osa eli 18 (56,3%) vastaajista oli reagoanut väittämään "Olen tyytyväinen saamaani palkkaan" vastauksella "en samaa enkä eri mieltä".

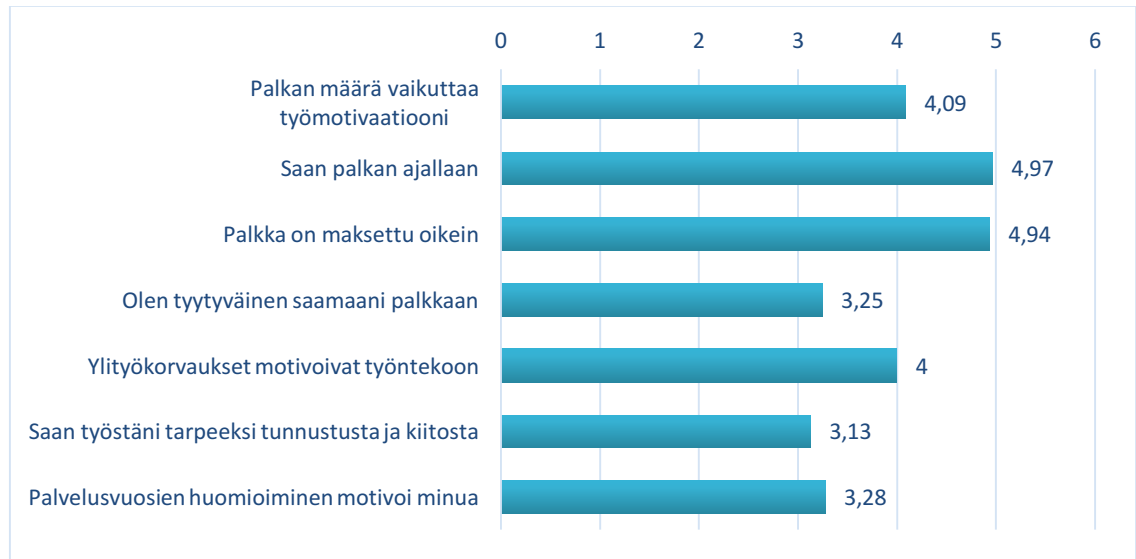
Tyytymättömyyttä palkan määrään ilmaisi 3 vastaajaa eli 9,4 prosenttia. Palkkaansa tyytyväisiä olivat 34,4% eli 11 vastaajaa. Kokonaisuutena tästä voidaan päätellä, että kuljettajat ovat pääosin motivoituneita, koska palkan määrästä motivoituvia ja palkan määrään tyytyväisiä vastaajia oli lähes yhtä paljon. On myös melko tavanomaista, että palkkaan kytkeytyvät väittämät keräävät runsaasti "en samaa enkä eri mieltä" vastauksia.



Kuvio 21: Vastaukset ylityökorvauksia, työstä saatavaa tunnustusta ja kiitosta sekä palvelusvuosien huomioimista koskeviin väittämiin (n=32)

Väittämä "Ylityökorvaukset motivoivat työntekoon" keräsi 13 (40,6%) vastausta, jotka olivat "täysin samaa mieltä". Samaa mieltä olivat 7 kuljettajaa eli 21,9%. Vastausvaihtoehdolle "en samaa enkä eri mieltä" kertyi 10 (31,3%) vastausta. Kahta vastaajaa (6,3%) eivät ylityökorvaukset motivoineet. Kuitenkaan täysin eri mieltä kuviossa esitettävien väittämien suhteen ei ollut kukaan vastaajista. Enemmistön mielestä ylityökorvauksilla on siis merkitystä myös työmotivaatioon. Kuviosta 21 käy ilmi, että 12 (37,5%) vastaajaa kokivat saavansa tarpeeksi tunnustusta ja kiitosta, mutta kukaan vastaajista ei silti ole ollut täysin samaa mieltä väitteen suhteen. Yhtäläisen määrän vastauksia on kerännyt vaihtoehto "en samaa enkä eri mieltä". Lisäksi erityishuomiota vaatii se, että neljäsosa vastaajista kokivat olevansa eri mieltä eli he eivät ole saaneet mielestään riittävästi tunnustusta ja kiitosta tehdystä työstä. Tähän työnantajan tulisi kiinnittää huomiota jatkossa. On selvää, että arvostus ja kiitokset ruokkivat tyytyväisyyttä ja -motivaatiota, joka omalta osaltaan parantaa työntekijöiden työpanosta.

Palvelusvuosia koskevaan väittämään oli 21 henkilöä (65,6%) vastannut "en samaa enkä eri mieltä". Näiden vastausten suuri määrä kertoo todennäköisesti siitä, ettei kyselyyn vastanneet kuljettajat joko tienneet, mitä väitteellä tarkoitetaan, palvelusvuosia ei ole heidän työsuhteen aikana huomioitu, vastaajat pitivät huomioimisen "laatua" merkityksettömänä tai sillä ei ole ollut yleisesti ottaen heille merkitystä. Palvelusvuosien huomioimisen koki merkittäväksi miltei neljäsosa vastaajista. Puolestaan kaksi (6,3%) vastaajaa kertoi, ettei palvelusvuosien huomioiminen motivoi heitä.

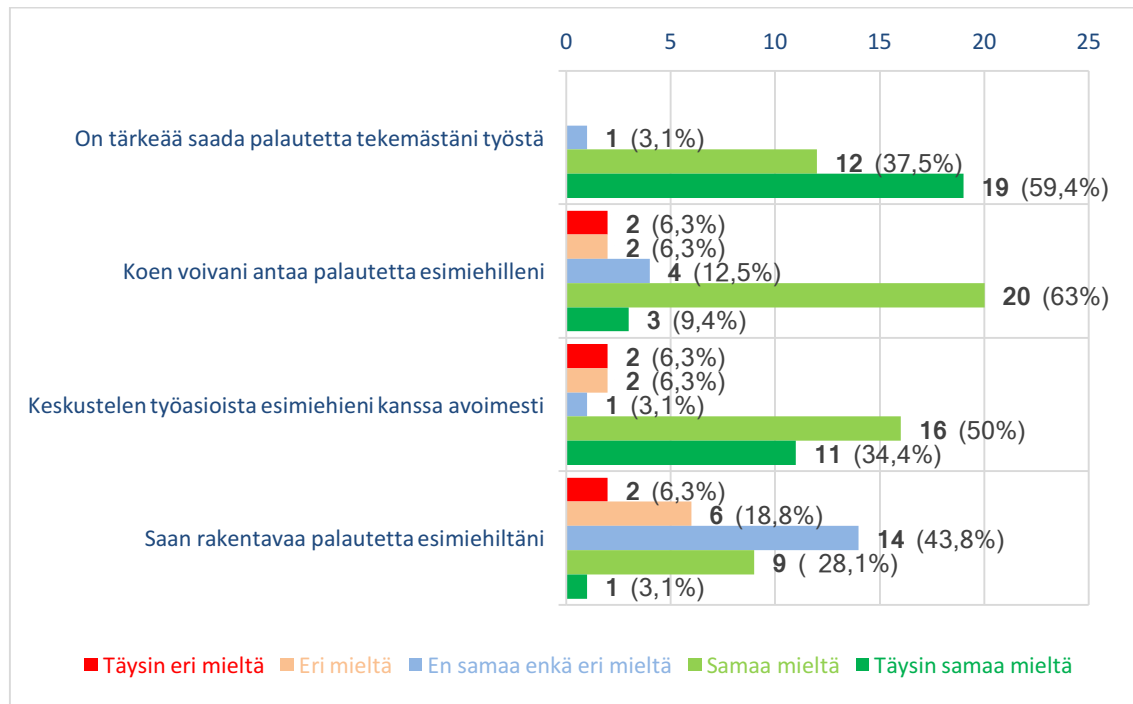


Kuvio 22: Palkka ja palkitseminen-aihepiirin vastausten keskiarvot

Palkanmaksun kokonaisuus on kuvion 22 perusteella saanut parhaimman keskiarvon, joka on lähes 5. Ylityökorvaukset ja palkan määrän vaikutus työmotivaatioon ovat miltei samassa keskiarvossa, 4,09 ja 4. Heikoin keskiarvo on tunnustusten ja kiitoksen määrässä, 3,13. Palkan määrään tyytyväisyys ja palvelusvuosien huomioiminen motivaatiotekijänä ovat molemmat vastausten keskiarvolta hieman yli 3. Palkanmaksun voidaan todeta toimivan saumattomasti näiden keskiarvojen perusteella. Tunnustusten ja kiitosten jakamisessa on parannettavaa, niin itse vastausten, kuin keskiarvonkin pohjalta.

6.4 Palaute ja esimiestyö

Henkilöstötutkimuksen aihepiiri "Palaute ja esimiestyö" sisälsi väittämiä rakentavan palautteen merkityksellisyydestä ja vuorovaikutteisuudesta, mutta myös esimies-alaisuuden avoimuudesta. Tämän lisäksi tarkastelun kohteena olivat muun muassa esimiesten oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja yleinen työpanos. Kuljettajien näkemykset edellä mainittujen tekijöiden toteutumisesta on tulkittavissa tässä alaluvussa olevista kuvioista.

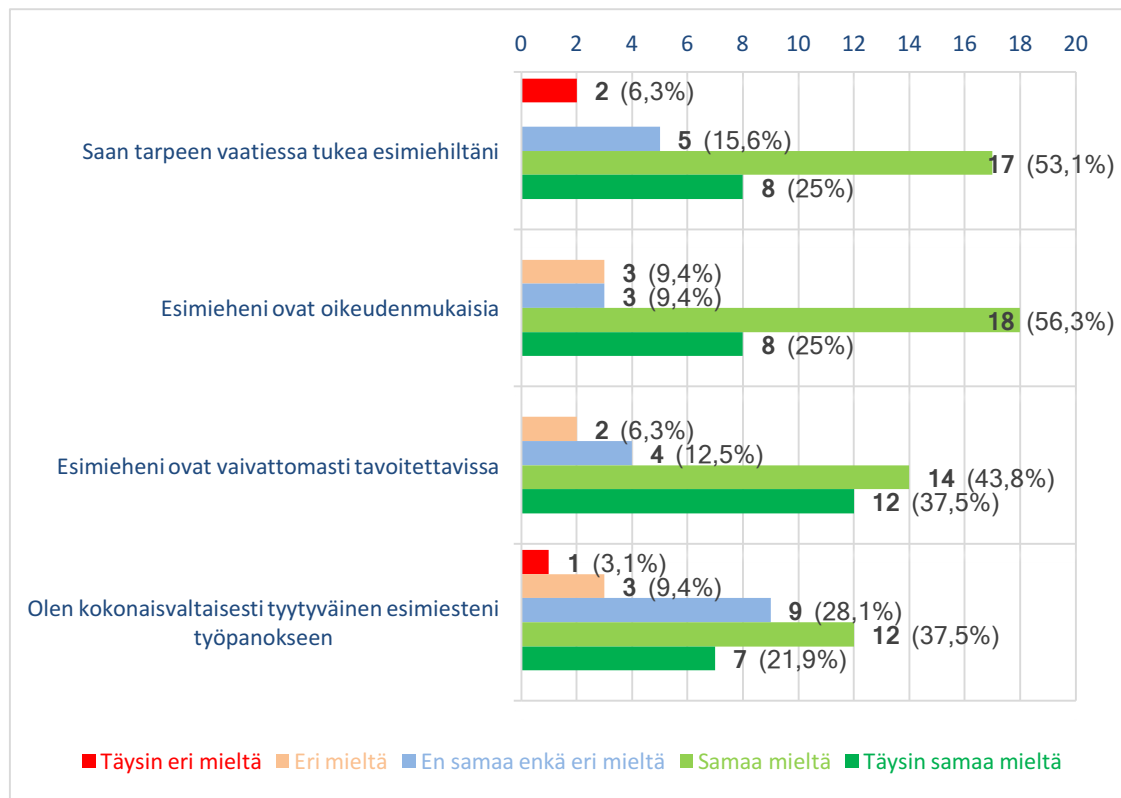


Kuvio 23: Vastaukset palautteen jakamiseen liittyviin väittämiin (n=32)

Miltei kaikki vastaajat olivat odotetun yksimielisiä siitä, että palautteen saaminen tehdystä työstä on tärkeää. 19 (59,4%) vastaajaa oli "täysin samaa mieltä" ja 12 (37,5%) vastaajaa "samaa mieltä". Vain yksi (3,1%) vastaaja "ei ollut samaa eikä eri mieltä". Kukaan ei ollut "eri mieltä" tai "täysin eri mieltä". Kuvion 23 perusteella voidaan myös todeta, että vastaukset väittämän "Koen voivani antaa palautetta esimiehelleni" suhteen ovat jakautuneet tasaisemmin, vaikkakin selkeä enemmistö eli 20 vastaajaa (63%) koki olevansa samaa mieltä. Vastaajista 3 (9,4%) henkilöä kertoi olevansa "samaa mieltä", en samaa enkä eri mieltä valitsivat vastaajista 4 (12,5%). Huomionarvoista on se, että 4 vastaajaa ilmaisivat olevansa väittämän kanssa eri mieltä ja näistä puolet eli 2 vastaajaa (6,3%) kokivat olevansa jopa täysin sitä mieltä, etteivät voi antaa palautetta esimiehilleen. Tämä saattaa esimerkiksi johtua palautekäytäntöjen vähydestä, kuten esimerkiksi palautekeskustelujen puutteellisuudesta. Vuorovaikutteista palautteen antamista voidaan pitää yhtenä toimivan, tuottavan ja tuloksellisen työyhteisön avaintekijänä.

Vastaukset jakautuvat myös avoimuuden kokemisessa kuljettajien ja esimiesten välillä. Enemmistö eli 27 kyselyyn (84,4%) vastanneista kuljettajista oli sitä mieltä, että he voivat keskustella avoimesti esimiestensä kanssa. Jakauma on rakentunut siten, että 11 vastaajaa eli 34,4% oli täysin samoilla linjoilla väittämän kanssa ja loput 16 eli puolet vastaajista (50%) on ollut "samaa mieltä". Vastaajista 1 (3,1%) ei ilmaissut mielipidettään väittämän suhteen. Kuten edellisessä, myös tässä väittämässä, 4 vastaajaa (12,5%) oli eri mieltä, joista 2 (6,3%) "täysin eri mieltä".

