

Työmotivaation kartoittaminen ja kehittäminen hotellialan yrityksessä

Eden Christou



Tekijä(t) Eden Christou	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työmotivaation kartoittaminen ja kehittäminen hotellialan yrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 7
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön päätavoitteena oli kartoittaa Hotelli Vanajanlinnan työntekijöiden työmotivaatiotasoa. Oma henkilökohtaisena tavoitteena oli tutustua syvällisemmin työmotivaatioon.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustan pääotsikot muodostuvat motivaatiosta, työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, työmotivoinnin keinoista sekä työmotivaation edistämisestä ja sen merkityksestä.</p> <p>Työn toiminnallinen osa oli kehittämis ehdotukset ja siihen liittyvä taustatyö suoritettiin kvalitatiivisena kyselynä syyskuussa 2019. Kyselyn tulokset kerättiin selainpohjaisella kyselylomakkeella, joka luotiin SurveyMonkey:n avulla. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 45 %. Kyselytulosten pohjalta mietin kehitysideoita, minkä tavoitteena oli edistää sekä ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota. Kyselyn pääkysymykset olivat: mistä tekijöistä työntekijät motivoituvat ja kuinka heidän motivaatiotaan voisi mahdollisesti edistää.</p> <p>Kyselytulosten pohjalta Vanajanlinnan vakituisten työntekijöiden työmotivaation tila on hyvällä pohjalla. Vastauksien perusteella keskeisimmät kehittämiskohteet ovat henkilöstöjohtaminen ja sisäinen viestintä.</p>	
Asiasanat Työmotivaatio, toiminnallinen, työn ympäristö, työn ominaisuudet, persoonallisuus	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tausta.....	2
1.2	Työn tavoitteet, rajaukset ja toteuttaminen	2
1.3	Viitekehys ja työn rakenne	4
2	Toimeksiantajan esittely	5
3	Motivaatio.....	7
3.1	Motivaatioteorioita	8
3.2	Klassiset motivaatioteoriat.....	9
3.3	Nykyaikaiset motivaatioteoriat.....	10
3.4	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	12
4	Työmotivaatio.....	15
4.1	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	15
4.2	Työympäristö	16
4.3	Työn ominaisuudet.....	17
4.4	Persoonallisuus.....	18
5	Työmotivoinnin keinot.....	20
5.1	Palkitseminen	20
5.1.1	Aineellinen palkitseminen.....	22
5.1.2	Aineeton palkitseminen	23
6	Työmotivaation edistäminen ja sen merkitys	26
7	Kehittämistyön tavoite ja toteutus	28
7.1	Aineiston kerääminen kyselyn muodossa.....	28
7.2	Kyselyn toteutus.....	29
8	Kyselyn tulokset	30
9	Kyselytulosten analysointi	37
10	Kehittämisehdotukset ja jatkosuunnitelmat.....	39
10.1	Henkilöstöjohtaminen.....	39
10.2	Sisäinen viestintä	40
10.3	Jatkosuunnitelmat	41
11	Arviointi	42
11.1	Kyselyn luotettavuuden arviointi	42
11.2	Toiminnallisen työn ja menetelmän arviointi	43
11.3	Toimeksiantajan lausunto	43
11.4	Oman oppimisen arviointi.....	43
	Lähteet	45
	Liitteet.....	50

1 Johdanto

Työmotivaatio? Mikä se on ja miten se vaikuttaa koko organisaatioon?

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä perehdytään syvemmin työmotivaatioon, klassisiin että nykyaikaisiin teorioihin, sekä mitkä seikat vaikuttavat omaan työtoteeseen. Selkeyttääkseen työmotivaation merkitystä suoritin toimeksiantona laadullisen työmotivaatiokyselyn hotellialan yritykselle, hotelli Vanajanlinnalle. Kyselyssä esiintyvät seuraavat teemat: Työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Keskeisenä kartoituksen kohteena on kartoittaa yrityksen työntekijöiden työmotivaatiotilanne ja sen mahdollinen kehittäminen/ylläpitäminen.

Työmotivaatioon vaikuttaa monet tekijät, elämäntilanteesta työilmapiiriin. Motivaatio ei synny kaikilla tyhjästä, eikä sen ylläpitäminen ole itsestään selvää. Siihen on panostettava, sillä motivoituneet työntekijät tuottavat enemmän ja parempaa tulosta. Sinokin (2016, 11) mukaan motivoituneella työyhteisöllä on suuri vaikutus organisaation taloudellisiin tuloksiin, että koko työyhteisön työhyvinvointiin. Työmotivaation ollessa linkitettyä työhyvinvointiin on entistä tärkeämpää pitää siitä huolta.

Työntekijöiden motivoiminen on haastavaa, sillä erilaisia yksilöitä motivoivat erilaiset tarpeet. Työyhteisöä ei voi käsitellä massana, vaan on huomioitava kunkin yksilön ammatilliset tavoitteet sekä elämäntilanne. Tämä vaatii esimieheltä tunneälyä ja etenkin aitoa halua saada alaisensa motivoitumaan (Kehusmaa 2011, 114). Yksi isoimmista haasteista esimiestyössä on työntekijöiden motivointi. Hyvällä esimiehellä on tuntemusta motivaatioon liittyvistä tekijöistä, sekä mitkä asiat siihen vaikuttavat. On kuitenkin muistettava, että ketään ei voida pakottaa motivoitumaan ja työntekijät itse voivat vaikuttaa omaan motivaatiotasoonsa. Työmotivaatio on monen tekijän summa.

Yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa suuresti tyytyväiset asiakkaat. Asiakastyytyväisyys pohjautuu laadukkaaseen asiakaspalveluun. Hyvän asiakaspalvelun laatu riippuu taas vahvasti työntekijöiden työmotivaatiosta. (Väisänen 4.5.2018.) Palvelualla asiakaspalvelu on yrityksen ydintoiminto ja tilanne, jossa eurot siirtyvät asiakkaan taskusta yritykselle on juurikin tuo asiakaspalvelutilanne: henkilökunta tekee bisneksen. Siksi henkilöstön johtamisessa onnistuminen on olennaisen tärkeää (Eräsalo 2008, 9,176).

1.1 Tausta

Ajatus opinnäytetyön aiheesta lähti siitä kun, olen itse viime vuosina huomannut, kuinka työmotivaation puuttuminen on vaikuttanut omaan työntekooni negatiivisesti. Tämän lisäksi olen myös erittäin kiinnostunut HR:stä, ihmisyhteiskunta- ja motivaatiosta ylipääntään, joten aiheen valitseminen oli helppoa. Työmotivaatio on mielestäni myös tärkeä aihe, sillä se linkittyy niin moneen tekijään. Haluan myös perehtyä aiheeseen syvällisemmin ja samalla syventää oma ammattiosaamistani. Koen myös, että henkilöstön työmotivaatiota ei voi koskaan kehittää liikaa ja työmotivaatio tulee aina olemaan ajankohtainen asia kaikilla toimialoilla kaikista nykyajan muutoksista huolimatta.

Vanajanlinnan toimeksiantoyritykseksi valitsin, koska minulla on asiakaspalvelualasta noin seitsemän vuoden työkokemus, joista noin neljä vuotta on Vanajanlinnasta. Vanajanlinnassa työskennellessäni juttelin usean työntekijän kanssa siitä, että yrityksessä ei olla hetkeen lähetetty työtyytyväisyyskyselyä ja sellaisen lähettäminen voisi olla ihan paikallaan.

1.2 Työn tavoitteet, rajaukset ja toteuttaminen

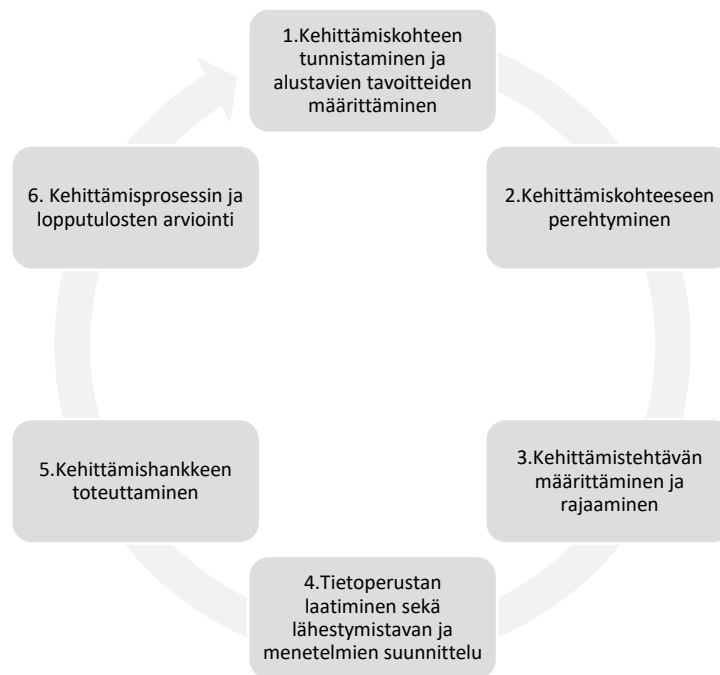
Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää hotelli Vanajanlinnan työntekijöiden työmotivaation taso ja luoda kyselytulosten pohjalta kehitysehdotuksia työmotivaation parantamiseksi ja/tai sen ylläpitämiseksi. Kysely ja sen avulla selvitetty kehittämissuhteet ovat tämän työn produkti. Tarkoituksena on kehitysideoiden avulla vaikuttaa myönteisesti Vanajanlinnan henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä antaa erilaisia näkemyksiä työmotivaation parantamiseksi. Kyselyn tulokset nostavat esiin henkilöstön vahvuuksia ja heikkouksia, mikä auttaa organisaation päättäjiä ymmärtämään mitkä asiat on tehty oikein ja mitä asioita voisi mahdollisesti parantaa. Työmotivaatioon vaikuttaa monet tekijät mm. elämäntilanne, flow-tila, työn ilo, työympäristö, työhyvinvointi jne. Tässä opinnäytetyössä tulen kuitenkin käsittelemään työmotivaatiota vaikuttavia tekijöitä seuraavista näkökulmista:

- sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät
- työympäristö
- työnominaisuus
- työntekijän persoonallisuus
- palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Omana henkilökohtaisena tavoitteenani on perehtyä työmotivaation syvällisemmin, sekä oppia ymmärtämään työmotivaation tärkeyden ja merkityksen organisaatiolle.

Työtä on rajattu niin, että Linna Golfin työntekijät jäävät kyselystä pois. Linna Golf oy on Vanajalinnalle kuuluvan tytäryhtiö, joka sijaitsee sen välittömässä läheisyydessä. Rajauksen ulkopuolelle jäävät myös keikkatyöntekijät. Kyselyn kohteena ovat kaikki vakituiset työntekijät ja osastot ovat: vastaanotto, yöportieeri, keittiö, ravintola, kerroshoito, huolto, myyntipalvelu sekä johto.

Opinnäytetyön työstämisen aloitin hiljalleen tammikuun 2019 lopussa. Työ eteni seuraavalla tavalla (kuvio 1):



Kuvio 1. Työn toteuttaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24.)

Koko projektin ensimmäinen vaihe oli ottaa yhteyttä toimeksiantoyritykseen ja käydä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön aihe läpi. Tarpeelliset rajaukset tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tämän pohjalta valitsin tietokeruumenetelmäksi laadullisen kyselyn. Tämän lisäksi laadin myös alustavan aikataulun käytännön asioista, kuten muun muassa milloin kysely laaditaan, tarkistetaan ja milloin varsinainen kysely lähetetään. Seuraavaksi alkoi tietoperustan laatiminen. Tämän ohella suunnittelin myös kyselyn rakennetta. Hain tietoa luotettavista lähteistä, sekä kotimaisista että ulkomaalaisista lähteistä. Kysely lähetettiin syyskuussa 2019 ja vastausaika oli viikko. Vastausajan jälkeen kävin kaikki vastaukset läpi ja tein johtopäätökset siitä mitkä asiat vaativat kehittämistä. Lopuksi arvioin kehittämisprosessia, sen luotettavuutta, tekemääni työtä ja omaa oppimista.

1.3 Viitekehys ja työn rakenne

Opinnäyteytö rakentuu perinteisen toiminnallisen opinnäytetyön mallin mukaan. Johdannon jälkeen käsittely etenee teoriasta käytäntöön ja siitä omiin johtopäätöksiin sekä kehitysideoihin.

Tietoperustaosuudessa on neljä päälukua ja yhteensä 11 alaotsikkoa. Tietoperustan ensimmäisessä luvussa käsitellään motivaatiota ja motivaatioteorioita. Toisessa luvussa tarkastellaan työmotivaatiota käsitteenä, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Sitä seuraavassa kappaleessa käydään läpi työmotivoinnin keinoja ja tietoperustaosuuden viimeisessä luvussa tutustutaan työmotivaation edistämiseen liittyviin seikkoihin, sekä sen merkitystä organisaatiolle.

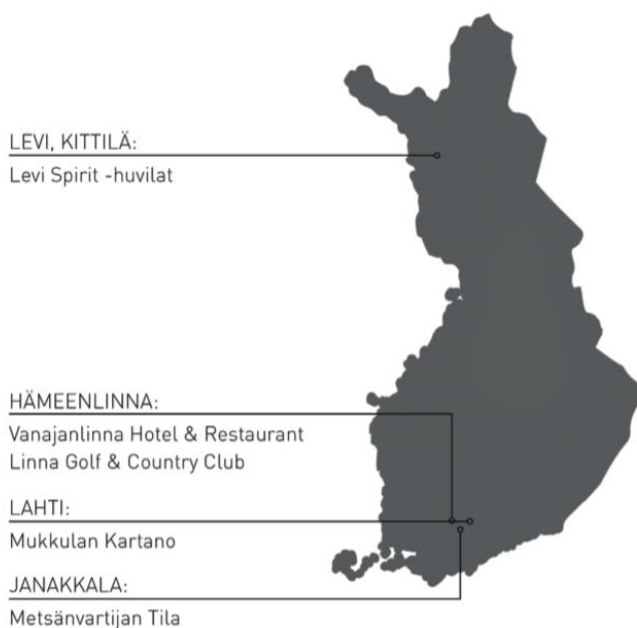
Tietoperustaosuuden jälkeen seuraa empiirinen osuus, jossa käydään produktin tuottamiseen liittyvät seikat läpi. Tämän työn produkti on kartoittaa Vanajanlinnan henkilöstön työmotivaation taso kyselyn avulla ja sen pohjalta miettiä kehittämisideoita. Seuraavaksi on tuloksien läpikäynti ja niiden pohjalta kehittämisideoiden ja jatkosuunnitelman laatiminen. Lopuksi on työn sekä oman oppimisen arviointi.

Lähdeaineistona käytetään suomalaisia, että ulkomaalaisia alan kirjallisuutta, aihetta käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita sekä luotettavina pidettyjä kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia.

2 Toimeksiantajan esittely

Tässä luvussa esitellään työn toimeksiantaja eli hotelli Vanajanlinna ja toimialaa.

Tutkimuksen kohteena on palvelualan yritys Vanajanlinna Oy. Hotellin palveluksessa työskentelee noin 45 vakituista työntekijää, joten se kuuluu keskikokoiseen yritysluokkaan. Hämeenlinnassa sijaitseva palkittu ja arvostettu hotelli on Vanajanlinna Groupin lippulaiva. Konserniin kuuluu myös Lahdessa sijaitseva Mukkulan Kartano, Levi Spirit, Metsänvartijan tila Janakkalassa, sekä European Tour Properties –ketjuun kuuluva Linna Golf.



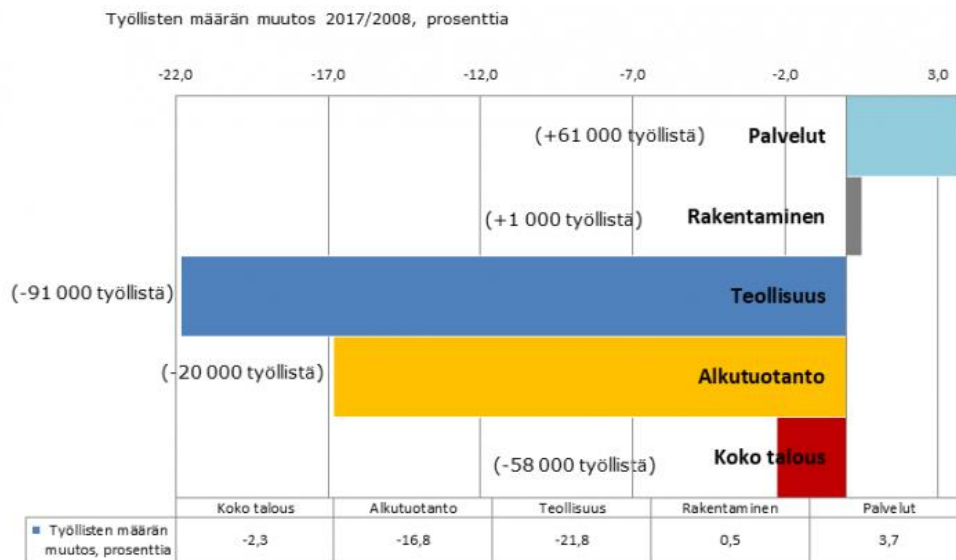
Kuva 1. Kohteiden sijainnit (Vanajanlinna 2018.)

Rakennuksen on aikoinaan rakennuttanut Carl Wilhelm Rosenlew. Rakennus valmistui vuonna 1924. Vanajanlinnalla on pitkä ja värikäs historia, sillä ennen tämänhetkisiä omistajia se on ollut muun muassa Neuvostoliiton vallan alla. Yritys perustettiin Mika Walkamon sekä Pekka Vihman toimesta vuonna 1998.