Kuvion 23 mukaan sama pätee myös esimiehen antamaan rakentavaan palautteeseen. Jopa 6 vastaajaa (18,8%) oli sitä mieltä, että he eivät saa esimieheltä riittävästi palautetta. Puolestaan täysin ilman palautekokemusta ilmaisivat jääneensä 2 vastaajaa eli 6,3 prosenttia. Suurimman vastausmäärän eli 14 vastausta (43,8%) oli kerännyt vaihtoehto "en samaa enkä eri mieltä". Mitä todennäköisemmin tämä kuvaa sitä, että nämä vastaajat eivät ole saaneet palautetta, mutta eivät sitä aktiivisesti ole vaatineet, vaikka kokisivatkin sen merkittäväksi. Ehkä vastaajat eivät kuitenkaan ole niin avoimia esimies-alaissuhteessa, mitä kyselyn vastaukset antavat olettaa. Toisaalta, tätä olettamusta ei puolestaan täysin vahvista se, että 10 vastaajaa kokivat saavansa rakentavaa palautetta esimiehiltä, näistä 1 vastaaja (3,1%) oli "täysin samaa mieltä."



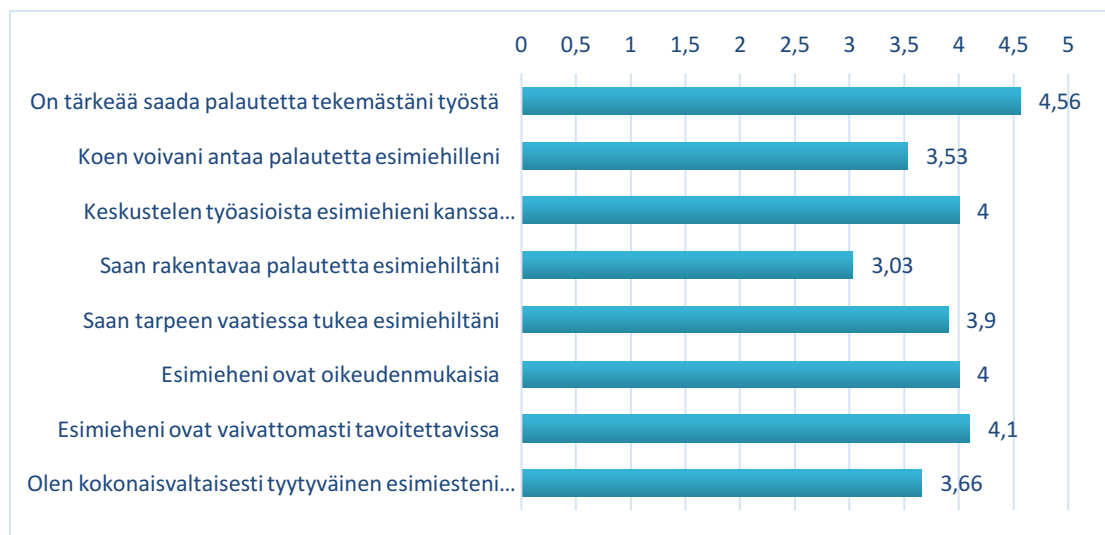
Kuvio 24: Vastaukset esimiestyöhön kytkeytyviin väittämiin

Kuviossa 24 vastaukset jakautuivat seuraavasti väittämän "Saan tarpeen vaatiessa tukea esimiehiltäni" suhteen. Täysin eri meiltä oli kaksi vastaajaa (6,3%), mikä korreloi edellisten esimiestyötä ja palautetta koskevien väittämien kanssa. En samaa enkä eri mieltä oli 15,6% eli 5 kyselyyn vastannutta kuljettajaa. Samaa mieltä oli kuitenkin hieman yli puolet eli 17 (53,1%) vastaajaa ja täysin samaa mieltä neljäsosa vastaajista, nämä yhdessä muodostavat hyvin sel-

keän enemmistön. Siitäkin huolimatta, että valtaosa vastaajista koki saavansa tukea esimieheltä, tulee työnantajan huolehtia, että se toteutuu tasavertaisesti jokaisen työntekijän kohdalla.

Kyselyyn osallistuneiden kuljettajien vastauksia esimiehen oikeudenmukaisuudesta tarkastellessa kuviosta 24 käy ilmi, että 26 (81,3%) vastaajaa mielsivät oikeudenmukaisuuden toteutuvan. Näistä 26 tyytyväisestä 18 (56,3%) oli täysin samaa mieltä ja neljäsosa eli 8 "samaa mieltä". Vaihtoehtoihin en samaa enkä eri mieltä sekä eri mieltä vastasivat 3 (9,4%) henkilöä kumpaankin. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Työtyytyväisyyden ja -motivaation edistämisen näkökulmasta oikeudenmukaisuuden toteutumisen kokemuksella työyhteisössä on suuri rooli.

Väittämän "Esimieheni ovat vaivattomasti tavoitettavissa" suhteen vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Eri mieltä olivat kaksi (6,3%) kyselyyn vastannutta henkilöä. Mieli piteensä tähän väittämään jätti ilmaisematta 4 vastaajaa eli 12,5%. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehet ovat helposti tavoitettavissa. Täysin tavoitettavissa esimiehet olivat 12 (37,5%) vastaajan näkökulmasta. Se on äärimmäisen tärkeää, sillä hyvä esimies on läsnä ja osallistuva. Kokonaisvaltaisesti esimiesten työpanokseen tyytyväisiä oli 12 vastaajaa, täysin tyytyväisiä oli vastaajista 7 (21,9%) henkilöä. En samaa enkä eri mieltä ilmaisivat olevansa vastaajista 9 (28,1%). Tyytymättömyyden esimiesten työpanokseen toi esille 4 vastaajaa, joista yksi (3,1%) koki olevansa täysin tyytymätön. Esimiehen tulee kehittää itseään, jotta se voi auttaa työyhteisöä kehittymään. Kuljettajien työtyytyväisyyden ja työmotivaation edistämiseksi yrityksen palautejärjestelmää ja esimiestyötä tulee kehittää aiempaa sujuvammaksi.

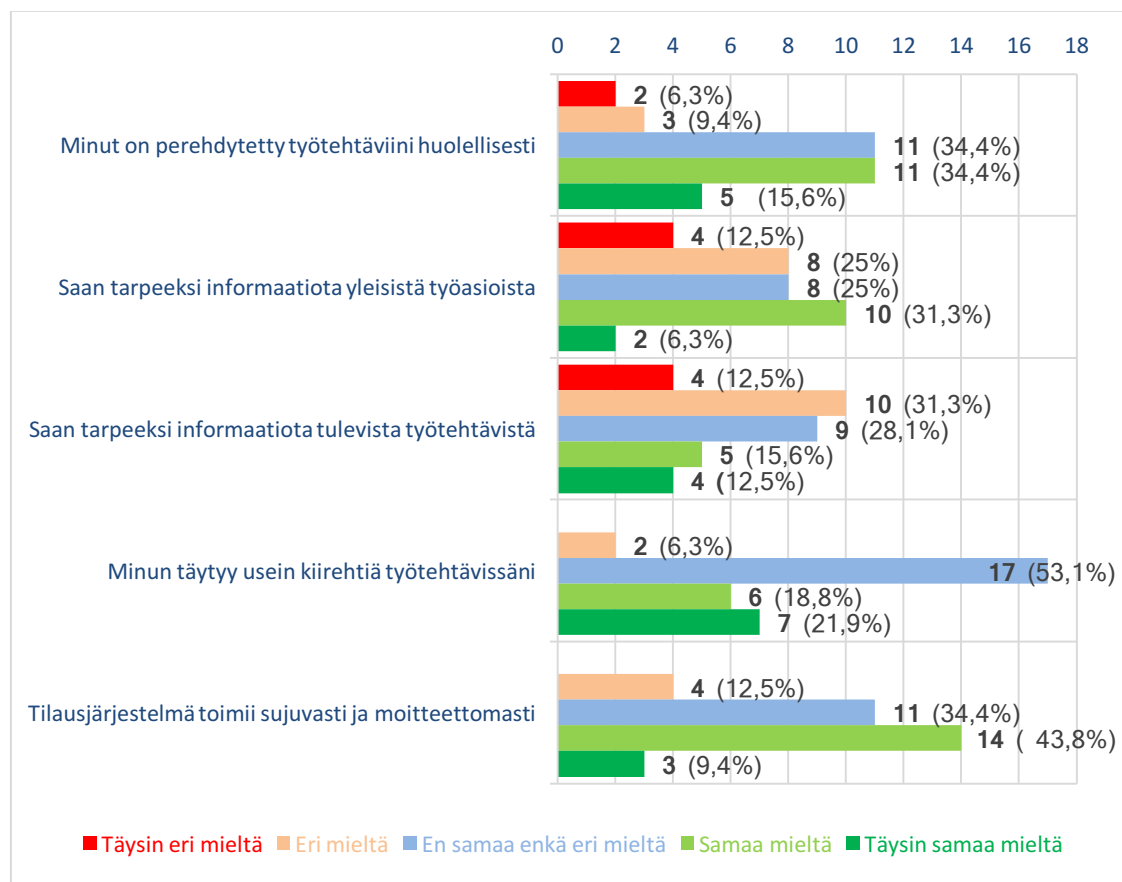


Kuvio 25: Palaute ja esimiestyö-aihepiirin vastausten keskiarvot

Suurimman 4,56 keskiarvon saavutti "On tärkeää saada palautetta tekemästani työstä" väittämä. Keskiarvojakauma osoittaa kuvion 25 mukaisesti, että kyselyyn vastanneet kuljettajat kokevat voivansa keskustella työasioista esimiestensä kanssa ja saavat tarvittaessa tukea esimiehiltään. Vastaajat pitävät esimiehiään oikeudenmukaisina. Heikoimman 3,03 keskiarvon sai väittämä "Saan esimiehiltäni rakentavaa palautetta". Tähän heijastuu 3,53 keskiarvolla myös se, että osa kuljettajista kokee, ettei he ole välttämättä oikeutettuja antamaan esimiehelle palautetta, koska he saavat sitä itsekin harvakseltaan. Kokonaisvaltainen esimiehen työpäntöseen tyytyväisyys sai keskiarvon 3,66.

6.5 Työn organisointi ja viestintä

Tässä alaluvussa havainnollisesta kuvioin työn organisointiin ja viestintään kytkeytyviä kuljettajien näkemyksiä. Kuviot kertovat muun muassa kokemuksia perehdytyksen laadusta sekä sisäisestä viestinnästä, johon lukeutuvat tiedonkulku yleisten työasioiden ja tulevien työtehtävien suhteen sekä tilausjärjestelmän toimivuus. Tämän ohella kuviot osoittavat, kuinka kiireelliseksi kuljettajat itsensä kokevat.

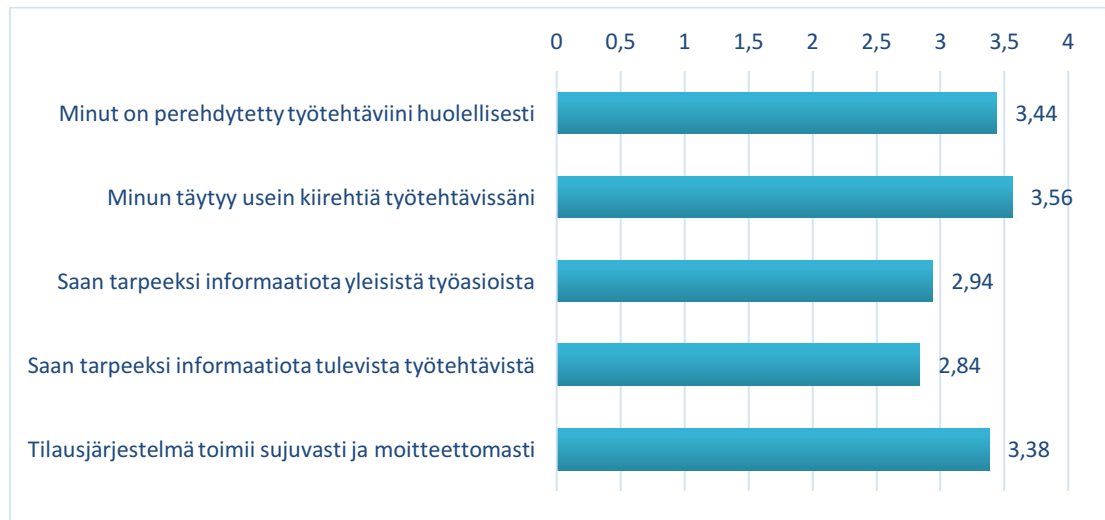


Kuvio 26: Vastausjakauma perehdyttämistä, sisäistä viestintää ja aikatauluttamista koskevien väittämien suhteen (n=32)

Kuljettajien työn organisointiin kytkeytyy kiinteästi esimerkiksi juuri perehdyttäminen ja ajojärjestelyn laatiminen mahdollisimman kiireettömäksi. Kiireen kokeminen työssä altistaa paitsi virheille, myös kuormittaa negatiivisesti. Kuvio 26 kertoo, että kaksi (6,3%) kyselyyn vastanneista kuljettajista koki, ettei heitä ole perehdytetty lainkaan huolellisesti työtehtäviin. Myös kolme (9,4%) muuta vastaajaa ilmaisi kokemuksensa siitä, että he ovat eri mieltä väittämän "Minut on perehdytetty työtehtäviini huolellisesti" kanssa. Vastausvaihtoehtoihin "en samaa enkä eri mieltä" ja "samaa mieltä" oli molempiin saatu 11 (34,4%) vastausta. Täysin huolellisesti perehdytettyjä kokivat olevansa 5 vastajaa eli 15,6%. Vastausten jakautumisesta voidaan päätellä, että perehdyttäminen koetaan usein hyvin eri tavalla henkilöstä riippuen, joten se olisi suotavaa räätälöidä tapauskohtaisesti. Puolestaan väittämään "Minun täytyy usein kiirehtiä työtehtävissäni" saadut vastaukset kertoivat, että 17 (53,1%) kyselyyn vastanneista kuljettajista koki, etteivät he ole samaa tai eri mieltä väitteen suhteen. Kiirettä piti kuudella (18,8%) vastaajista ja todella kiireelliseksi itsensä arvioi 7 vastaajaa eli 21,9 prosenttia. Puolestaan eri mieltä väittämän kanssa oli kaksi (6,3%) vastajaa. Kukaan ei ollut "täysin eri mieltä".

Myös sisäisen viestinnän toimivuutta kartoitettiin tässä henkilöstökyselyssä. Sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun Ventoniemen Sora Oy:n tapauksessa lukeutuu muun muassa yleisistä ja tulevista työtehtävistä ilmoittaminen tilausjärjestelmän välityksellä kuljettajille. Kuvion 26 perusteella voidaan tulkita, että vain 2 (6,3%) vastaajaa oli sitä mieltä, että he saavat täysin riittävästi informaatiota yleisistä työasioista. 31,3% eli 10 vastaajan mielestä yleistä tietoa oli saatavilla riittävästi. Huomiota herättävää on se, että 25% eli 8 vastaajaa oli eri mieltä siitä, että yleistä tietoa tulee tarpeeksi. Toinen neljäsosa ei vastaavasti ollut "samaa eikä eri mieltä".

Kuten kuviosta 26 selviää, vastaajista 4 (12,5%) henkilöä oli sitä mieltä, etteivät he saa lainkaan tarpeeksi informaatiota, oli kyse yleisistä työasioista tai tulevista työtehtävistä. Tämän ohella enemmistö eli 10 (31,3%) vastaajaa, oli sitä mieltä, etteivät he saa tarpeeksi tietoa tulevista työtehtävistä. Neutraaleja "en samaa enkä eri mieltä" vastauksia oli kerääntynyt 9 (28,1%) kappaletta. "Saen tarpeeksi informaatiota tulevista työtehtävistä" väittämän kanssa oli samaa mieltä 5 vastaajaa (15,6%) ja täysin samaa mieltä 4 (12,5%) henkilöä. Yrityksen viestinnän näkökulmasta myös tilausjärjestelmän sujuvuus on merkittävässä asemassa. Tilausjärjestelmän mielsi sujuvaksi hieman vajaa puolet vastaajista eli (43,8%) 14 henkilöä. Täysin toimivana järjestelmää piti 3 (9,4%) kyselyyn vastanneista kuljettajista. 11 vastaajaa (34,4%) eivät ilmaisseet mielipidettään asian suhteen. Puolestaan 4 vastaajaa koki puutteita tilausjärjestelmän toimivuudessa. Kukaan ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä järjestelmän sujuvuuden suhteen. Kuljettajien työtyytyväisyyden ja työmotivaation edistämiseksi yrityksen sisäistä viestintää tulee ehdottomasti kehittää.

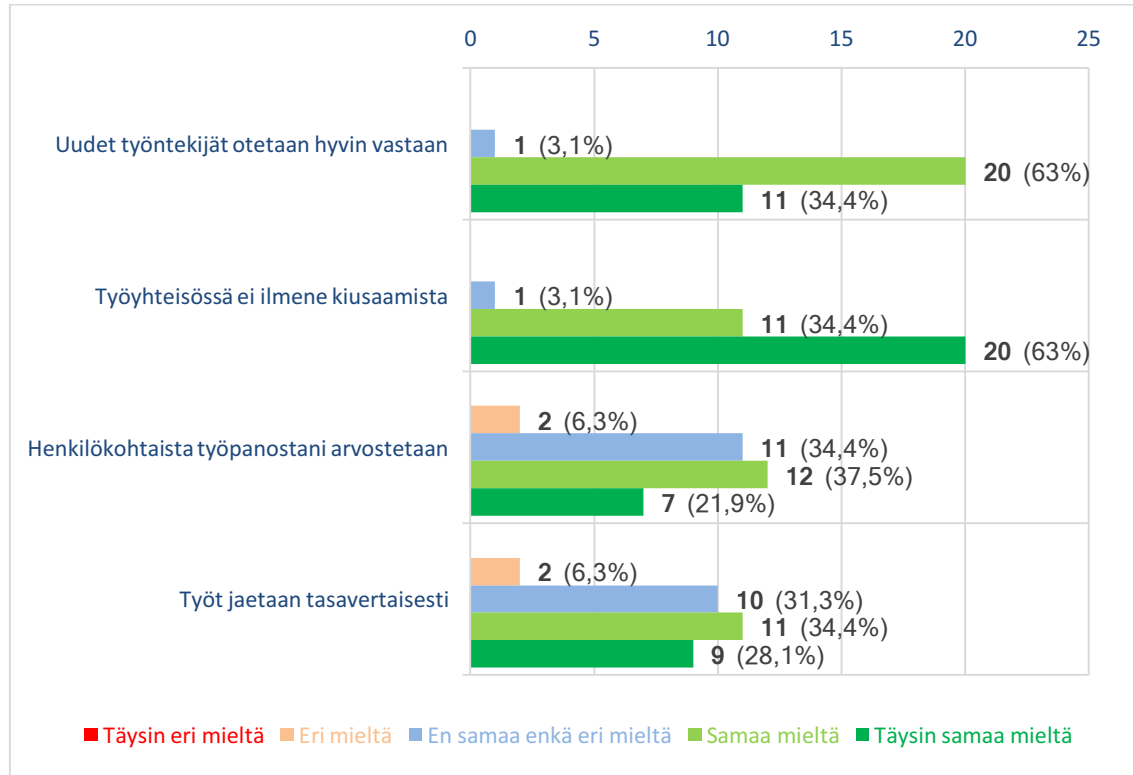


Kuvio 27: Työn organisointi ja viestintä-aihepiirin vastausten keskiarvot

Kokonaisuutena työn organisoinnin ja viestinnän aihealue sai huonoimman keskiarvon kaikista aihepiireistä. Kuten kuvio 27 osoittaa, informaation kulku sai heikoimmat keskiarvot eli 2,94 ja 2,84. Perehdyttäminen on saanut korkeimman 3,44 keskiarvon, mikä ei ole erityisen hyvä, ajatellen perehdyttämisen tärkeyttä turvallisen ja sujuvan työn yhtenä takaaajana. Tilausjärjestelmän sujuvuudessakin on parantamisen varaa, jos ja kun vastausten keskiarvoa 3,38 on uskomisen. Väittämä "Minun tulee usein kiirehtiä työtehtävissäni" keräsi keskiarvon 3,56. Tässä paras mahdollinen keskiarvo olisi ollut 1. Yrityksen tulee ehdottomasti kehittää viestintää, yleistä tiedonkulkua sekä perehdyttämiskäytäntöjä työtyytyväisyyden ja työmotivaation edistämiseksi.

6.6 Työilmapiiri ja -ympäristö

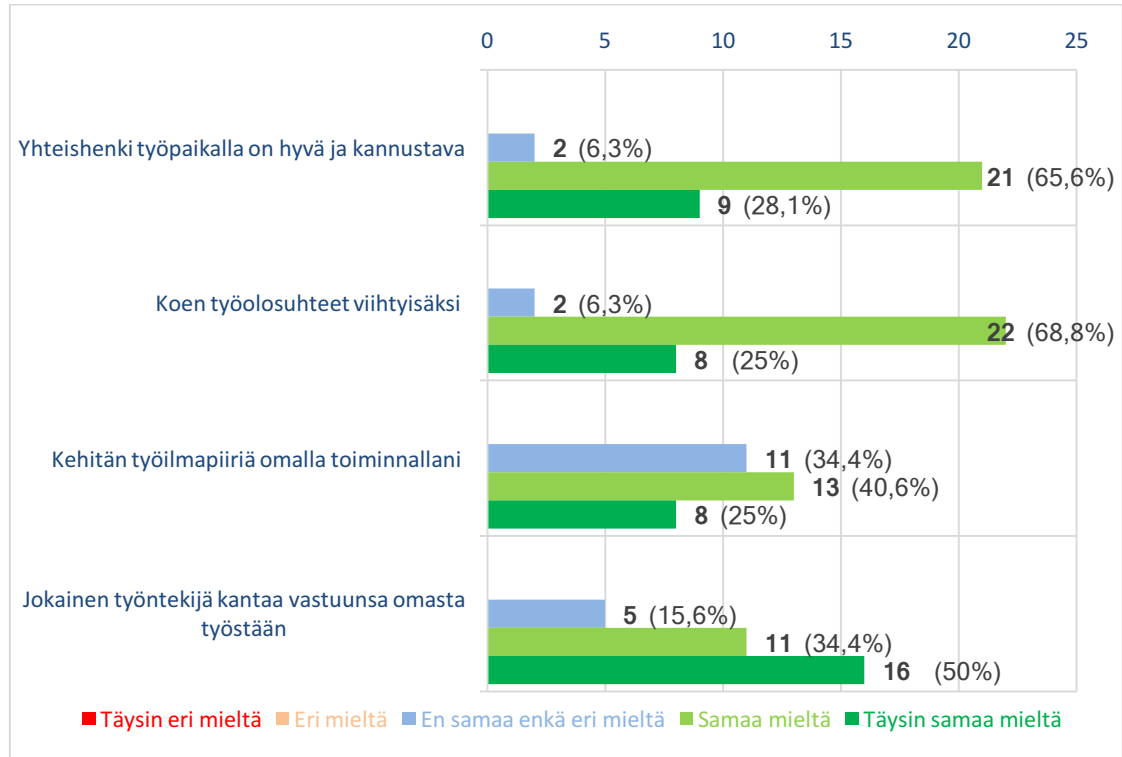
Työilmapiiriin ja -ympäristöön liittyviin väittämiin saadut vastaukset on koottu alla oleviin kuvioihin. Kuvioista ilmenee esimerkiksi kuljettajien kokemukset tasavertaisuuden toteutumisesta, mutta myös hyvästä työyhteisöstä ja yhteishengen laadusta. Myös muun muassa henkilökohtaisen työpanoksen arvostaminen ja työtehtävistä vastuun kantaminen sekä mahdollinen työpaikanvaihtohalukkuus ovat kuvioissa tarkastelun kohteena.



Kuvio 28: Vastaukset (n=32) väittämiin "Uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan", "Työyhteisössä ei ilmene kiusaamista", "Työt jaetaan tasavertaisesti ja "Henkilökohtaista työpanostani arvostetaan"

Kuvion 28 mukaan täysin eri mieltä ylläolevien väittämien suhteen ei ollut kukaan vastaajista. Yhtä (3,1%) "En samaa enkä eri mieltä" vastausta lukuun ottamatta kaikki 31 vastaajaa eli 96,9% oli sitä mieltä, että uudet työntekijät toivotetaan hyvin tervetulleiksi työyhteisöön. Näistä vastaajista 20 (63%) oli samaa mieltä ja 11 (34,4%) "täysin samaa mieltä". Täsmälleen samoin olivat jakautuneet väittämään "Työyhteisössä ei ilmene kiusaamista" tulleet vastaukset. Tämä kertoo yleisesti suvaitsevasta ja hyvästä yhteishengestä, jolla on suuri vaikutus koettuun työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon.

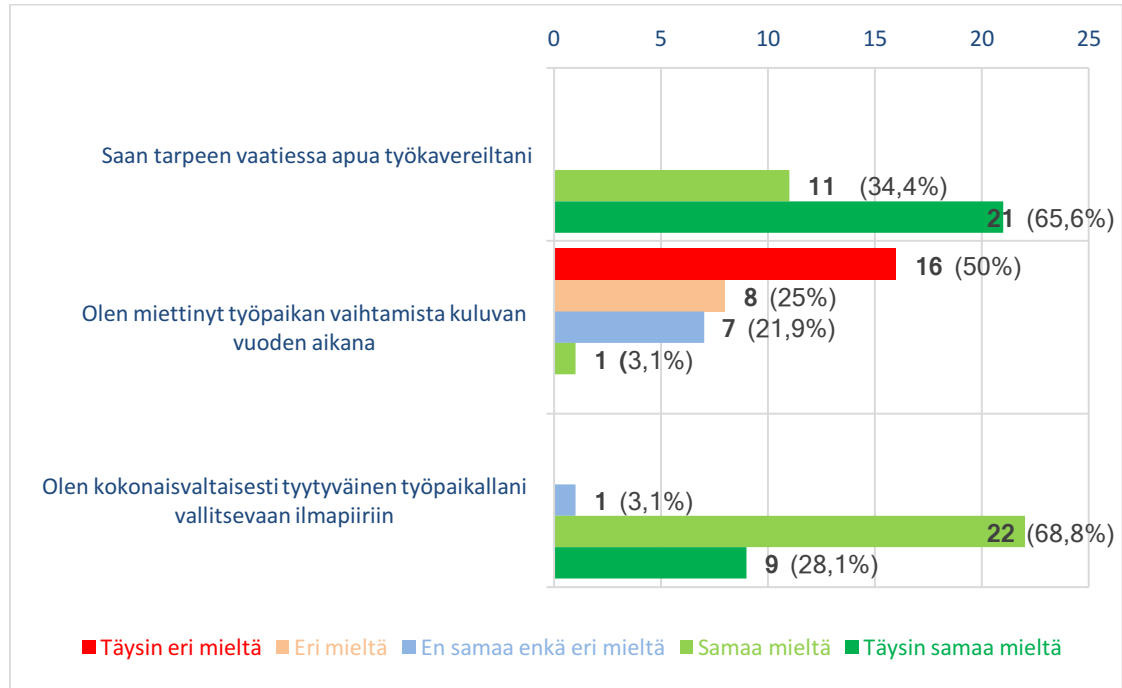
Kuljettajien kokemukset työtehtävien tasavertaisesta jakamisesta hajaantuvat hiukan. Kuvio 28 näyttää, että vastaajista kaksi (6,3%) koki, ettei töitä jaeta lainkaan tasapuolisesti. Sen lisäksi 10 (31,3%) vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä asian suhteen. Puolestaan 11 (34,4%) vastaajaa sanoi tasavertaisuuden toteutuvan. Myös 9 (28,1%) vastaajaa koki töiden jaon täysin tasapuoliseksi. Hyvin vastaavanlaisesti olivat jakautuneet vastaukset koskien henkilökohtaisen työpanoksen arvostamista. Kaksi vastaajaa oli esittänyt eriävän mielipiteen, 11 vastaajaa ei kertonut mielipidettään. Toiset 11 vastaajaa taas kokivat, että heidän työpanosta arvostetaan. 7 (21,9%) kuljettajaa oli sitä mieltä, että arvostus on täysin kohdillaan. Useimmiten henkilökohtaisen arvostuksen kokemus liitetään palautteen saamiseen tai vastaavasti palautteen puutteeseen.