Itse kiinteistö kuuluu Hämeenlinnan kaupungin omistukseen, mutta varsinainen yritys on neljän henkilön omistuksessa, joilla kaikilla on 25% omistusoikeus. Vanajanlinnassa on viime vuosina tapahtunut isoja muutoksia. Yritys sai vuoden 2018 lopussa uuden toimitusjohtajan pitkäaikaisen toimitusjohtajan siirrettyään sivuun.

Vanajanlinnan missiona on muun muassa luoda korkeatasoisia elämyksiä ja erinomainen asiakaspalvelu on heidän toimintansa kulmakivi. Asiakassuhteet ovat pitkiä ja niiden ylläpitämiseen panostetaan.

Matkailuala on melko suurehko kokonaisuus, johon sisältyy muun muassa majoitus- ja ravitsemistoiminta, matkatoimistot ja matkailupalvelujen tuotanto. Matkailu on kasvanut yhdeksi maailman suurimmaksi ja nopeimmin kasvavaksi toimialaksi. Sen tuomasta tulostasta on myös hyötyä muille toimialan yrityksille. Erään tutkimuksen mukaan yksi matkailueuro tuo tuottoa muille toimialoille 0,56 euroa. (Toimialaraportit 2019, 7; Mara 2018.) Matkailutoimialat työllistävät 140 200 työntekijää kaikkialla Suomessa ja matkailuala edustaa noin 8% Suomen bruttokansantuotteesta (määrä koostuu sellaisten henkilöiden kulutuksesta, jotka ovat suoraan tai epäsuorasti matkailualan palveluksessa). (Mara 2018.)



Kuva 2. Työllistäjät Suomessa vuonna 2017 (Tilastokeskus, työvoimatutkimus 12/2017)

Hotelliala on pitkään kärsinyt tappiollisista vuosista mutta vuonna 2016 alkoi näkymään elpymisen merkkejä. Suomalaisen hotellialan yksi tärkeimmistä asiakaskunnista on liike-matkustajat. (Kauppalehti, 2016.) Palvelualojen työmarkkinat näyttävät kirkkaalta, sillä alalle odotetaan 30 000 uutta työpaikka vuoteen 2025 mennessä. (Mara 2018.)

3 Motivaatio

Motivoitunut työntekijä tekee työnsä tehokkaasti ja hyvällä energialla. Motivaatiota on käsitelty kirjallisuudessa paljon ja motivaatio itsessään on laaja ja monimutkainen käsite, joka koostuu monesta pienemmästä osatekijästä. Tämän lisäksi sillä on vaikutuksia monen isoon kokonaisuuteen kuten esimerkiksi työhyvinvointiin ja elämääniloon. (Peltonen & Ruohotie 1987, 33.)

Mitä motivaatio tarkoittaa ja mistä se syntyy? Motivaatio –sana tulee latinankielestä ja perustuu sanaan ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Mikä saa siis ihmisen liikkumaan kohti päämääräänsä? Motivaation määritelmiä on monia ja se on jokaiselle ihmiselle yksilöllinen ilmiö. On siis mahdotonta sanoa tarkalleen mitkä asiat motivoivat ja mitkä eivät. Motivaatio aktivoi aivot toimimaan ja on samalla toimintamme voimalähde. Motivaatio lähtee aina itsestään, eli toista ihmistä ei voi motivoida, mutta hänen motivoitumistaan voi edesauttaa monin eri keinoin. (Sinokki 2016, 60; Rasila & Pitkonen 2015, 5.)

Motivaatio vaikuttaa toimintamme intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävän valintaan ja suoritusemme laatuun. Motivaation perustana ovat motiivit, eli motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motiivit voivat muun muassa olla tarpeita, haluja, psykologisia tarpeita ja ne ovat päämääräsuuntautuneita ja ne ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Osa motiiveista on sisäisiä, osittain geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista johtuvia vaikuttimia ja osa taas ulkoisia, helposti verbalisoitavia tavoitetta. (Sinokki 2016, 61; Peltonen & Ruohotie 1989, 22-23.)



Kuvio 2. Motivaatioprosessi (Peltonen & Ruohotie, 1989.)

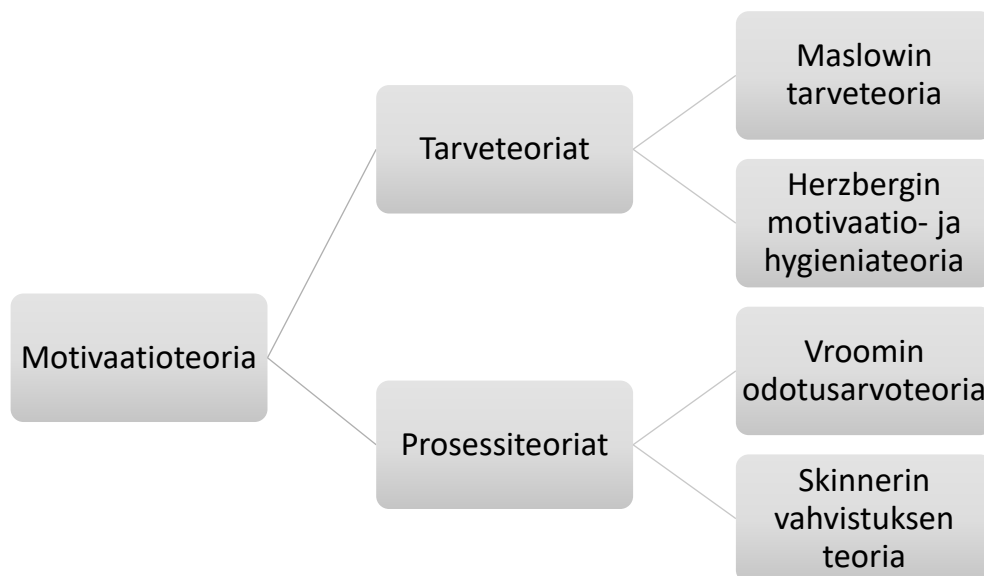
3.1 Motivaatioteorioita

Sinokin (2015, 80) mukaan motivaatioteorioilla on pyritty selvittämään keinoja työntekijöiden motivointiin ja sitä myötä työn tulosten sekä laadun parantamiseksi. Motivaatioteorioita on monia. Tässä luvussa käsitellään kahta klassista hyvin tunnettua motivaatioteoriaa sekä kahta nykyaikaisempaa teoriaa.

On hyvä pitää mielessä, että ei ole olemassa yhtä ainoa oikeata motivaatioteoriaa. Tästä syystä olisi hyvä tarkastella motivaatiota useamman teorian näkökulmasta ja muodostaa sitä kautta oma käsitys ja itselleen sopiva mielikuva. (Hakonen & Nylander 2015, 138.) Motivaatioteoriat ovat jaettavissa kahteen pääryhmään: tarveteoriat sekä prosessiteoriat.

Sisältö- eli tarveteoria perustuu ihmisen sisäisiin tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Monien sisältöteorioiden mukaan rahallinen palkitseminen ei voi työelämässä toimia motivoivana tekijänä. Esimerkiksi Maslowin tarvehierarkiassa fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet, jotka ovat tyydyttävissä rahan avulla, sijaitsevat hierarkian alimmalla tasolla. (Hakonen & Nylander 2015, 140-141.)

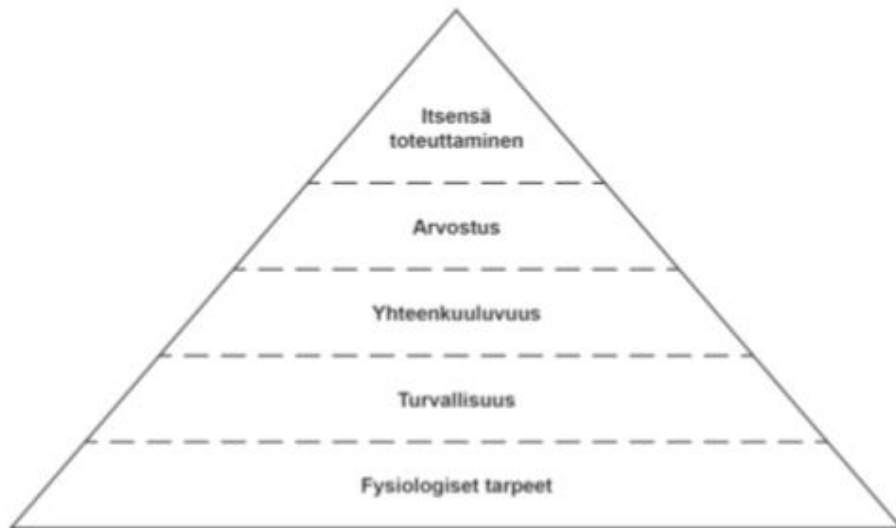
Prosessiteorioissa keskitytään enemmän ihmisen henkilökohtaisiin valintoihin ja keskeistä prosessiteorioille on kognitiivinen lähestymistapa. Palkitseminen ja sen seuraukset ovat suuressa roolissa prosessiteorioissa. (Hakonen & Nylander 2015, 143.)