Kuvio 29: Vastausjakauma yhteishenkeä ja työilmapiiriä käsitteleviin väittämiin (n=32)

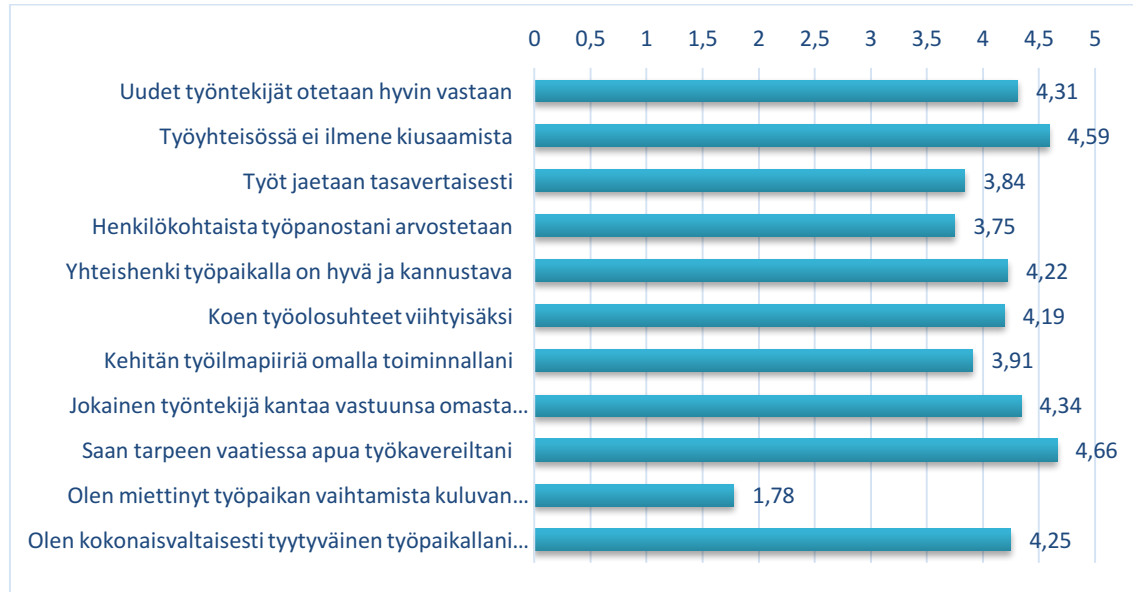
Kuvion 29 mukaan yksikään vastaajista ei ollut eri mieltä ylläolevien väittämien suhteen, mikä omalta osaltaan kertoo yleisestä tyytyväisyydestä yrityksen työilmapiiriin ja -ympäristöön. Yhteishenki ja työolosuhteet koettiin lähes yhtä hyväksi ja viihtyisäksi, samaa mieltä olevia vastauksia kertyi 21 (65,6%) ja 22 (68,8%). "Täysin samaa mieltä" olivat yhteishengen osalta (28,1%) 9 vastaajaa ja työolosuhteet keräsivät 8 vastausta eli 25% kaikista vastauksista koostui parhaimmasta mahdollisesta vastausvaihtoehdosta. En samaa enkä eri mieltä vastasivat kaksi (6,3%) henkilöä kumpaankin väittämään.

"Kehitän työilmapiiriä omalla toiminnallani" väittämän suhteen vastaukset jakautuivat kolmen vaihtoehdon kesken hiukan tasaisemmin kuviossa 29. Neljäsosa (25%) vastaajista oli täysin samaa mieltä kuin väittämä. Suurin osa eli 13 vastaajaa (40,6%) oli "samaa mieltä". Toiseksi eniten vastauksia, 11 (34,4%), keräsi "en samaa enkä eri mieltä". Tämä voi johtua mahdollisesta heikkoudesta kysymyksenasettelussa tai siitä, ettei kuljettajat varsinaisesti ole kokeneet tarvetta kehittää työilmapiiriä, vaikka tosiasiaa se kehittyy jatkuvasti työyhteisön vuorovaikutuksen vanavedessä. Puolet vastaajista (50%) oli täysin samaa mieltä siitä, että jokainen työntekijä kantaa oman kortensa kekoon työtehtävissään. 11 vastaajaa yhtyi mielipiteeseen olemalla "samaa mieltä". Viisi (15,6%) vastaajaa ei ilmaissut varsinaista mielipidettään asiaan tyytymällä vastaamaan "en samaa enkä eri mieltä".



Kuvio 30: Vastaukset työympäristöön ja -ilmapiiriin kyteytyviin väittämiin (n=32)

On ilo todeta kuvion 30 pohjalta, että kaikki 32 kyselyyn vastannutta kuljettajaa saavat tarpeen vaatiessa apua työkavereiltaan. 21 (65,6%) vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 11 vastaajaa (34,4%) "samaa mieltä". Puolet vastaajista (50%) olivat täysin eri mieltä siitä, että he ovat ajatelleet työpaikan vaihtamista kuluvan vuoden aikana. Neljäsosa vastaajista (25%) oli "eri mieltä". Vastaajista 7 (21,9%) eivät olleet samaa eikä eri mieltä asiasta. Vain yksi (3,1%) oli harkinnut työpaikan vaihtamista. Työtyytyväisyys ja vaihtohalukkuus, tässä tapauksessa haluttomuus, voidaan nähdä olevan suorassa yhteydessä toisiinsa nähden. Yritys saa olla tuloksesta äärimmäisen ylpeä. Sama pätee kokonaisvaltaiseen työilmapiiriin, 9 (28,1%) vastaajaa olivat täysin tyytyväisiä ja 22 (68,8%) vastaajaa tyytyväisiä. Vain yksi oli vastannut "en samaa enkä eri mieltä".

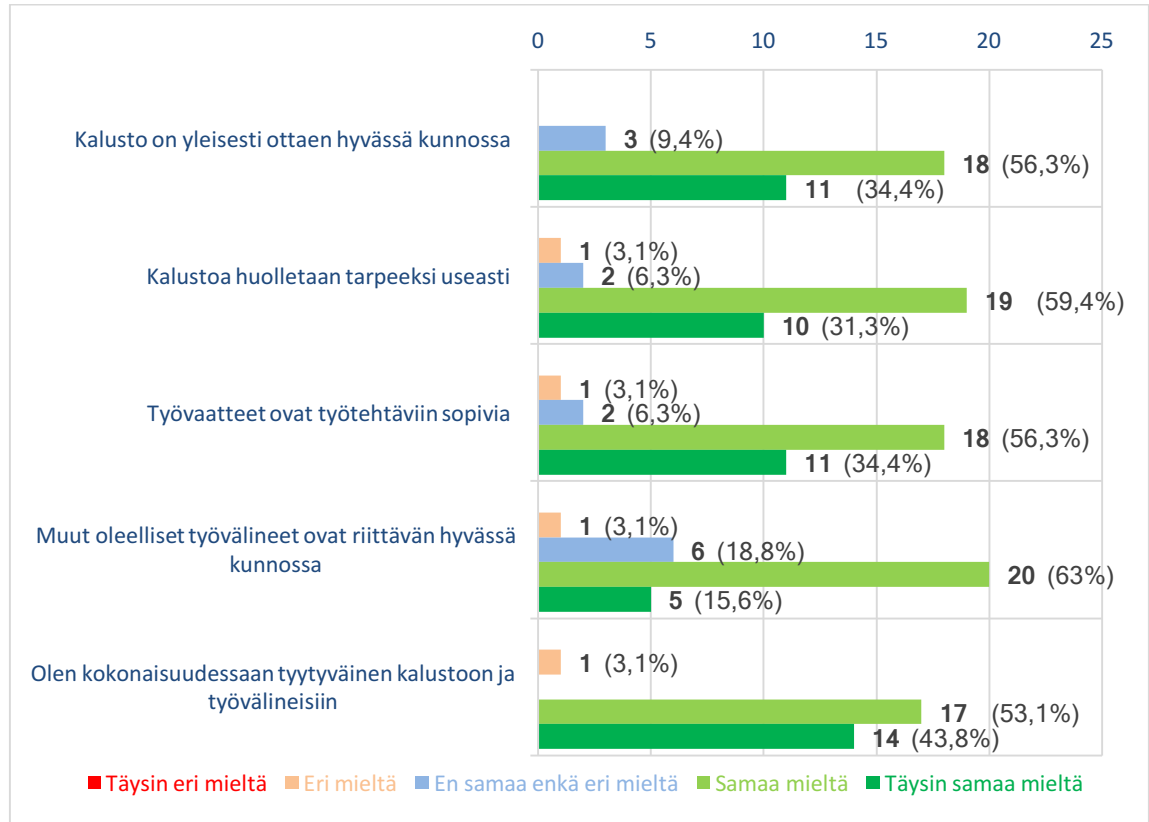


Kuvio 31: Työympäristö ja -ilmapiiri-aihealueen vastausten keskiarvot

Kuten kuviosta 31 käy ilmi, kyselyyn vastanneet Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajat ovat tyytyväisiä työpaikkansa ympäristöön ja ilmapiiriin. Kaikki muut keskiarvot, paitsi työnjaon tasavertaisuuden (3,84), henkilökohtaisen työpanoksen arvostuksen kokeminen (3,75) sekä kuljettajien omalla toiminnalla työilmapiirin kehittämisen (3,91) keskiarvot, ovat yli 4. Tämä tarkoittaa sitä, että kuljettajat ovat hyvin samaa mieltä väittämien suhteen. Poikkeuksen tekee väittämän "Olen miettinyt työpaikan vaihtamista kuluvan vuoden aikana" keskiarvo, joka on 1,78. Tämän väittämän kohdalla paras mahdollinen keskiarvo on 1, joten tulos on todella hyvä. Esille nousee myös työkavereilta saatavan avun hyvä keskiarvo eli 4,66.

6.7 Kalusto ja työvälineet

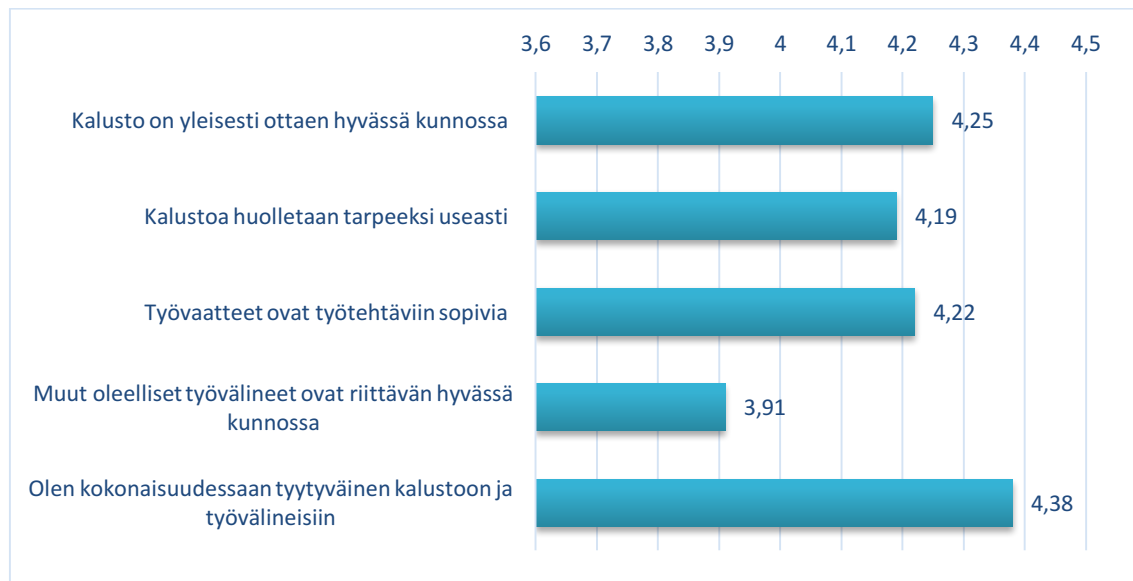
Tässä alaluvussa käydään läpi kyselyyn vastanneiden kuljettajien kokemuksia kaluston ja muiden työvälineiden kunnosta, sekä siitä vastaavatko ne hyvin tarkoitustaan. Tämän lisäksi kuvioista on tulkittavissa, missä määrin kuljettajat ovat tyytyväisiä kaluston ja työvälineiden huoltoon.



Kuvio 32: Kalustoon ja työvälineisiin liittyvien väittämien vastaukset (n=32)

Kuvion 32 mukaan täysin eri mieltä kaikkien ylläolevien väittämien suhteen ei ollut kukaan vastaajista. Puolestaan jokaisen kuviossa esiintyvän väittämän kohdalla yksi (3,1%) koki olevansa "eri mieltä". Muuten vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti. Täysin samaa mieltä kaluston hyvästä yleiskunnosta oli 11 (34,4%) vastaajaa sekä samaa mieltä 18 (56,3%) kyselyyn vastanneista kuljettajista. Selkeä enemmistö siis puolsi väitettä. En samaa enkä eri mieltä ilmoitti olevansa 3 (9,4%) vastaajaa. Lähes täsmälleen samoin jakautui työvaatteita koskevan väittämän vastaukset, sillä erotuksella, että samaa mieltä olevia vastaajia oli yksi enemmän.

Tasaisuus jatkuu, sillä kaluston huollon riittävyyden kanssa täysin samaa mieltä oli vastaajista 10 (31,3%). Samaa mieltä ilmoitti olevansa 19 (59,4%) henkilöä ja mielipidettään ei osannut kertoa kaksi (6,3%) vastaajista. Kuvion 32 perusteella voidaan todeta, että 5 (15,6%) vastaajaa oli täysin samaa mieltä väitteen "Muut oleelliset työvälineet ovat riittävän hyvässä kunnossa" suhteen. Samaa mieltä olivat suurin osa vastaajista eli 20 (63%) henkilöä. En samaa enkä eri mieltä ilmoitti olevansa 6 (18,8%) vastaajaa. Kokonaisuutena kalustoon ja työvälineisiin olivat tyytyväisiä kaikki, yhtä aiemmin mainittua eriävää mielipidettä lukuun ottamatta. Vastaukset jakautuivat siten, että 14 (43,8%) henkilöä oli täysin samaa mieltä ja 17 (53,1%) "samaa mieltä". On selvää, että kaluston kunnolla on suuri merkitys kuljettajien tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Ventoniemen Sora Oy onkin aina panostanut ensiluokkaiseen kalustoon, joka näkyy myös kuljettajien vastauksissa.

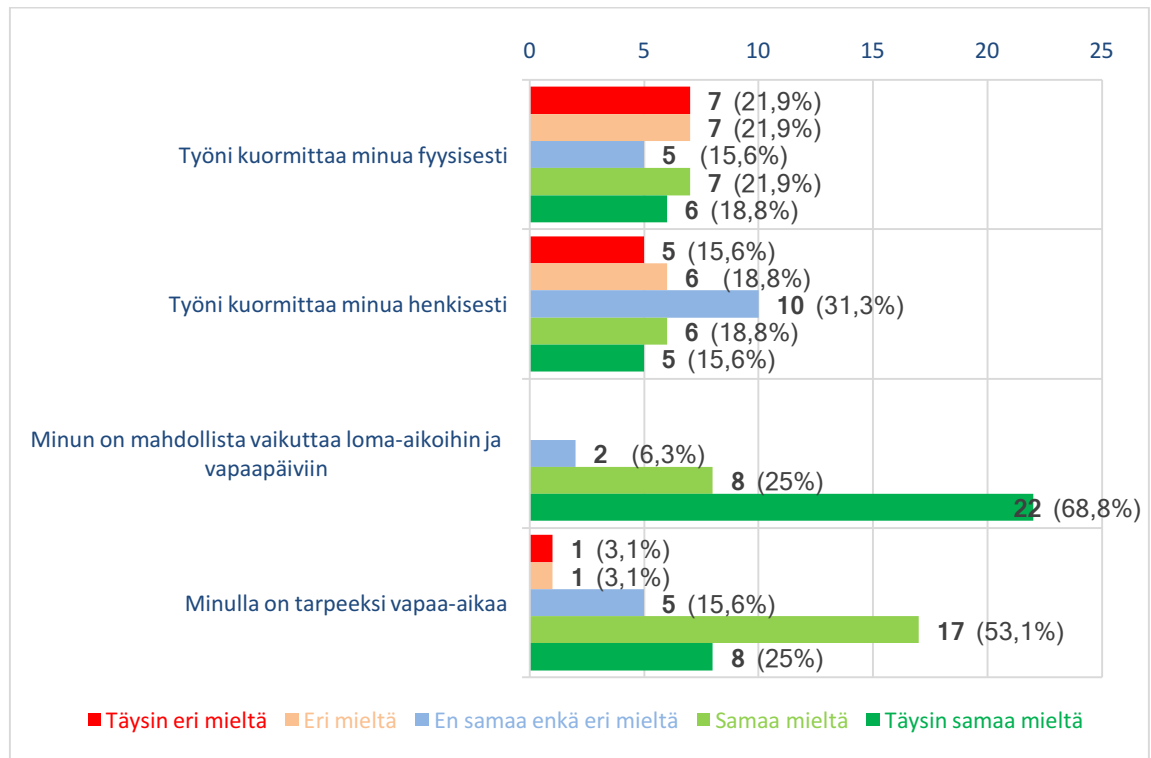


Kuvio 33: Kalusto ja työvälineet-aihepiirin vastausten keskiarvot

Kaluston hyvä kunto on pääteltävissä myös näistä vastauksista saatujen keskiarvojen perusteella. Kaluston yleiskunto keräsi keskiarvon 4,25. Huollon riittävyyttä kuvasi 4,19 keskiarvo. Työvaatteet olivat kuljettajien mielestä tarkoituksenmukaisia, sillä keskiarvoksi saatiin 4,22. Kuvion 33 mukaan muiden työvälineiden kunto saavutti 3,92 keskiarvon jääden hieman alle 4. Näiden ohella kaluston ja työvälineiden kokonaisuus oli hyvä 4,38 keskiarvolla.

6.8 Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuutta kuljettajien keskuudessa on tarkasteltu fyysisellä ja henkisellä tasolla. Tämän lisäksi kuviosta ilmenee, onko kuljettajilla tarpeeksi vapaa-aikaa. Lisäksi kuvio kertoo, mikä merkitys loma-ajoilla sekä vapaapäivillä on kuljettajille työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota ajatellen.



Kuvio 34: Työn kuormittavuutta koskevien väittämien vastaukset (n=32)

Työn kuormittavuuden kokeminen jakautui tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella tasaisesti, mutta myös melko päinvastaisesti toisiinsa nähden. Kuten kuvio 34 osoittaa, fyysisen kuormituksen väittämässä vastausvaihtoehdot "Täysin eri mieltä", "Eri mieltä" sekä "Samaa mieltä" keräsivät jokainen 7 (21,9%) vastausta. Täysin samaa mieltä oli 6 (18,8%) vastaajaa ja "En samaa enkä eri mieltä" vastasi 5 (15,6%) henkilöä. Täysin henkisesti kuormittuneiksi itsensä mielsivät 5 vastaajaa, mutta vastaavasti täysin eri mieltä työn henkisestä kuormittavuudesta olivat 5 muuta vastaajaa. Asetelma päti myös samaa ja eri mieltä vastanneiden kesken, mutta näitä vastauksia oli 6 kappaletta kumpiakin. Työn kuormittavuuden voidaan nähdä vaikuttavan esimerkiksi työn mielekkyyden kokemiseen ja täten myös tyytyväisyyteen sekä motivaatioasteeseen.

Kyselyyn vastanneista 32:sta kuljettajasta neljännes oli samaa mieltä väittämän "Minun on mahdollista vaikuttaa loma-aikoihin ja vapaapäiviin". Täysin samaa mieltä oli 22 (68,8%) eli selkeä enemmistö vastaajista. Kaksi (6,3%) vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kuviossa 34 käy ilmi, että hieman yli puolet eli 17 (53,1%) vastaajaa kokivat, että heillä on riittävästi vapaa-aikaa. Neljäsosa vastaajista (25%) oli sitä mieltä, että he ovat täysin tyytyväisiä vapaa-ajan määrään. Eri mieltä ja täysin eri mieltä asian suhteen oli 2 vastaajaa, yksi kumpiakin vaihtoehtoa kohden.



Kuvio 35: Työn kuormittavuuden vastausten keskiarvot

Sekä henkisen että fyysisen kuormituksen kokeminen jakautui hyvin tasaisesti, mikä näkyy luonnollisesti myös keskiarvoissa. Kuvio 35 kertoo, että työn fyysisen kuormituksen keskiarvoksi muodostui 2,94. Henkisen kuormituksen keskiarvoksi saatiin 3. Eli kuljettajat eivät koe itseään ali- tai ylikuormitetuiksi, jolloin kuormitus on sopivaa eikä näin ollen heikennä työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Keskiarvonkin valossa voidaan todeta, että kuljettajilla on mahdollisuus vaikuttaa lomiin sekä vapaapäiviin (4,63) ja heillä on myös riittävästi vapaa-aikaa (4).

6.9 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä tutkimuslomakkeeseen valikoitui viisi kappaletta. Vastaajilta tiedusteltiin ensimmäiseksi, mitkä tekijät heidän työssään vaikuttavat tyytyväisyyteen ja motivoivat heitä. Toisena esitettiin kysymys koskien tekijöitä, jotka heikentävät kuljettajien työtyytyväisyyttä ja -motivaatioita. Loput kolme kysymystä rakentuivat seuraavasti: "Asia, tekijä tai muu kokonaisuus, joka yrityksessä toimii Sinun mielestäsi kaikista parhaiten?" ja "Asia, tekijä tai muu kokonaisuus, jossa yrityksellä on Sinun mielestäsi kaikista eniten parannettavaa?" sekä "Vapaa sana". Viimeisessä kysymyksessä kuljettajille tarjottiin mahdollisuus jakaa omia kokemuksiaan tai täsmentää aiempia vastauksiaan. Kaikki avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset löytyvät liitteistä (Liite 3).

Vastausprosentti avointen kysymysten osalta jäi jostain syystä melko alhaiseksi. Kyselyyn vastanneista kuljettajista vain 17 (53,1 %) eli hieman yli puolet olivat reagoineet avoimeen kysymysosoon. Ensimmäiseen kysymykseen oli kertonut mielipiteensä kaikki avoimiin kysymyksiin

vastanneet. Toiseen eli työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota heikentäviä tekijöitä tarkastelemaan kysymykseen saatiin vastauksia yksi vähemmän eli 16 kappaletta. Kolmanteen eli toimivimman kokonaisuuden tiedusteluun kerääntyi 13 vastausta. Parannusehdotuksia kokonaisuuteen löytyi 15:ta vastaajalta. Vapaata sanaa hyödynsi 8 kuljettajaa.

Tulkitsemisen selkeyttämiseksi avoimet vastaukset on tiivistetty yhdeksi kokonaisuudeksi tietyn aihepiirin mukaisesti. Useammat kuljettajat olivat listanneet monta eri tekijää samaan kysymykseen, joten alla olevissa kuvioissa on näkyvissä vastauksista esille tulleet kokonaisuudet lukumäärittäin sillä perusteella, kuinka monta kertaa ne ovat kunkin kysymyksen kohdalla esiintyneet.



Kuvio 36: Työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota vahvistavien tekijöiden jakauma avoimissa kysymyksissä

Eniten kuljettajien työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon vaikuttaa kuvion 36 avointen vastausten kokonaisuuden perusteella palkka ja palkkiot. Tämä tekijä tuli esille vastauksissa kahdeksan kertaa, myös monivalintakysymyksistä saadut tiedot puoltavat tulosta. Toivotuiksi palkkioiksi ja eduksi kuljettajat olivat listanneet muun muassa ruokarahan sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Vaikutusmahdollisuudet tuli esille motivoivana tekijänä kolmesti. Tätä oli perusteltu esimerkiksi mahdollisuudella olla oma-aloitteinen, työssä käytettävän kaluston valinnalla sekä lomiin ja vapaisiin vaikuttamalla. Palautteen saamisen tärkeys ja esimiestyön toimivuus korostuivat myös avoimissa vastauksissa. Asiakaspalautteen merkitys nousi esille muutamana kerran. Esimiestyön toimivuus miellettiin vastaajien keskuudessa joustavuudeksi, vuorovaikutteisuudeksi sekä oikeudenmukaisuudeksi. Toimiva esimiestyö on äärimmäisen merkittävää työtyytyväisyyden ja -työmotivaation ylläpidon ja kehittymisen kannalta, kuten tämäkin tutkimus on osoittanut.

Kuten kuvio 36 kertoo, hyvä kalusto ja työvälineet sekä työn määrä ja ylityöt ilmenivät molemmat tekijät, kumpikin kuudessa vastauksessa. Kalustoon liittyvien avoimien vastausten yhteydessä kävi ilmi myös huollon tärkeyden ja toimivuuden merkitys motivaatioon ja yleiseen viihtyvyyteen. Vastaajat olivat tyytyväisiä siihen, että työn määrä on riittävä ja ylityötä on tarjolla halukkaille. Lisäksi säännöllinen työ itsessään ja sen ohella työn vaihtelevuus nähtiin motivoivana tekijänä. Eräs kuljettaja kiteytti asian seuraavasti: "Motivaatio tulee omasta asennoitumisesta työarkea kohtaan ja tyytyväisyys intressistä ammattia kohtaan." Vastausten perusteella voidaan todeta, että myös työkaverit ja yleinen työilmapiiri koettiin motivaatiotekijöiksi. Tämän vahvistaa jälleen kerran myös monivalintakysymyksistä saatuja vastauksia.



Kuvio 37: Työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota heikentävien tekijöiden jakauma avoimissa kysymyksissä

Mielipiteet jakautuivat melko tasaisesti myös avoimissa kysymyksissä kuvion 37 perusteella. Työn liiallista määrää oli pidetty tyytyväisyyttä heikentävänä, tähän oli myös rinnastettu työpäivien pituus ja vaihtelun vähyys. Tämä on mielenkiintoinen tulos, sillä aiemmissa vastauksissa korostui nimenomaan se, että työn riittävä määrä, ylityöt ja vaihtelu kehittävät motivaatiota. Tästä voidaan todeta siis se, että työtä ei tule olla liikaa eikä liian vähän. Monivalintakysymyksissä enemmistö oli sitä mieltä, että työmäärä on sopiva.

Työn organisoinnin eli tässä tapauksessa muun muassa työsuunnitelman puute miellettiin heikentäväksi tekijäksi. Muutama kuljettajista kertoi vapaa-ajan suunnittelun olevan hankalaa, kun ei ole täsmällistä keikkalistaa. Tämän ohella ilmaistiin tyytymättömyys kaluston ulkopesumahdollisuuteen, koska linja-autoilla on etuajo-oikeus iltaisin. Lisäksi korjaamotoiminta sai kritiikkiä. Kuten kuviosta 37 on mahdollista päätellä, myös tiedonkulun heikkous ja palkan määrän pienuus heikentävät muutaman vastaajan motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Palautteen

puute ja esimiestyön laatu sai eniten vastauksia, kun motivaatiota ja tyytyväisyyttä heikentäviä tekijöitä käsiteltiin. Erään vastaajan motivaatio laskee, koska "onnistumisia ei mainita johtoportaassa eli kehuja ei heru". Tämän ohella vastaajille epävarmuutta loi "liian vähäinen kommunikointi esimiehen kanssa" sekä "virheistä leimaaminen", "kyttääminen ja joutava arvostelu" sekä mahdollisten ideoiden sivuuttaminen.