Kuvio 3. Esimerkkejä motivaatioteorioista (Business Jargons)

3.2 Klassiset motivaatioteoriat

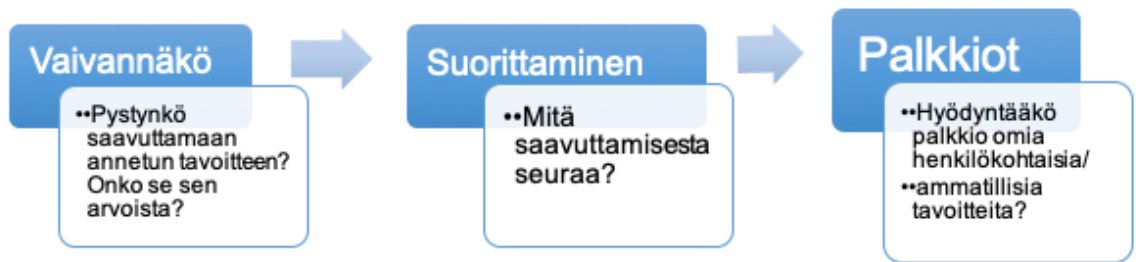
Motivaatioteorioiden ehdottomiin klassikoihin kuuluu psykologi Abraham Maslowin tutkimukseen perustava tarvehierarkia eli Maslowin tarveteoria. (Tutkimuskammio 2012.) Maslowin mukaan motivaatiota ja käyttäytymistä ohjaavat perustarpeet kuten: (kuvio 5)



Kuva 3. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen 2015,142.)

Pyramidin alimmalta tasolta löytyy fysiologiset tarpeet, johon sisältyy ihmisen biologiset välttämättömyydet kuten esimerkiksi, nälkä, jano, uni ja suoja. Tästä seuraa turvallisuuden tarpeet kuten varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne –elämän haitoilta. Nämä kaksi porrasta lukeutuu ihmisen perustarpeisiin. Kolmannella tasolla on yhteenkuuluvuuden tunne, eli perhe, ystävät ja rakkauden tarpeet. Toiseksi ylimmältä tasolta löytyy arvostus, tähän lukeutuu muun muassa itsekunnioitus ja muilta saatu kunnioitus ja arvostus. Pyramidin kolmas ja neljäs porrasta kuuluu taas psykologisiin tarpeisiin. Pyramidin huipulta löytyy itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluva porrasta, johon sisältyy omat saavutukset ja henkinen kasvu. Maslowin mukaan kyseisten tarpeiden ei kuitenkaan tarvitse edetä hierarkkisesti, jotta ihminen jaksaisi aidosti motivoitua työstään. Maslowin teoria voidaan työelämässä soveltaa tutkimalla työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja vajeita. (Sinokki 2015,73-74; Hakonen 2015, 142,154; McLeod 2018)

Maslowin teoriassa keskitytään enemmän sisäisiin motivaatiotekijöihin, kun taas Victor Vroomin odotusarvoteoriassa ulkoiisiin tekijöihin ja lopputulemaan. Vroomin mukaan, ihminen harkitsee ensin onko tavoite mahdollista saavuttaa, mitä saavuttamisesta seuraa ja onko seuraus riittävän houkutteleva itselleen (kuvio 6). Työntekijä, joka motivoituu Vroomin motivaatioteorian mukaisesti on koettava, että kaikki kolme tasoa hyödyntää häntä itseään jollain tasolla. (Sinokki 2015 76-77; Ebrary 2014)



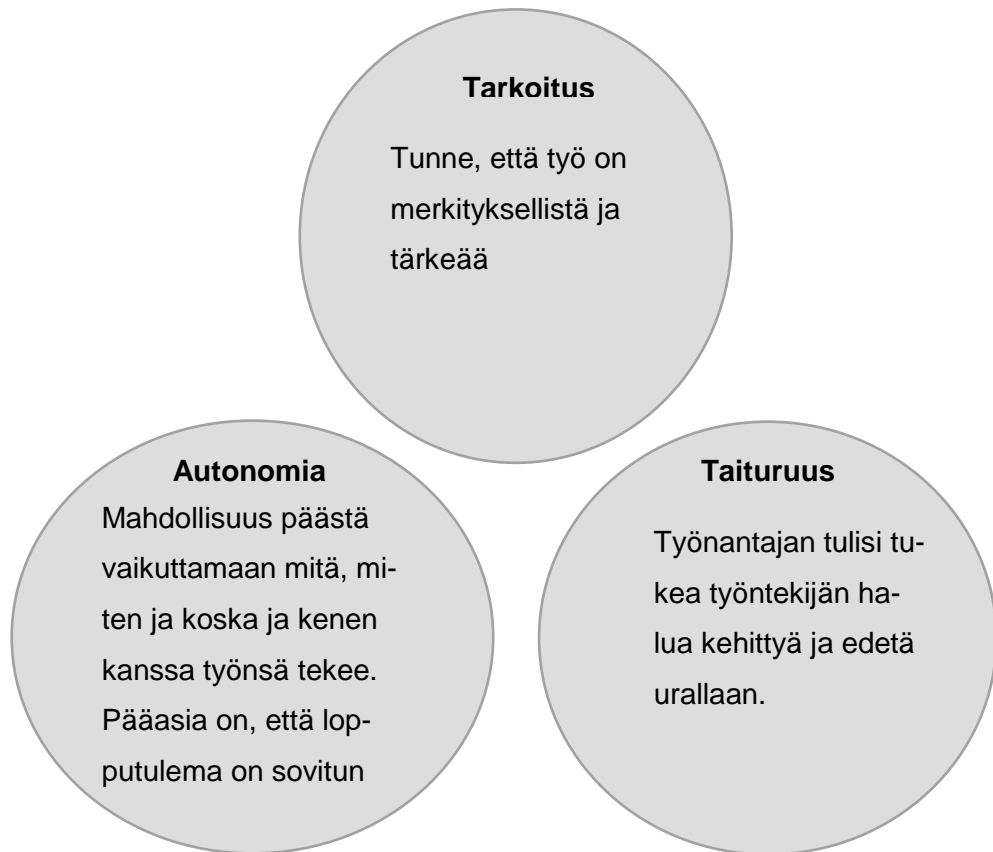
Kuvio 4. Vroomin odotusarvoteoria (Ebrary 2014)

3.3 Nykyaikaiset motivaatioteoriat

Motivaatiosta paljon kirjoittanut Daniel H. Pinkin mukaan klassiset ”porkkana ja keppi” motivaatioteoriat eivät enää sovellu nykypäivän yrityksiin ja kyseenalaistaa muutenkin vanhoja teorioita. Pinkin mielestä rahalla motivointi on pääosin huono kannustin, sillä se tappaa luovuuden ja työntekijä keskittyy pelkästään ansaintaprosessin optimointiin (Niittymaa 30.12.2018).

Pink jakaa ihmiset myös kahteen ryhmään, X ja I. X-luokan ihmisiin vetoaa vanhanaikainen motivaatiomalli ja he motivoituvat ulkoisista tekijöistä kuten esimerkiksi rahasta. Kirjain X tulee englanninkielisestä sanasta *extrinsic* eli ulkonainen. I-ihmiset motivoituvat enemmän sisäisistä tekijöistä. Kirjain I vastaa taas sanaa *intrinsic* eli sisäinen. Harva ihminen on kuitenkaan täysin tyyppiä X tai I, jompikumpi (sisäinen tai ulkoinen) motivaatiotekijöistä on vaan toista merkityksellisempi. (Wahlman 8.4.2018.) Pinkin mielestään yritysten tulisi keskittyä enemmän työntekijöiden sisäisiin motivaatiotekijöihin mitkä ovat:

- Autonomia, eli itsehallinto: Yritysten tulisi lisätä autonomiaa, sillä se edistää luovuutta, innovointia ja ongelmanratkaisukykyä. On tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan omaan työntekoon. Ilman autonomiaa työstä tulee mekaaninen ja hengetön.
- Taituruus: Työntekijällä täytyy olla mahdollisuuksia kehittää itseään ja osaamistaan. Työtehtävien tulisi olla sopivan haasteellisia. Ei liian vaikeita, eikä liian helpoja. Työntekijän olisi kuitenkin hyvä käydä säännöllisin väliajoin mukavuusalueensa ulkopuolella, jotta hänen osaamisensa kehittyisi ja työmotivaationsa säilyisi. Liian helpot tehtävät turhauttavat ja heikentävät osaamista.
- Tarkoitus: Tehtävien/asioiden tekemisellä täytyy olla suurempi merkitys kuin pelkästään niiden suorittaminen. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää. (Prominda 2014)



Kuvio 5. Motivaation kolme elementtiä (Tutor2u; Prominda 2014)

Daniel Pink ei kuitenkaan kiistä täysin sitä, että vaikka ulkoisilla motivaatiotekijöillä ei ole yhtä suurta painoarvoa kuin sisäisillä. Palkalla on kuitenkin suuri merkitys työntekijöiden motivaatiolle. Mikäli samaa työtä tekevät työntekijät saavat eri määrän palkkaa, kokee huonompaa palkkaa saava epäoikeudenmukaisuutta, joka taas johtaa välittömästi työmotivaation laskuun. Tästä syystä yrityksen tulisi huolella suunnitella palkkaporrastus ja perusteet sille. Oikeudenmukaisuus on Pinkin mielestä yksi tärkeimmistä tekijöistä motivaation kannalta. (Pink 2009, 171; Tolvanen 15.4.2013.)