Kuvio 38: Toimivimman asian, tekijän tai kokonaisuuden vastausten jakautuminen avoimissa kysymyksissä

Kuvion 38 mukaisesti voidaan todeta, että avoimien vastauksien perusteella parhaiten toimivat kokonaisuudet olivat positiivinen työnantajakuva, työympäristö, -yhteisö ja -ilmapiiiri sekä esimiestyö. Työilmapiiirin toimivuutta tuki muun muassa vastaus, jonka mukaan "töihin on mukava tulla". Myös työehtosopimuksen mukainen toiminta sekä palkanmaksun oikeellisuus ja ajantasaisuus saivat kiitosta kuljettajilta. Tämän ohella työn organisointia eli tässä yhteydessä ajojärjestelyä, mutta myös kalustoa pidettiin muutaman vastaajan mielestä parhaiten toimivana kokonaisuutena. Myös vaikutusmahdollisuutta vapaa-aikoihin ja lomiin arvostettiin. Positiivista työnantajamielikuvaa perustelivat muun muassa seuraavat vastaukset: "Suomen paras kuljetusliike" ja "Olen ollut aikaisemminkin työsuhteissa ja kokonaisuudessa paletti toimii todella hyvin". Lisäksi eräs vastaaja totesi, että hänen mielestään talossa on hyvä pienyrityksen henki, vaikka kuljettajia on paljon. Siitä huolimatta, että esimiestyö on aiheuttanut tutkimuksessa kohtuullisen suurta hajontaa, on se arvioitu yrityksessä parhaiten toimivaksi tekijäksi kolmesti avoimessa vastauksessa. Esimiestyön toimivuutta on perusteltu avoimuudella ja joustavuudella, mutta myös tunteella siitä, että henkilökohtaiseen työpanokseen luotetaan sekä sillä, että lähes kaikesta on mahdollista keskustella myös esimiesten kanssa.



Kuvio 39: Kehitystä vaativan asian, tekijän tai kokonaisuuden vastausten jakautuminen avoimissa kysymyksissä

Neljäs avoimista kysymyksistä "Asia, tekijä tai muu kokonaisuus, jossa yrityksellä on Sinun mielestäsi kaikista eniten parannettavaa?" ei tee "poikkeusta sääntöön" tässä asiayhteydessä. Kuviosta 39 käy ilmi, että tiedonkulku ja yrityksen sisäinen viestintä nousivat vastaajien keskuudessa selkeäksi parannuskohteeksi, tämä oli pääteltävissä jo aikaisemmista monivalintakysymyksistä. Myös palautekäytäntöihin kaivattiin kohennusta. Erään kuljettajan mukaan "sisäinen viestintä on todella huonoa". Jopa hieman huolestuttavana voidaan pitää yhtä vastausta, jonka mukaan yrityksessä "ei ole mitään palautekäytäntöjä".

Kuten kuviosta 39 näkyy, korjaamotoiminnan puutteet nousivat esille tämän kysymyksen myötä, mikä osoittaa kysymyksen tarpeellisuuden. Yksi kyselyyn vastanneista kuljettajista kertoi seuraavaa: "Hyvinkään korjaamo, siellä tuntuu kaikilla olevan motivaatio hukassa ja monesti joutuu menemään vieraalle korjaamolle, kun talon omia miehiä ei kiinnosta työnteke". Lisäksi useampi vastaajista toivoi korjaamoon pidempiä aukioloaikoja ja myös lauantai-aukioloa. Valitettavasti monivalintakysymykset eivät sisältäneet väittämiä korjaamotoiminnan suhteen. Viidennessä ja viimeisessä avoimessa kysymyksessä, vapaa sana-osiossa, korostui tiedonkulun ja viestinnän sekä Hyvinkään korjaamotoiminnan heikkous, mutta kiitosta jaettiin esimiehille ja mukavalle työpaikalle. Yksi vastaajista oli halunnut antaa yritykselle kouluarvo sanan 8+.

6.10 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat sekä sisällölliset että tilastolliset tekijät, mutta myös kielelliset ja tekniset seikat. Luotettavuudesta puhuttaessa eritellään validiteetti

ja reliabiliteetti. Validiteetti osoittaa, mittaako tutkimus sitä, mitä oli tarkoitus. Tällä tarkoitetaan sitä, miten taidokkaasti tutkimuksen tekijä on osannut hyödyntää teoretietoa kysymyslomaketta laatiessaan. (Vilkkä 2007, 150). Reliabiliteetti puolestaan kertoo, millä tarkkuudella mitataan. Toisin sanoen, sillä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa pysyviä tuloksia siitä huolimatta, että tutkimusta toistetaan. (Vilkkä 2007, 149).

Validiteetti on mittauksen luotettavuuden näkökulmasta prioriteettitekijä, sillä jos tutkimuksessa mitataan väärää ilmiötä, ei reliabiliteetilla ole merkitystä. (Vehkalahti 2008, 41). Vehkalahten (2008, 48) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkasteltavan tiedon oikeellisuutta vahvistavat myös tutkimuslomakkeen testaus sekä luonnollisesti anonymiys eli nimettömyys. Väärinymmärrysten minimoimiseksi pyrin tekemään henkilöstökyselystä mahdollisimman täsmällisen. Tämän opinnäytetyön osana olevan tutkimuslomakkeen toimivuus testattiin ennen sen julkistamista yhdellä ulkopuolisella henkilöllä ja kahdella Ventoniemen Sora Oy:n vastuuhenkilöllä.

Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina korkean vastausprosentin myötä, mutta myös siksi, että kyselytutkimus toteutettiin sisällöllisesti yhteneväisenä kaikille kuljettajille. Lisäksi se jaettiin jokaiselle vastaajalle samanaikaisesti. Mielestäni kysely oli kattava, vaikka korjaamotoiminnasta olisi ollut hyvä laatia muutama monivalintakysymys. Avoimet kysymykset tarjosivat syvällisempää näkökulmaa ja olivat merkittävä lisä monivalintakysymysten oheen. Tutkimusaineiston analysointi sujui ongelmitta ja tarkastus oli säännöllistä, joten virheiltä mitä todennäköisemmin välttyttiin täysin. Käytetty tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen henkilöstötutkimus (ks. luku 5.3) oli tarkoitukseen sopiva, sillä se mittasi tutkimuksen kannalta olennaisia muuttujia. Tutkimusta laadittaessa tuli kiinnittää huomiota kuljettajien anonymiuden säilymiseen, jonka vuoksi rajattiin kyselyn taustamuuttujia ja jätettiin ne ristiintaulukoimatta. Tutkimusongelmaan löydettiin vastaukset, sillä tuloksista oli selkeästi havaittavissa ne tekijät, jotka edistävät sekä vastaavasti heikentävät Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Mielestäni työ antaa yritykselle äärimmäisen arvokasta tietoa kuljettajien työtyytyväisyydestä sekä -motivaatiosta.

7 Johtopäätökset, kehittämis ehdotukset ja arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille ne tekijät, jotka edistävät Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Tämä edellytti kartoitusta kuljettajien työtyytyväisyyden ja työmotivaation nykytilasta. Nykytilaa tarkasteltiin kvantitatiivisena tutkimuksena toteutetun henkilöstökyselyn avulla. Tutkimuksella haluttiin saada selville ne asiat, tekijät tai kokonaisuus, mihin kuljettajat olivat tyytyväisiä tai vastaavasti tyytymättömiä. Tärkeää oli saada tietoon myös ne työhön kytkeytyvät osa-alueet, joissa näyttäytyi tyy-

tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä kaikista eniten. Voidaan todeta, että pääasiallisesti tarkasteltuna tutkimus antoi vastaukset tutkimusongelmiin, joten se mielletään onnistuneeksi. Tullee kuitenkin huomioida, että tutkimuksesta kerätyt vastaukset ja tulokset eivät välttämättä yksinomaan riitä tarvittavien kehitystoimenpiteiden aikaansaannokseksi, mutta ne antavat merkittävää taustatukea kehityskohteiden ja uusien toimintamuotojen suunnittelulle sekä toteuttamiselle.

Taulukossa 5 on kootusti esitetty opinnäytetyön keskeiset tulokset, joilla on vaikutusta kuljettajien työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon sekä johtopäätökset.

Työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota edistävät tekijät	Työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota heikentävät tekijät	Kehitysehdotukset
Työ itsessään, työn määrä, vaihtelevuus, vastuut ja haasteet	Työstä saatavan tunnustuksen ja kiitoksen vähäinen määrä	Esim. lounas- sekä liikunta- ja kulttuurisetelit tunnustukseksi ja kiitokseksi hyvästä työpanoksesta
Ylityökorvaukset, palkanmaksun oikeellisuus ja sujuvuus	Rakentavan sekä vuorovai- kutteisien palautteen jakami- sen puute	Vuorovaikutteiset ja säännölliset palautekeskustelut yksilöllisesti ja ryhmänä
Esimiesten oikeudenmukaisuus ja helposti tavattavissa oleminen	Työhön perehdyttämisen heikkous	Sähköisessä muodossa oleva perehdytysopas ja valitaan perehdyttämistä vastaava
Työyhteisö, -ympäristö ja -ilmapiiri	Sisäisen viestintä ja yleiset puutteet tiedonkulussa	Autoihin reaaliaikainen "infopäätteen" tilausjärjestelmän oheen sekä työsuunnitelman säännöllinen laatiminen
Kaluston ja työvälineiden hyvä kunto		
Vaikuttamismahdollisuudet (esim. loma ja vapaa-aika)		

Taulukko 5: Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota edistävät sekä heikentävät tekijät ja kehitysehdotukset

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan yksiselitteisesti todeta, että Ventoniemi Sora Oy:n kuljettajat ovat tyytyväisiä työhönsä ja pitävät siitä. Väitettä puoltaa paitsi työsuhteen kestojen pituudet, myös kuljettajien itsensä kokema sitoutuneisuuden määrä sekä työn näkeminen suurena motivaatiotekijänä. Lisäksi kuljettajat kokivat työmäärän yleisesti ottaen sopivaksi ja mielsivät hallitsevansa työtehtävänsä sekä suoriutuvansa niistä odotetusti, mikä on äärimmäisen tärkeää työtyytyväisyyden pysyvyyden ja kehittymisen kannalta. Valtaosa kuljettajista oli yhtä mieltä siitä, että työtehtävät on sisältävät tarpeeksi vastuuta ja haasteita. Pientä hajontaa esiintyi työtehtävien riittävän vaihtelevuuden suhteen, vaikkakin suurin osa oli samaa mieltä. Vaihtelevuutta kuljettajien työtehtäviin voisi lisätä esimerkiksi työkohteita vaihtamalla siten, ettei yksi kuljettaja ajaisi peräkkäisinä päivinä samalle työmaalle. Toinen mahdollinen vaihtelevuutta lisäävä tekijä voisi olla niin sanottu kaluston kierto eli kuljettajat vaihtaisivat autoja säännöllisin väliajoin.

Kyselytutkimus osoitti, että palkan määrällä on suuri vaikutus kuljettajien työmotivaatioon. Kuljettajien palkka määräytyy Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliiton työehtosopimuksen mukaisesti. Palkan määrään vaikuttavat luonnollisesti ylityökorvaukset, jotka tutkimuksenkin mukaan, motivoivat kuljettajia työntekoon. Tyytyväisyyttä kuljettajien keskuudessa on omiaan kasvattamaan se, että palkka maksetaan täysin ajallaan ja oikein, josta kaikki kuljettajat olivat samaa mieltä. Koska vastauksista selvisi, että palvelusvuosien huomioiminen motivaatiotekijänä ei ole saanut valtaosalta kuljettajista kannatusta suuntaan tai toiseen, voidaan olettaa, etteivät he koe tämän tyylistä muistamista järin merkittäväksi. Kuten taulukko 5 osoittaa, säännöllistä tunnustusta ja kiitosta tehdystä työstä kaivattiin useammankin kuljettajan toimesta. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi toivotuin liikunta- ja kulttuurisetelein, mutta toki tämän ohella, myös sanallisesti jaettuina kehuina ja kiitoksina.

Kuten jo aiemmin asiaa hieman sivuttiin, kuljettajat kokivat äärimmäisen tärkeänä rakentavan palautteen saamisen työtyytyväisyyden ja -motivaation näkökulmasta. Tällä hetkellä palautteen saamisessa ja yleisesti palautejärjestelmässä oli puutteita saatujen vastausten perusteella. Kuljettajien saaman palautteen vähyyden kanssa linjassa on se, että osa kuljettajista eivät koe voivansa antaa palautetta esimiehilleen. Palautteen saaminen ja antaminen kulkevat ikään kuin käsi kädessä tässäkin yhteydessä. Taulukossa 5 esitettyjen kehitysehdotusten pohjalta Ventoniemen Sora Oy:n palautejärjestelmää voisi rakentaa esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä palautekeskusteluita yksilöllisesti, mutta myös erillisistä ryhmäkeskusteluista voisi olla hyötyä tässä tapauksessa, työyhteisön tiivis yhteishenki huomioiden. Tärkeänä tekijänä palautteen jakamisessa korostuu vuorovaikutteisuus, aivan kuten työntekijöiden myös esimiesten tulee saada palautetta työstään, jotta he voivat kehittyä. Ennalta sovittujen keskusteluiden ohella myös spontaani palaute tehdyn työn jälkeen lisää mielihyvää, mikä puo-

lestaan nostaa työntekijöiden työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Keskusteluiden lisäksi palautteena voisi toimia yhtä lailla ulkoiset motivaatiotekijät eli muun muassa erilaiset työn ulkopuoliset edut, kuten jo aiemmin mainittiin.

Palautteen puutteesta huolimatta valtaosa kuljettajista kokee, että he saavat tarpeen tullen tukea esimiehiltään. Esimiehet ovat tutkimuksen perusteella oikeudenmukaisia ja vaivattomasti tavoitettavissa. Kokonaisuutena enemmistö oli tyytyväinen esimiesten työpanokseen. Palautteeseen ja esimiestyöhön saadut vastaukset ovat hieman ristiriidassa keskenään siinä mielessä, että kuljettajat kokevat voivansa keskustella esimiesten kanssa avoimesti työasioista, mutta eivät anna palautetta. Se, mistä tämä johtuu, tulee yrityksen johdon selvittää yhdessä kuljettajien kanssa yleisen tyytyväisyyden ja työmotivaation edistämiseksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että palautekäytäntöjen ohella yrityksellä on eniten kehitettävää viestinnässä ja työn organisoinnissa. Huolellinen perehdytys on merkittävässä asemassa motivaatiotekijöitä ajatellen. Perehdyttämisen kokemus vaihteli kuljettajien keskuudessa. Toiset kokivat saaneensa kattavan perehdytyksen ja toiset eivät lainkaan. Samoin jakautui kokemus työssä kiirehtimisestä. Kuten taulukosta 5 on tulkittavissa, perehdyttämistä olisi mahdollisuus edistää käytännön perehdyttämisen lisäksi esimerkiksi perehdytysoppaalla, josta kävisi ilmi muun muassa yleiset käytännöt ja toimintatavat, työvelvoitteet sekä yhteystiedot. Jos opas olisi luettavissa sähköisenä versiona, sitä olisi yksinkertaista päivittää ajan tasalle tarpeen vaatiessa. Tämän lisäksi yrityksen pitäisi valita, kuka esimiehistä toimii perehdytysvastaavana.

Sisäisen viestinnän todettiin vastausten perusteella olevan melko puutteellista, sekä tulevien työtehtävien että yleisten asioiden osalta, mikä omalta osaltaan laskee työntekijöiden tyytyväisyyden ja motivoitumisen kokemista. Sisäistä viestintää ja työn organisointia yritys voisi taulukon 5 mukaisesti kehittää esimerkiksi laajentamalla ja tehostamalla autojen teknisiä viestintävälineitä siten, että erillinen reaaliaikainen "infopäätte" asennettaisiin kaikkiin autoihin tilausjärjestelmän oheen. Tämä luonnollisesti aiheuttaisi kustannuksia, mutta mitä luultavammin ratkaisisi epäkohdat, joita reaaliaikaisten työvuorosunnitelmien ja yleisen tiedon puute aiheuttaa.

Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien keskuudessa vallitsevaa työilmapiiriä ja -ympäristöä voi tutkimustulosten perusteella kuvailla todella hyväksi. Vastaajien mukaan uudet työntekijät otetaan erittäin hyvin vastaan, kiusaamista ei ole havaittavissa ja jokainen työntekijä kantaa vastuunsa. Lisäksi yhteishenki nähdään kannustavana ja työolosuhteet viihtyisinä. Merkittävimpänä tekijänä työilmapiirin ja -yhteisön aikaansaamassa tyytyväisyydessä ja motivaatiossa nousi esille työkavereiden tarjoama apu, jos tilanne niin vaatii. Kuljettajien hyvästä tyytyväisyysasteesta kertoo paljon se, että työpaikanvaihtohalukkuus on minimaalista. Miksipä sitä

työpaikkaa vaihtaisi, kun kerran viihtyy. Henkilökohtaisen työpanoksen arvostuksen kokemisessa, työnjaon tasapuolisuudessa sekä työilmapiirin kehittämisessä omalla toiminnallaan esiintyi hieman vaihtelua. Henkilökohtaisen työpanoksen arvostaminen voidaan nähdä kytkeytyvän palautteen jakamiseen, työilmapiirin kehittämisen suhteen kysymyksen asettelu on voinut olla moniselitteinen ja siksi hankala, sillä valtaosalla vastaajista ei ollut puoltavaa tai eriyvää mielipidettä asian suhteen. Kokonaiskuvaa katsoessa käy selkeästi ilmi, että kuljettajat ovat hyvin tyytyväisiä työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. Tämä on tulkittavissa myös ylläolevasta taulukosta 5.

Myös kalusto ja työvälineet sai kiitosta kuljettajilta. Kalusto on kuljettajien mielestä yleisesti hyvässä kunnossa ja sitä huolletaan tarpeeksi useasti. Lisähuomiona tulee esittää, että Hyvinkään korjaamon toiminta sai useammalta kuljettajalta kritiikkiä. Nämä palautteet ovat luetavissa kokonaisuudessaan kyselyyn tulleista avoimista vastauksista (Liite 3). Kuljettajien mukaan myös vaatteet ja muut työvälineet soveltuvat hyvin tarkoitukseensa. Sekä työn henkisen, että fyysisen kuormituksen kokeminen jakautui tutkimuksessa äärimmäisen tasaisesti. Toiset kokivat kuormituksen suureksi ja toiset eivät mieltäneet kuormittuvansa juuri lainkaan. Henkiseen kuormitukseen voi kytkeytyä juuri esimerkiksi kokemus kiireessä työskentelyyn. Kiireen välttämiseksi tulee ajojärjestely organisoida mahdollisimman sujuvaksi niin, että kiireeltä välttäisiin. Aikataulussa pysymistä tukisi esimerkiksi kattavammat ajo- ja toimintaohjeet työmaalle, joita muutama kuljettaja toivoikin. Kuten myös taulukko 5 osoittaa, kuljettajat olivat todella tyytyväisiä siihen, että saavat niin paljon vaikuttaa vapaapäiviin sekä loma-aikoihin, siksi he kokevatkin, että heillä on tarpeeksi vapaa-aikaa, mikä on merkittävää myös ylikuormituksen välttämiseksi, mutta myös työtyytyväisyys- ja työmotivaatioasteen kannalta.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa Ventoniemen Sora Oy:lle kattavat lähtökohdat jatkotutkimuksille sekä tarjoaa laaja-alaista informaatiota työtyytyväisyys- ja työmotivaatiotutkimuksen toteuttamisesta. Työyhteisön näkökulmasta tutkimus antoi kuljettajille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä ja vaikuttaa, mikä jo itsessään edistää yleistä tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Työlle asetetut tavoitteet sekä rajaus olivat realistiset. Tavoitteet toteutuivat erinomaisesti ja tutkimuksen rajaus vastasi tutkittavia muuttujia sekä kohderyhmää. Myös työn teoreettinen osuus on rajattu käsittelemään työtyytyväisyyden ja -motivaation näkökulmasta merkittäviä asiakokonaisuuksia. Vuorovaikutteinen yhteydenpito ja tapaamiset Ventoniemen Sora Oy:n vastuuhenkilöiden kanssa toimivat moitteettomasti ja äärimmäisen sujuvasti. Teoreettisessa viitekehyksessä, joka on linkitetty kuvaamaan yhteistyöyritystä, hyödynnettiin monipuolisesti eri lähteitä, myös kansainvälisiä. Lähteet koostuivat sekä julkaistuista ja sähköisistä lähteistä, mutta myös julkaisemattomasta lähteestä eli talousjohtajan haastattelusta.

Kuten jo alussa hieman sivuttiin, Ventoniemen Sora Oy eli ole aikaisemmin toteuttanut kuljettajilleen kattavaa työtyytyväisyys ja -työmotivaatiotutkimusta. Jatkotutkimushaasteena voidaan nähdä saman sisältöisen tutkimuksen säännöllinen toteuttaminen vuosittain. Tämän lisäksi Ventoniemi Yhtiöiden olisi suotavaa laatia työtyytyväisyys- ja työmotivaatiotutkimus linja-autonkuljettajille. Myös Ventoniemi Buses Oy:n kuljettajille suunnattava tutkimus voitaisiin toteuttaa opinnäytetyönä. Opinnäytetyöprosessini kuluessa minulle on käynyt äärimmäisen selväksi se, että henkilöstön työtyytyväisyydellä on laaja-alainen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja siksi siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Ilman motivoitunutta ja tyytyväistä henkilökuntaa on liiketoimintaa hankala toteuttaa, koska henkilökunnan voidaan nähdä toimivan ikään kuin kivijalkana ja eräänlaisena perustuksena. Toteuttamani henkilöstötutkimuksen myötä Ventoniemen Sora Oy:llä on aiempaa kattavampi mahdollisuus kehittää toimintaansa entistä paremmaksi.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Bungay Stanier, M. 2010. Do more great work: Stop the busywork, start the work that matters. New York: Workman Pub.
- Christensen, C. M., Allworth, J., Dillon, K. & Heiskanen, M. 2013. Miten mittaat elämääsi?: Löydä onnellisuus työssä ja ihmissuhteissa. Helsinki: Kauppakamari.
- Greenberg, J. 2013. Managing behavior in organizations. 6th ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoistaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Manka, M. 2013. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Moisalo, V. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Mullins, L. J. & Christy, G. 2016. Management & Organisational Behaviour. Eleventh edition. England: Pearson.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2010. Essentials of organizational behavior. 10th ed., global ed. Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot: Sinä oman työelämäsi johtajana. Espoo: Decanet.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen - perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Sähköiset lähteet

- Fermin, J. 2017. How a Good Work Atmosphere Leads to More Success. Business.com. Viitattu 15.10.2017.
<https://www.business.com/articles/how-a-good-work-atmosphere-leads-to-more-success/>
- Heathfield, S. 2017. What People Want From Work: Motivation. The Balance. Viitattu 15.10.2017.
<https://www.thebalance.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051>
- Kekäläinen, E. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Recommended Finland Oy. Viitattu 22.8.2017.
<https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>
- Lehtinen, E. 2016. Johtajan esimerkki innostaa ja motivoi muita, mutta jokaisella on vastuu motivoitumisestaan. Hämeen Sanomat. Viitattu 25.8.2017.
<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2016/01/25/johtajan-esimerkki-innostaa-ja-motivoi-muita-mutta-jokaisella-on-vastuu-motivoitumisestaan/>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 19.8.2107.
<https://www.saimia.fi/haku/docs/sisainen-motivaatio.pdf>
- Vilpas, P. 2013. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.8.2017.
<http://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Yrityssuomi.fi. 2017. Johtaminen ja esimiestyö. Työ-ja elinkeinoministeriö. Viitattu 29.8.2017.

<https://yrityssuomi.fi/johtaminen-ja-esimiestyo>

Julkaisemattomat lähteet

Ventoniemi, T. 2017. Talousjohtajan haastattelu 28.8.2107. Ventoniemen Sora Oy. Hyvinkää.

Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys	8
Kuvio 2: Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38).	9
Kuvio 3: Työmotivaation peruspilarit (Moisalo 2011, 342).	11
Kuvio 4: Toimivan palautteen peruspilarit (Kupias ym. 2011, 21).	15
Kuvio 5: Maslowin tarvehierarkia (Mullins & Christy 2016, 228-229).....	18
Kuvio 6: Locken työmotivaation päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2005, 89).	20
Kuvio 7: Vroomin odotusarvoteoria (Juuti 2006, 88.)	24
Kuvio 8: Wexleyn ja Yuklin yhdentävä työtyytyväisyysteoria (Juuti 2006,31).....	26
Kuvio 9: Työkykytalo (Viitala 2013, 214).	33
Kuvio 10: Palkitsemisen kokonaisuus (Kehusmaa 2011, 201).....	36
Kuvio 11: Lawlerin malli työsuorituksen ja -tyytyväisyyden välisestä yhteydestä. (Juuti 2006, 33).....	37
Kuvio 12: Kvantitatiivinen tutkimusprosessi (Heikkilä 2014, 23).	39
Kuvio 13: Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyys ja- motivaatiotutkimuksen tutkimusongelma.....	40
Kuvio 14: Kuljettajien ikäjakauma (n=32)	44
Kuvio 15: Kuljettajien työsuhteen kesto (n=32)	45
Kuvio 16: Vastaajien pääasiallinen työskentelymuoto (n=32).....	46
Kuvio 17: Vastaukset työn määrän sopivuuden, sitoutumisasteen kokemisen, työn motivoimisen sekä työtehtävien hallitsemisen väittämiin (n= 32)	47
Kuvio 18: Vastausjakauma työn mielekkyyden, työtehtävistä odotetusti suoriutumisen, työtehtävien riittävän vaihtelevuuden sekä koetun vastuun ja haasteiden väittämiin (n=32)48	
Kuvio 19: Työ-aihepiirin vastausten keskiarvot	49
Kuvio 20: Vastaukset palkan määrää ja palkanmaksua koskeviin väittämiin (n=32)	50
Kuvio 21: Vastaukset ylityökorvauksia, työstä saatavaa tunnustusta ja kiitosta sekä palvelusvuosien huomioimista koskeviin väittämiin (n=32)	51
Kuvio 22: Palkka ja palkitseminen-aihepiirin vastausten keskiarvot.....	52
Kuvio 23: Vastaukset palautteen jakamiseen liittyviin väittämiin (n=32).....	53
Kuvio 24: Vastaukset esimiestyöhön kytkeytyviin väittämiin	54
Kuvio 25: Palaute ja esimiestyö-aihepiirin vastausten keskiarvot	55
Kuvio 26: Vastausjakauma perehdyttämistä, sisäistä viestintää ja aikatauluttamista koskevien väittämien suhteen (n=32)	56
Kuvio 27: Työn organisointi ja viestintä-aihepiirin vastausten keskiarvot	58
Kuvio 28: Vastaukset (n=32) väittämiin "Uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan, "Työyhteisössä ei ilmene kiusaamista", "Työt jaetaan tasavertaisesti ja "Henkilökohtaista työpanostani arvostetaan"	59
Kuvio 29: Vastausjakauma yhteishenkeä ja työilmapiiriä käsitteleviin väittämiin (n=32)...60	
Kuvio 30: Vastaukset työympäristöön ja -ilmapiiriin kytkeytyviin väittämiin (n=32).....	61
Kuvio 31: Työympäristö ja -ilmapiiri-aihealueen vastausten keskiarvot	62
Kuvio 32: Kalustoon ja työvälineisiin liittyvien väittämien vastaukset (n=32)	63
Kuvio 33: Kalusto ja työvälineet-aihepiirin vastausten keskiarvot	64
Kuvio 34: Työn kuormittavuutta koskevien väittämien vastaukset (n=32).....	65
Kuvio 35: Työn kuormittavuuden vastausten keskiarvot.....	66
Kuvio 36: Työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota vahvistavien tekijöiden jakauma avoimissa kysymyksissä	67
Kuvio 37: Työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota heikentävien tekijöiden jakauma avoimissa kysymyksissä	68
Kuvio 38: Toimivimman asian, tekijän tai kokonaisuuden vastausten jakautuminen avoimissa kysymyksissä	69
Kuvio 39: Kehitystä vaativan asian, tekijän tai kokonaisuuden vastausten jakautuminen avoimissa kysymyksissä	70

Taulukot

Taulukko 1: Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14).	12
Taulukko 2: Työtyytyväisyys- ja hygienia tekijät (Lämsä & Hautala 2005, 84).	23
Taulukko 3: Työyhteisön keinoja työniloon (Manka 2013, 138.)	30
Taulukko 4: Tehtäväroolit ja esimiestaidot (Aarnikoivu 2010, 71).	35
Taulukko 5: Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajien työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota edistävät sekä heikentävät tekijät ja kehitysehdotukset	72

Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	83
Liite 2: Työtyytyväisyys- ja työmotivaatiotutkimus	84
Liite 3: Työtyytyväisyys- ja työmotivaatiotutkimuksen avoimien kysymysten vastaukset...	91

Liite 1: Saatekirje



TYÖTYYTYVÄISYYS- JA TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS

Arvoisat Ventoniemen Sora Oy:n kuljettajat

Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville henkilökunnan kokemuksia tämänhetkisestä työtyytyväisyyden ja -motivaation tasosta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstökyselyn avulla, miten Ventoniemen Sora Oy:n työyhteisön työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota on mahdollista edistää. Tutkimuksessa kootaan yhteen tarvittavat tiedot mahdollisten kehitystoimenpiteiden käynnistämistä varten. Tutkimus toteutetaan osana Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampukselle tehtävää opinnäytetyötä.