Yksi nykyaikaisista motivaatioteorioista on Steven Reissin kehittämä persoonallisuustesti RMP (Reiss Motivation Profile). Se perustuu ihmisten näkemyksiin siitä, mikä heitä motivoi. Reissin tutkimuskysymykset aikoinaan kun hän aloitti tutkimaan ihmisten syytä motivoitumiseen oli: Miksi ihmiset käyttäytyvät kuten käyttäytyvät ja kuinka heidän toimintansa pystyy ennakoimaan?

Kyselyn avulla vastaaja saa käsityksen siitä mitkä hänen arvonsa, tavoitteensa ja sisäiset motivaatiotekijänsä ovat. Reissin käsitys motivaatiosta perustuu ihmisen perusmotiiveihin. Nämä kaikilta ihmisiltä löytyvät 16 psykologista perusmotiivia ovat: (kuva 4)

Valta (Vaikutus, menestys, saavutukset)	Riippumattomuus (Vapaus, Itsemääräämisoikeus)	Uteliaisuus (Tieto, totuus)	Hyväksyntä (Positiivinen omakuva)
Järjestys (Pysyvyys, organisointi)	Säästäminen (Omistaminen, kerääminen)	Kunnia (Lojaalisuus, moraalit)	Idealismi (Sosiaalinen oikeudenmukaisuus)
Sosiaaliset kontaktit (Ystävyys, toverit)	Perhe (Lapsista huolehtiminen)	Status (Arvovalta, varallisuus)	Kosto (Agressiivisuus, kilpailu)
Esteettisyys (Kauneus, taide)	Syöminen (Ruoka, ruoanlaitto)	Ruumiillinen aktiivisuus (Urheilu, liikunta)	Rauhallisuus (Pysyvyys, turvallisuus)

Kuva 4. Steven Reiss, perusmotiivit (YLE 2015.)

RMP-tuloksen motiivit on jaettu kolmeen pääryhmään: punainen, keltainen sekä vihreä. Vahvoja motiiveja kuvaa vihreä, keskitason motiiveja keltainen ja heikkoja punainen. Kysely on tullut yrityksissä tarpeen, kun esimies on halunnut selvittää omat ja alaistensa motiivit ja sitä myötä kehittänyt johtamistapojaan. (RMP-Nordic; YLE 2015)

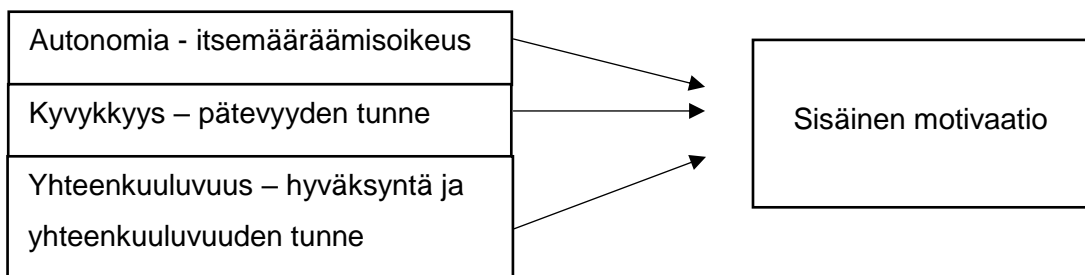
3.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota on tutkittu paljon. Yrityksen toimivuuteen vaikuttaa merkittävästi henkilöstön motivoituneisuus. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joista sisäinen lukeutuu pitkäkestoiseen motivaatiotasoon ja ulkoinen taas lyhytkestoiseen.

Teoriat ovat jaettu sen perusteella onko motivaation taustalla ulkoinen motivaation lähde, kuten esimerkiksi hyvä palkkaus vai psykologinen vaatimus eli sisäinen. (Vasalampi, 2017, 54-56.) Ihanteellisessa tilanteessa, sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio on tasapainossa keskenään, mutta useimmiten jompikumpi tekijöistä on dominoiva. Tutkimuksien mukaan sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on eri vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. Sisäisellä motivaatiolla on huomattavasti merkittävämpi merkitys, mutta molemmat ovat kuitenkin tärkeässä roolissa motivaation kannalta. Niitä ei pidä nähdä toisistaan riippumattomia, sillä molemmat täydentävät toisiaan. Monien tutkimusten mukaan työnantajalle optimaalisin tila motivaation kannalta on työntekijöiden sisäinen motivaatio. (Sinokki 2016, 262; Verywellmind 2018; Kilpinen 2017, 35.) Sisäisillä palkkioilla katsotaan olevan läheisempi yhteys parempaan työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla.

Kun työntekijä pääsee käyttämään henkisiä voimavarojaan saa hän siitä mielihyvää. Tästä johtuen työt tulisi muotoilla riittävän haastavaksi ja mielenkiitoiseksi, jotta niiden suorittaminen voi johtaa sisäisiin palkkioihin. (Peltonen & Ruohotie 1989, 29.)

Sisäinen motivaatio perustuu psykologisiin tarpeisiin ja asioihin mitkä kokee itselleen tärkeäksi. Nämä tarpeet voivat esimerkiksi olla työn mielekkyys, monipuolisuus ja haastavuus. Työntekijä, jolla on sisäinen motivaation taso kohdillaan halua oppia uutta ja kehittyä työssään. (Ryan & Deci 2000, 56-57.) Sinokki viittaa teoksessaan Kenneth Thomasin määritelmään sisäisestä motivaatiosta, jonka mukaan sisäinen motivaatio koostuu neljästä tekijästä: valinnanvapaudesta, pätevyydestä, mielekkyydestä ja edistymisestä. Valinnanvapaus on sitä, kun työntekijällä itsellään on oikeus vaikuttaa työntekoonsa. Pätevyyden tunne syntyy, kun työntekijä kokee tehneensä työnsä ammattitaitoisesti ja on ylpeä lopputuloksesta. Mielekkyyden tunne syntyy tärkeän tehtävän suoritettua, kun taas edistymisen tunne tulee onnistumisesta työtehtävässä. (Sinokki 2016,100.) Erään teorian mukaan sisäinen motivaatio saa alkunsa, kun kolme universaalista psykologista perustarvetta tulee tyydytetyksi. (Kuvio 6)



Kuvio 6. Sisäisen motivaation syntyminen. (Hakonen & Nylander,149.)

Ulkoisessa motivaatiossa on taas kyse ulkoa tulevista lähteistä esimerkiksi palkkioista, rangaistuksista tai kannustuksista. Nämä asiat motivoivat useimmiten vain lyhytaikaisesti. Ulkoinen motivaatio liittyy useimmiten muiden tarpeiden tyydyttämiseen. Vertauskuvallisesti ulkoisessa motivaatiossa on kyse keppi ja porkkana –ilmiöstä, jolloin itse työ ei välttämättä ole itselleen palkitsevaa, mutta houkutteleva palkkio tehdystä työstä taas on. (Martela & Jarenko 2015, 25) Ulkoinen motivaatio voi myös muuttua sisäiseksi esimerkiksi, jos palkkioiden saaminen luo aidon innostuksen ja kiinnostuksen johonkin asiaan tai työtehtävään (Psykaa, 2016).

Pintaa syvemmälle mentäessä sekä sisäisen, että ulkoisen motivaation voi vielä jakaa kahteen ryhmään. Ulkoinen motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen kontrolliin ja sisään otettuun kontrolliin. Ulkoisella kontrollilla tarkoitetaan sitä, kun ihminen tekee asioita ulkoapäin

kontrolloituna. Liikkeellepaneva voima voi tällöin olla rangaistus, kiristys sekä lahjonta. Sisään otettu kontrolli tulee ihmisestä itsestään. Ihminen itse pakottaa itsensä tekemään asioita välttääkseen negatiivisia tunteita. (Martela & Jarenko 2015, 26, 32.)

Sisäistetty motivaatio on kytköksissä ihmisen arvomaailmaan ja tavoitteisiin ja tekee niitä asioita, koska kokee ne oikeasti tärkeäksi itselleen. Ihminen, joka kokee sisäsyntisen motivaatiotason korkeaksi motivoituu puhtaasta tekemisen riemusta ja kokee tekemisen innostavaksi. Sisäsyntinen motivaatio on ehdottomasti kaikkein voimakkain motivaation muoto. (Martela & Jarenko 2015, 32–33.)



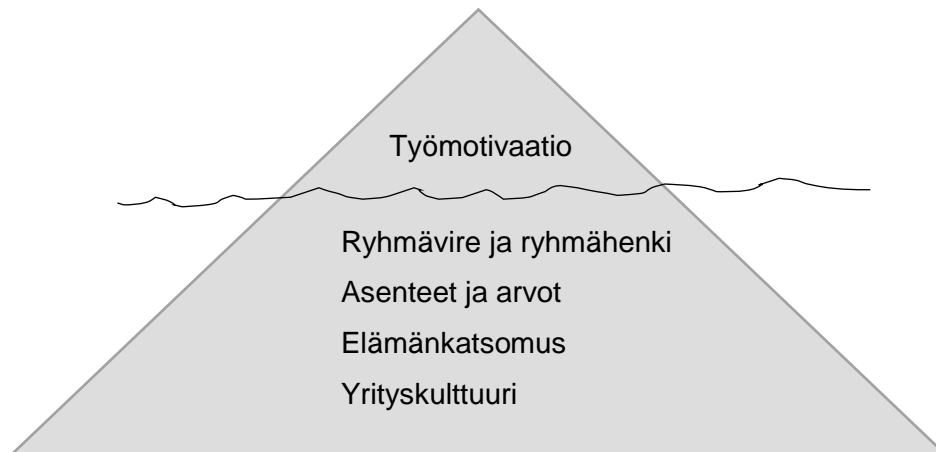
Kuva 5. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 33.).

4 Työmotivaatio

Työntekijä, joka on motivoitunut työstään tekee työtään asetetut tavoitteet mielessä pitäen, on halukas ponnistelemaan niiden eteen ja on tyytyväinen työympäristöönsä. Useiden tutkimusten mukaan tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö on lähes kaksi kertaa tuottavampia kuin työhönsä tyytymättömät. Kun työntekijä kokee, että hänen työllään on väliä on hän valmis tekemään enemmän kuin mitä häneltä pyydetään. (Sinokki 2015,82; Aka-van Eritysalat 2018.)

Peltosen sekä Ruohotien (1987,22-23.) mukaan työmotivaatio koostuu ainakin kolmesta vaikuttavasta tekijästä, työntekijän persoonallisuudesta, työn ominaisuudesta sekä työympäristöstä. Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa erilaisilla kannustimilla, sisäisillä ja ulkoisilla. Sisäinen kannustin palkitsee työntekijää sisäisesti eli työntekijää kokee muun muassa työstään iloa ja ulkoinen kannustin taas palkitsee ulkoisista tekijöistä kuten esimerkiksi raha. Nämä kaksi kannustinta eroavat siis toisistaan odotettujen palkkioiden osalta.

Kielikuvallisesti voidaan sanoa, että motivaatio on pinnan yläpuolella näkyvä jäävuoren huippu ja sen alapuolella on kiinteä massa, joka koostuu affektisista piirteistä ja ilmiöistä (Peltonen & Ruohotie,1989 13).



Kuva 6. Työmotivaation vaikuttavia tekijöitä. (Peltonen & Ruohotie, 1989, 13-14.)

Osaan yllämainittuihin tekijöihin perehdytään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

4.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on monia. Kolmen tekijän yhteisvaikutus katsotaan kuitenkin olevan pääosassa. Näiden alle lukeutuu kuitenkin monta suhteellisen isoa koko-

naisuutta. Nämä kolme tekijää ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (Kuva 7). Esimiehen olisi syytä tuntea alaisensa työkäyttäytyminen ja tämän vuoksi hänellä olisi hyvä olla riittävästi tuntemusta näiden kolmen tekijäryhmän välisistä suhteista. (Ruohotie & Honka 1999,19; Peltonen & Ruohotie 1989, 24.)

Israelilaisen tutkijan Aaron Antonovskyn mukaan yksi työmotivaation vaikuttavista tekijöistä on elämänhallinnan, eli koherenssin tunne. Työntekijät, joilla on korkea koherenssin tunne, luottavat omiin kykyihinsä ja kokevat haasteet myönteisenä asiana. Vahva elämänhallinnan tunne on kytköksissä hyvään stressinhallintakykyyn, parempaan terveyteen sekä työtyytyväisyyteen. (Sinokki 2015,12.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde 2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> • työtä kohtaan • itseä kohtaan 3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> • kasvutarpeet • liittymistarpeet • toimeentulotarpeet 	1. Mielekäs työn sisältö <ul style="list-style-type: none"> • vaihtelevuus • eheys • merkityksellisyys • vastuu, itsenäisyys • palaute, tunnustus 2. Eteneminen <ul style="list-style-type: none"> • saavutukset • kehittyminen 	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> • palkkaus, sosiaaliset edut • työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • johtamistapa • ryhmähenki • sosiaaliset palkkiot • ilmapiiri

Kuva 7. Työmotivaation ”pyhä kolminaisuus” (Ruohotie & Honka 1999, 19.)

4.2 Työympäristö

Hyvinvoiva työympäristö on luotu viidestä tekijästä. Nämä abstraktit tekijät ovat: arvostus, uskottavuus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteenkuuluvuus. Nämä viisi tekijää näkyvät vahvasti myös organisaatiokulttuurissa. (Burchell & Robin 2011, 1.)

Arvostuksen osoittaminen alaisilleen sekä omille työkavereilleen parantaa työntekijöiden motivaatiota ja halua tehdä parhaansa. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea itsensä ja tekemisensä arvostetuksi. Kuinka arvostus sitten näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa? Pelkkä sanallinen ilmaiseminen ei riitä loputtomiin. Arvostuksen tulisi myös näkyä tekoina ja käyttäytymisenä. Nämä teot voivat esimerkiksi olla antamalla toisilleen myönteistä palautetta, puhumalla arvostavaan sävyyn työkaveristaan silloinkin, kun hän itse ei ole paikalla, olemalla kiinnostunut heidän tekemisistään ja mielipiteistään sekä antamalla riittä-

vän haasteellisia tehtäviä. Jälkimmäinen kertoo siitä, että työntekijään luotetaan ja arvostetaan, joka taas lisää itsearvostusta ja tunnetta työn olevan merkityksellinen. Arvostuksen tulisi näkyä myös silloin kuin asiat eivät mene suunnitelmien mukaan. (Ahola & Hirvihuhta & Furman, 2004, 13-15.)

Uskottavuus lähtee esimiehistä ja yrityksen päättäjistä. Luotettava ja uskottava johtaja edistää alaisensa motivoitumista ja sitoo koko henkilöstön yrityksen yhteisen päämäärän taakse (Alahuhta 2016, 121.) Yhtenä johtamisen isoimmista haasteista pidetään työntekijöiden motivoitumista (Rasila & Pitkonen, 2010, S.5). Etenkin esimiehen tulisi toimia alaisilleen roolimallina käyttäytymisen osalta, sillä esimies/johtaja pystyy omalla toiminnallaan tehostamaan tai heikentämään alaisensa työmotivaation tasoa. Johtajan on myös kyettävä viestimään yrityksen strategian työntekijöille siten että jokainen ymmärtää oman työpanoksensa olevan osa suurempaa kokonaisuutta. Tämä edistää myös työntekijän merkityksellisyyden tunnetta.

Jokaisella tavoitteellisella organisaatiolla on oltava hyvinvoiva ja vahva yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri on laaja käsite ja se koostuu monista tekijöistä. Keskeisessä asemassa ovat yrityksen arvot. Arvot määrittelevät millaista yrityskulttuuria yritys tavoittelee, tästä syystä on tärkeää tehdä arvot tutuksi koko henkilöstölle. Motivoitumisen parantamiseksi arvojen lisäksi vision, mission ja strategian jalkauttaminen koko henkilöstölle on tärkeässä roolissa. Näiden tietojen jakaminen henkilöstölle on integroiva ja myönteinen vaikutus. (Alahuhta 2015, 134-138) Hyvässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä kaikki toimintatavat parantavat entisestään työhyvinvointia ja työmotivaatiota. (Sinokki 2015, 190.)

Yrityksen ilmapiirillä on vahva yhteys työtyytyväisyyteen ja sen myötä työn tulokseen. Tuulehtunut työyhteisön ilmapiiri, kiusaaminen, epäoikeudenmukaisuuden tunne ja muut ongelmat heikentävät huomattavasti tai jopa hävittävät kokonaan työmotivaation. (Sinokki, 101; Peltonen & Ruohotie 1986, 71.)

Hyvinvoivassa työympäristössä luottamuksen rakentaminen on kaiken perusta. Luottamuksen rakentaminen lähtee siitä, kun esimiehillä on vahva integriteetti. (Alahuhta 2016, 142.)