Kyselystä saatavat tiedot ja vastaukset käsitellään nimettöminä sekä luottamuksellisesti. Vastauslomaketta ei luovuteta työnantajan tai kenenkään ulkopuolisen tahon hyödynnettäväksi. Tutkimuksesta saadut tulokset esitellään kokonaisuutena, joten yksittäiset vastaukset eivät ole nähtävillä tai pääteltävissä tuloksista.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa 5-10 minuuttia. Vastauslomake tulee palauttaa täytettynä **25.9.2017** mennessä Hyvinkään varikon sosiaalituloissa olevaan postilaatikkoon suljetussa vastauskuoressa. Muistathan, että vastaamalla voit vaikuttaa!

Yhteistyöterveisin,

Ella Vanhala
Tutkimuksen toteuttaja

Liite 2: Työtyytyväisyys- ja työmotivaatiotutkimus

TYÖTYTYVÄISYYS- JA TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS

PERUSTIEDOT

Ympyröi sopiva vastausvaihtoehto

1. Ikä

- alle 30-vuotias
- 31-40-vuotias
- 41-50-vuotias
- yli 50-vuotias

2. Olen työskennellyt yrityksessä

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

3. Työskentelen pääasiassa

- kuorma-autonkuljettajana
- muu

Valitse seuraaviin kysymyksiin Sinun mielestäsi parhaiten soveltuvin vastausvaihtoehto. Kirjaa numero kunkin väittämän jälkeen.

1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= En samaa enkä eri mieltä, 4= Samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

TYÖ

Koen työmäärän olevan sopiva	
Koen olevani sitoutunut työhöni	
Työni motivoi minua	
Koen hallitsevani työtehtävät	
Pidän tekemästani työstä	
Koen suoriutuvani työtehtävistä odotetusti	
Työtehtävät ovat riittävän vaihtelevia	
Työ sisältää tarpeeksi vastuuta ja haasteita	

PALKKIOT JA PALKITSEMINEN

Palkan määrä vaikuttaa työmotivaatiooni	
Saan palkan ajallaan	
Palkka on maksettu oikein	
Olen tyytyväinen saamaani palkkaan	
Ylityökorvaukset motivoivat työntekoon	
Saan työstäni tarpeeksi tunnustusta ja kiitosta	
Palvelusvuosien huomioiminen motivoi minua	

PALAUTE JA ESIMIESTYÖ

On tärkeää saada palautetta tekemästäni työstä	
Koen voivani antaa palautetta esimiehilleni	
Keskustelen työasioista esimiehieni kanssa avoimesti	
Saan rakentavaa palautetta esimiehiltäni	
Saan tarpeen vaatiessa tukea esimiehiltäni	
Esimieheni ovat oikeudenmukaisia	
Esimieheni ovat vaivattomasti tavoitettavissa	
Olen kokonaisvaltaisesti tyytyväinen esimiesteni työpanokseen	

TYÖN ORGANISOINTI JA VIESTINTÄ

Minut on perehdytetty työtehtäviini huolellisesti	
Minun täytyy usein kiirehtiä työtehtävissäni	
Saan tarpeeksi informaatiota yleisistä työasioista	
Saan tarpeeksi informaatiota tulevista työtehtävistä	
Tilausjärjestelmä toimii sujuvasti ja moitteettomasti	

TYÖILMAPIIRI JA -YMPÄRISTÖ

Uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan	
Työyhteisössä ei ilmene kiusaamista	
Henkilökohtaista työpanostani arvostetaan	
Työt jaetaan tasavertaisesti	
Jokainen työntekijä kantaa vastuunsa omasta työstään	

Yhteishenki työpaikalla on hyvä ja kannustava	
Koen työolosuhteet viihtyisäksi	
Kehitän työilmapiiriä omalla toiminnallani	
Saan tarpeen vaatiessa apua työkavereiltani	
Olen miettinyt työpaikan vaihtamista kuluvan vuoden aikana	
Olen kokonaisvaltaisesti tyytyväinen työpaikallani vallitsevaan ilmapiiriin	

KALUSTO JA TYÖVÄLINEET

Kalusto on yleisesti ottaen hyvässä kunnossa	
Kalustoa huolletaan tarpeeksi useasti	
Työvaatteet ovat työtehtäviin sopivia	
Muut oleelliset työvälineet ovat riittävän hyvässä kunnossa	
Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen kalustoon ja työvälineisiin	

TYÖN KUORMITTAVUUS

Työni kuormittaa minua fyysisesti	
Työni kuormittaa minua henkisesti	
Minun on mahdollista vaikuttaa loma-aikoihin ja vapaapäiviin	
Minulla on tarpeeksi vapaa-aikaa	

AVOIMET KYSYMYKSET

Vastaa omin sanoin alapuolella esitettyihin kysymyksiin

Mitkä tekijät työssäsi vaikuttavat tyytyväisyyteesi ja motivoivat Sinua?

Mitkä tekijät heikentävät tyytyväisyyttäsi sekä työmotivaatiotasi?

Asia, tekijä tai muu kokonaisuus, joka yrityksessä toimii Sinun mielestäsi kaikista parhaiten?

Asia, tekijä tai muu kokonaisuus, jossa yrityksellä on Sinun mielestäsi kaikista eniten parannettavaa?

Vapaa sana (Voit esimerkiksi listata omia kokemuksiasi tai tarkentaa aiempia vastauksiasi)

LÄMMIN KIITOS VASTAUKSESTASI!!

Liite 3: Työtyytyväisyys- ja työmotivaatiotutkimuksen avoimien kysymysten vastaukset

AVOIMET KYSYMYKSET

Vastaa omin sanoin alapuolella esitettyihin kysymyksiin

Mitkä tekijät työssäsi vaikuttavat tyytyväisyyteesi ja motivoivat Sinua?

- Asiakkaiden palaute
- Erilaiset työkohteet
- Ylityöt + pekkaset
- Kuljettajan tulisi saada vaikuttaa tulevaan uuteen ajokkiinsa
- Työkaverit ja yrityksen nykyinen ilmapiiri
- Saan olla oma-aloitteinen
- Kalusto
- Työssä ei varsinaisesti ole vaikuttavia tekijöitä. Kai motivaatio tulee omasta asennoitumisesta työarkea ja tyytyväisyys intressistä ammattia kohtaan.
- Työn määrä ja vaihtelevuus, hyvä työkalusto
- Työkaverit, hyvä ilmapiiri, riittävä työmäärä, palkka, työnantajan joustavuus
- Työehtosopimuksen mukainen palkka
- Kalusto hyvässä kunnossa. Tarpeen mukaan korjataan/huolletaan
- Tilavat kasetointipaikat ja iloisesti vastaanottavat asiakkaat ja myös kuormaus/kippi päässä konemiesten kanssa työskentely sujuu hyvässä yhteistyössä. Myös hyvä keli, puhdas kalusto.
- Jos saa positiivista palautetta
- Työn vaihtelevuus, palaute, onnistumiset, vapaat kädet eli saan itse vaikuttaa työhöni
- Säännöllinen työ ja palkat maksetaan ajallaan

- Ylityökorvaukset, kaluston kunto ja sovituista asioista kiinni pitäminen
- Työt. Palkka. (Myös talvella.)
- Toimiva ja kuljettajaystävällinen kalusto, jossa on ajateltu mukavuutta ja turvallisuutta. Mahdollisuus tehdä tasaisesti ylitöitä, mikäli työllisyyttä on autoillakin. Riittävän ajoissa tehty työvuorosunnittelu hiljaisina aikoina, että olisi mahdollisuus varautua paremmin vapaisiin.

Mitkä tekijät heikentävät työtyytyväisyyttäsi sekä työmotivaatiotasi?

- Jos motivoivat tekijät eivät toteutuisi
- Palkka on pieni
- Mahdollisten ideoiden huomiotta jättäminen
- Liian vähän työkommunikointia esimiehen kanssa, työsuunnitelman puute.
- Ajoittainen työntekijöiden eriarvottaminen
- Heikko tiedonkulku, turha hälinä, sijaisen saaminen voi olla vaikeaa, jos jotain sattuu -> teettää paljon lisätöitä jälkikäteen
- Sora-autojen ulkopesun suorittaminen haasteellista Hyvinkään tallilla, koska linja-autoilla on iltaisin etuajo-oikeus ja päivisin pitäisi tehdä tulosta.
- Aikaiset herätykset, pitkät työpäivät, jatkuvat ajopaikan vaihdot, ei keikkalistoja -> ei tiedä mitä puolen tunnin päästä tapahtuu.
- Ei työaikoja, ei voi suunnitella vapaa-ajan menoja.
- Lomalta palatessani hytti usein likainen
- Jos tulee leimatuksi joistain virheistä
- Ajoittain liian pitkät työpäivät
- Liian yksipuoliset työtehtävät
- Hyvinkään korjaamon toiminta tai lähinnä toimimattomuus
- Palkan vähyys
- Vakikuskit ensin töihin, sitten tuurarit.

- Yllättävät vapaapäivät, jolloin periodityöstä johtuen "palaa" jakson ylityöt. Myös arkipyhäviikot huonoja, kun ei saa pekkaskorvauksia. Jos on tunnit täynnä, näin ollen myös arkipyhät "polttaa" jakson ylityöt. Kuljettajien mielipidettä uuden kaluston hankinnassa ei huomioida tarpeeksi. Tosin uusin kalusto jo hyvää!

Asia, tekijä tai muu kokonaisuus, joka yrityksessä toimii Sinun mielestäsi kaikista parhaiten?

- Palkat aina ajoissa ja oikein
- Suomen paras kuljetusliike
- Työn määrä ja avoimuus
- Olen ollut aikaisemminkin työsuhteissa ja kokonaisuudessa paletti toimii todella hyvin.
- Sorapuolen ajojärjestely
- Yleinen hyvä tunnelma, mukava tulla töihin, helppo tulla toimeen muun henkilöstön kanssa
- On tunne, että minun työpanokseeni luotetaan
- Joustavuus toimii molempiin suuntiin
- Työehtosopimuksen noudattaminen
- Palkka tulee palkkapäivänä ja oikein
- Ajojärjestely, kalusto, vaatteet
- Saa monesti valita, missä järjestyksessä työnsä tekee ja saa myös pitää lomansa/ vapaapäiviä silloin, kun itse haluaa.
- Ailan kanssa asiat sujuvat juuri niin kuin pitääkin.
- Pääasiassa firmassa on hyvä "pienen talon henki" vaikka kuljettajia on paljon. Lähes kaikesta voi keskustella johdon kanssa, vaikka ei aina kuitenkaan vaikuttaa.

Asia, tekijä tai muu kokonaisuus, jossa yrityksellä on Sinun mielestäsi kaikista eniten parannettavaa?

- Sisäinen viestintä puutteellista
- Ammattitaidon myyminen eteenpäin
- Toimitusten jaksottaminen eli jos asiakas tilaa esim. 3 kuormaa, niin kaikki kuormat menevät 3 peräkkäisellä autolla = ruuhka työmaalla
- Tiedonkulku
- Johdolta saatu palaute
- Korjaamotoiminta
- Palautekäytäntö?
- Tiedonkulku
- Urheiluseleitä ja saunailtoja
- Sora-autojen pesumahdollisuus työpäivien päätteeksi.
- Tiedonkulku, en saa kaikkea tarvittavaa tietoa esim. työmaiden kestosta
- Lomalle lähtiessäni jätän auton vikalistan korjaamolle, mutta yleensä auto menee korjattavaksi vasta, kun palaan lomalta. Tässä olisi parannettavaa, autot korjataan loman aikana.
- Korjaamotoimintaa pitäisi olla klo 16:sta jälkeenkin.
- Joskus vaikka päästä huoltoon.
- Hyvinkään korjaamo, siellä tuntuu kaikilla olevan motivaatio hukassa ja monesti joutuu menemään vieraalle korjaamolle, kun talon omia miehiä ei kiinnosta työnteko.
- Tieto ei liiku, työntekijöitä pitää kysyä enemmän mielipiteitä esim. koneiden ja laitteiden ominaisuuksista. Erityisesti uusia hankintoja suunnitellessa.
- Informaatiota kuljettajalle uusista hommista, käytännöistä ja firmojen muuttuneista aukioloajoista. Työvaatteiden saanti ollut välillä hankalaa ja pitäisi olla yhtä aikaa useat käytössä. Työnjohtoon lisääpua kiire aikaan, että myös juoksevat asiat hoituisi.

Vapaa sana (Voit esimerkiksi listata omia kokemuksiasi tai tarkentaa aiempia vastauksiasi)

- Olisi hyvä tietää esim. työnjohdon lomista yms. ettei soittale turhaan ja tiedotus + viestintä todella huonoa...muuten mukava yritys työskennellä.
- Jos kannustetaan ajamaan taloudellisesti ja tekee firman ajamalla tavalla, olisi mukavaa, jos siitä saisi esim. ruokarahan päivässä kannustimeksi.
- Pidän työstäni todella paljon ja olen sitä mieltä, että oli lottovoitto päästä tänne vakkariksi :)
- Haluan antaa myös ruusuja esimiehille ja yhtiön johdolle, mukava paikka olla töissä.
- Tiedon välittymisessä on selkeitä puutteita.
- Annan yritykselle kouluarvosanan 8+
- Välillä joutuu varsinkin autoihin liittyvistä puutteista/vioista mainitsemaan useaan kertaan
- Toisinaan varsinkin niistä työmaista, joista ajetaan maata pois, on todella huonot ohjeet, koskien muun muassa ajo-ohjeita/osoitteita. Tiedän, että se on yleensä tilaajan vika.
- Korjaamo pitäisi ehdottomasti saada toimimaan myös iltaisin ja lauantaisin, jotta kaluston huolto olisi helpompaa eikä siitä koituisi turhia vapaapäiviä kuljettajille.