4.3 Työn ominaisuudet

Ulkopuolisista tekijöistä työn ominaisuudet ovat työmotivaation kannalta keskeinen tekijäryhmä. Työn sisältö ja sen ominaisuudet viittaavat siihen, mitä työ itsessään tarjoaa työntekijälle. Riippuen siitä kuinka mieleiseksi ja sisäisesti palkitsevaksi työntekijä kokee

työnsä vaikuttaa suuresti työntekijän haluun suoriutua hyvin työtehtävistään. (Peltonen & Ruohotie 1989, 24.)

Työmotivaatioon ja sitä kautta työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat ominaisuudet ovat Hackmanin ja Oldhamin mukaan nämä viisi ominaisuutta on:

1. Työn vaatimien taitojen moninaisuus: Työ on riittävän haastavaa ja tekijä pääsee hyödyntämään omia taitojaan.
2. Työn eheys: Työtehtävän sisällön mielekkyys.
3. Työn merkityksellisyys: Työ on merkityksellinen itselle sekä organisaatiolle.
4. Työn itsenäisyys: Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen suunnitteluun.
5. Palaute työn tuloksista: Työntekijä saa riittävästi palautetta omasta työstään.

Mallin mukaan työntekijä kokee viihtyvänsä ja tekee parhaansa, jos hän kokee työnsä riittävän haastavaksi ja mieleiseksi, tuntee kantavansa vastuunsa työnsä tuloksista ja tietää miten hyvin hän on suoriutunut tehtävistään. (Peltonen & Ruohotie 1989, 75-76.) Rasilan ja Pitkosen (2010,6) mukaan motivaatio tekee työn suorittamisesta mielekästä mikä taas lisää työniloa, tämä taas johtaa positiiviseen kierteseen: motivaatio lisää työn iloa ja ilo motivaatiota. Työn ilo liittyy useimmiten myös elämäniloon, kun töissä menee hyvin ja tekee siitä mistä pitää niin se heijastuu väkisinkin kokonaisvaltaiseen elämäniloon. (Sinokki 2015,14.)

4.4 Persoonallisuus

Peltosen ja Ruohotien (1986, 32) mukaan yksilölliset erot, eli persoonallisuustekijät, voivat vaikuttaa suurestikin työntekijöiden suoritustasoon ja kuinka paljon he ovat valmiita ponnistelemaan työtehtäviensä eteen. Ihmisiä on monenlaisia eivätkä kaikki nauti haasteellisesta, itsenäisestä ja monipuolisesta työstä. Työmotivaatioon vaikuttavia persoonallisuustekijöitä ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet.

Työn on oltava työntekijän näkökulmasta mielenkiintoista, mikäli se ei ole niin työntekijää on vaikea motivoida ulkopuolisin keinoin. Aidosti mielenkiintoinen työ parantaa työntekijän työmotivaatiota. Ulkoiset tekijät kuten palkkaus saattaa vaikuttaa myös työn mielenkiintoon. Persoonallisuudella on siis vaikutusta työntekijän sisäiseen, että ulkoiseen motivaatioon. (Sinokki 2015,82,143.)

Asenteella tarkoitetaan työntekijän melko pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua asioihin. Huono ja hyvä asenne vaikuttaa merkittävästi työnsuoritukseen ja työilmapiiriin. Hyvä asenne tarttuu työkavereihin, samoin huono. Työmotivaatioon vaikuttavat myös

työntekijän henkilökohtaiset asenteet (minäkuva). Tuntemus, siitä ettei osaa eikä pärjää työtehtävissään vähentävät työntekijän ponnistelua ja motivaatiota. (Peltonen & Ruohotie, 1986,19-24; Sinokki 2015,102.)

Tarve ohjaa ihmisen toimintaa ja se on yksi sisäisen motiivin laji (Peltonen & Ruohotie 1986,20) Martelan ja Jarenkon (2015, 17-18) mukaan ihmisen keskeiset psykologiset perustarpeet ovat vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve sekä hyväntekemisen tarve. Vapaaehtoisuuden tarpeella tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä itseään kiinnostavia asioita omalla valitsemallaan tavalla. Kyvykkyyden tarpeella tarkoitetaan sitä, kun työ tarjoaa kehittymismahdollisuuksia ja työntekijä pääsee käyttämään omaa osaamistaan. Yhteenkuuluvuuden kokemus on sitä, kun työntekijä kokee olevansa osa arvostettu tekijä työyhteisössään. Viimeisenä on hyväntekemisen tarve, omalla tekemisellään saa aikaan myönteisen vaikutuksen työtovereihin, asiakkaisiin tai laajempaan yhteiskuntaan.

Myös persoonallisuudesta on olemassa erilaisia teorioita. Maailmanlaajuisesti tunnettu Big Five persoonallisuusteoriassa kuvataan persoonallisuutta viiden faktorin malli kulttuuri- ja sukupuoliriippumattomista persoonallisuudenpiirteistä. Kyseinen teoria kuvaa ainoastaan persoonallisuutta käyttäytymisen näkökulmasta. Big Fiven viisi kategoriaa ovat neuroottisuus, ekstroversio, avoimuus, tunnollisuus sekä mukautuvuus. Jokaisella kategorialla on vielä omat alapiirteensä. Näiden piirteiden ja niiden voimakkuuksien ymmärtäminen itsessään ja kollegoissaan on työyhteisön toimivuudelle arvokasta tietoa. Niiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään paremmin syyn muiden käyttäytymiselle. (Laakso 23.4.2016; Sinokki 2015,172.)

5 Työmotivoinnin keinot

Työntekijöiden innostaminen ja heidän sitouttaminen yrityksen strategiaan ja tavoitteeseen saattaa välillä tuntua hankalalta. On löydettävä eri keinoja, jotka ruokkivat työntekijöiden paloa työtä kohtaan (Sympa 2019,13). Kuten tässäkin työmotivaatioon liittyvässä teemassa työmotivoinnin keinot jakautuvat moneen eri osa-alueeseen. Yksi työmotivoinnin keinoista on palkitseminen ja sen eri muodot.

5.1 Palkitseminen

Palkitsemisen määritelmä on moninainen ja se koostuu useasta osasta, mutta yksinkertaisuudessaan se tarkoittaa henkilön saama korvaus tehdystä työstä ja se on olennainen johtamisen väline. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineellisista sekä aineettomista palkitsemistavoista (Kuva 8).

Palkitsemisen kokonaisuus	
Palkitsemisstrategia	
Aineellinen palkitsemistapa	Aineeton palkitsemistapa
- Palkka - Palkkio - Rahallinen kannustin - Luotoisedut - Muut henkilöstöedut	-Työn sisältö -Mahdollisuus kehittyä -Arvostus ja palaute -Työsuhteen pysyvyys -Työajan järjestelyt

Kuva 8, Palkitsemisen kokonaisuus sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja (Hakonen & Nylander 2015, 23.)

Kokonaisuuden voi vielä jakaa neljään eri osa-alueeseen. Kaksi sisältää aineellisia eli rahallisia palkitsemisen muotoja ja kaksi aineetonta palkitsemisen muotoa eli enemmän psykologisia/abstraktisia palkitsemisen muotoja. Nämä neljä osa-alueita ovat:

-Palkka (aineellinen), jonka alle lukeutuvat muun muassa peruspalkka, tulospalkkiot ja pitkän aikavälin palkkiot

-Edut (aineellinen), jonka alle lukeutuvat terveys ja hyvinvointi, palkalliset vapaat ja muut edut

- Henkilökohtainen kehitys (aineeton), jonka alle lukeutuvat suorituksen johtaminen, koulutus ja urakehitys
- Työympäristö (aineeton), jonka alle lukeutuvat yrityskulttuuri, ilmapiiri ja työn sisältö

Palkitsemisstrategiaa suunnitellessa yrityksen tulisi ottaa nämä neljä osa-aluetta huomioon ja miettiä näille toteuttamiskelpoisia palkitsemistapoja. (Hakonen 2005,21.) Yksi strateginen linjaus voi esimerkiksi olla, että yritys aikoo pysyä toimialansa keskipalkkojen yläpuolella (Viitala 2013, 141).

Palkitsemisen voi erotella pitkän aikajänteen linjauksiksi eli palkitsemisstrategiaksi sekä lyhyen aikajänteen palkitsemisen toimintatavoiksi eli palkkapolitiikaksi (Viitala 2013, 140). Yhdessä nämä muodostavat palkitsemisstrategian, joka on taas kytköksissä henkilöstöstrategiaan ja tämä tulisi omalta osaltaan vahvistaa kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa. Palkitsemisstrategian pääperiaatteena on luoda suunnitelma siitä, mistä halutaan palkita ja miten. (Viitala 2013, 138-141.) Palkitsemispolitiikalla tarkoitetaan yrityksen linjausta palkitsemiseen liittyvissä periaatteissa. Nämä linjaukset ovat: yrityksen noudattama palkkataso, luontoisedut, palkkojen porrastus, joustavuuden rajat, palkkojen yhtenäisyys tai eroavaisuus sekä oikeudenmukainen palkitseminen (palkkaus). (Kauhanen 2010, 91.)

Palkitsemisen taustana on kannustavuus ja sen kehittäminen. Palkitsemisen avulla voi edesauttaa työntekijöiden työmotivaatiota ja hyvillä palkitsemismuodoilla pystyy houkuttelemaan uusia työntekijöitä sekä vaikuttamaan nykyisten työntekijöiden työsuoritukseen. Palkitsemisen hyödyt on syytä katsoa organisaation ja työntekijän molemminpuolisena hyötynä, sillä se muun muassa sitouttaa henkilöstä. (Hakonen & Nylander 2015, 11-12; Peltonen & Ruohotie 1986,40.) Riittävän yhteistoiminnallisella, oikeudenmukaisella sekä loppuun asti ajatellulla palkitsemisstrategialla on vaikutusta työhyvinvointiin ja sitä kautta kokonaisvaltaiseen työilmapiiriin. Tämän lisäksi sillä on myönteisiä vaikutuksia yrityksen talouteen. Johdon on jalkautettava palkitsemisstrategiansa samalla tavalla kuten muunkin strategian henkilöstölle, jotta työntekijät saadaan ohjattua toimimaan haluttuun suuntaan ja tuomaan tuloksellisuutta. (Vesterinen & Suutarinen 2011,11; Tilisanomat 2018.)

Palkitsevuuden kohdalla nousee esiin sisäiset sekä ulkoiset motivaatiotekijät. Siitä mistä tekijöistä työntekijä motivoituu ja innostuu riippuu muun muassa henkilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämänvaiheesta. (Viitala 2013, 159)

5.1.1 Aineellinen palkitseminen

Kyseistä palkitsemismuotoa voi sanoa myös taloudelliseksi palkkioksi. Aineelliseen palkitsemismuotoon kuuluu oleellisesti palkka sekä muita rahanarvoisia etuja (luontois- ja työsuhde-edut) ja muita palkkioita kuten esimerkiksi tulospalkkiot ja erikoispalkkiot.

Työntekijöiden palkkaus voi perustua aika-, urakka- tai palkkiopalkkaan, joista ensimmäinen on yleisin käytetty palkkaustapa. Palkan suuruuteen vaikuttavat tekijät ovat työehtosopimuksen lisäksi markkinatilanne, vaativuus ja vastuu ja kontribuutio. (Hakonen & Nylander 2015, 24-25.)

Osa eduista ovat lakisääteisiä etuja kuten muun muassa työeläke- sekä sairausvakuutus. Lakisääteisistä eduista periaattisesti edunsaajalta veroa ennakonpidätyksen yhteydessä. Verotuksen ulkopuolelle jäävät edut ovat muun muassa virkistystoiminnat, lakisääteistä laajempi terveydenhuolto ja henkilöstöalennukset. Taloudelliset palkitsemistavat ovat monissa yrityksissä yksi suurimmista menoeristä (Procomp 2014). , mutta etenkin fyysisen kunnan tukemisessa kustannukset maksavat itsensä takaisin. Säästöt näkyvät muun muassa sairausajan palkoissa ja ennenaikaisissa eläkkeissä. (Viitala 2007, 144-145.)

Täydentäviä palkitsemistapoja käytetään, kun tai jos halutaan palkita työntekijän työpästä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Palkkiot maksetaan kiinteän palkan päälle. Lyhyen aikavälin palkitsemistapoja ovat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät. Järjestelmien ideana on muun muassa edistää ja motivoida henkilöstöä parempaan työsuoritukseen. Tulospalkkio on rahallinen palkkio niille työntekijöille, jotka ovat olleet vaikuttamassa tuloksen syntymiseen. Tulospalkkio on oiva ja joustava tapa lisätä työntekijän palkkaa hetkellisesti, sillä palkitseminen ei nosta palkkatasoa pysyvästi. Tulospalkkioiden jako on ennalta sovittu. Kertapalkkioita voidaan jakaa nopeallakin aikataululla ja on yleensä palkkion saajalle yllätyksellinen. Palkkio voi olla rahallinen, kunniamaininta tai diplomi, kannustehjelma tai mikä vaan minkä yritys haluaa antaa. Muita samantyyllisiä palkkioita ovat idea- ja innovaatiopalkkiot. (Hakonen & Nylander 2015, 32-33.)

Ulkoisia palkkioita ei voida käyttää loputtomiin motivaation lisäämiseksi ja saattaa väärin käytettynä heikentää työntekijän sisäistä motivaatiota ja lisätä työntekijöiden keskinäistä kilpailua mikä taas vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön. (Peltonen & Ruohotie 1989,40; Kilpinen 2017, 35.)

5.1.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomia eli ei rahassa mitattavia palkitsemisen keinoja on määritelty vaihtelevasti eikä niitä yrityksissä aina edes mielletä palkitsemiseksi. Tästä huolimatta aineeton palkitseminen on tärkeässä roolissa yleisen työtyytyväisyyden, työmotivaation sekä työhyvinvoinnin kannalta. Kaiken lisäksi ne ovat kustannustehokkaita, sillä aineettomat palkitsemiskeinot eivät juurikaan maksa mitään, ainoastaan viitseliäisyyttä. (Hakonen & Nylander 2015, 35-36; Sitra 2013.) Aineeton palkitseminen liittyy vahvasti tunnekokemuksiin ja on kytköksissä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. (Kaajas 2004, 43.)

Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluu oleellisesti myös psykologiset palkkiot. Palkitsemiskeinot ovat arvostuksen osoittaminen, palaute, työn sisältö sekä etenemis-, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Palkitsemistavat voidaan vielä jakaa kahteen ryhmään: konkreettisiin ja abstraktisiin keinoihin. Mitä konkreettisempi palkitsemisen keino on sitä helpompi sitä pystyy kuvailemaan esimerkiksi työnhakijalle. Esimerkki: (Kuva 9)



Kuva 9, Aineettomat palkitsemistavat.

Työympäristö ja kaikki siihen liittyvät konkreettiset seikat kuten esimerkiksi viihtyisät tilat, ergonomiset kalusteet ja etenkin työpaikan sijainnilla on väliä työpaikkaa hakiessa ja palkitsemisen näkökulmasta. Työpaikan sijaintiin liittyvissä asioissa voi huomioida palkitsemisen keinoilla, kuten työsuhdematkalipun, -auton tai etätyömahdollisuuksien avulla. Viihtyisällä työskentelytilalla sekä ergonomisilla ja toimivilla työvälineillä on suuri rooli työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kannalta. Hyvä tapa, jolla työnantaja/esimies voi lisätä luottamuksellisuutta ja sitä myöden sitoutumista on huomioida kunkin työntekijän elämäntilanne ja toiveet ja antaa mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin, kuten esimerkiksi liukuvalla työajalla tai työvuorojen vaihtamisella. Työn mieleinen sisältö ja siinä kehittyminen on tärkeä osa palkitsemista. Tunne siitä, että työssä pääsee kehittymään ja etenemään on monille palkitsevaa.

Abstraktisiin palkitsemistapoihin kuuluu osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostuksen tunne ja palautteen antaminen. Nämä ovat olennainen osa kannustavaa johtamista ja työssä viihtymiseen. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet liittyvät muun

muassa omiin työtehtäviin, jossa työntekijä pääsee itse muokkaamaan työtehtävänsä itselle mieleiseen suuntaan omia perustehtäviään unohtumatta.

Rakentava ja arvostava sekä myös negatiivinen palaute tiedottaa vastaanottajalle, että hänet ja hänen työnsä on tullut huomioiduksi. Palautteen antaminen on tärkeää, koska sillä voidaan parantaa toimintatapoja ja tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Myös rakentavasti annettu kritiikki on palkitsevaa, sillä sen avulla työntekijä pystyy parantamaan työsuoritustaan. Hakonen & Nylander 2015, 35-37.) Kilpinen toteaa kirjassaan (2017,74) että sähköpostitse lähetetty kritiikki on pelkuruutta ja väärinymmärtämisen riski on aivan liian suuri. Kriittinen palaute tulisi siis aina antaa kasvotusten, ei koskaan muita kanavia pitkin.

Rasilan ja Pitkosen (2010, 32-33) mukaan palautetta olisi hyvä saada myös muualta, kun esimieheltä, sillä kollegoilta tullut palaute vahvistaa omaa henkilökohtaista työidentiteettiä.

Se kuinka tehokkaasti palaute otetaan vastaan riippuu muun muassa palautteen antajan valta-asemasta ja riittävästä asiantuntemuksesta. Palautteen lisääminen ei välttämättä myöskään aina tuota toivottua lopputulosta ja se voi jopa heikentää työntekijän suoritusta. Ihmiset reagoivat asioihin eri tavoin, myös palautteeseen. Joidenkin tutkimusten mukaan työntekijät tulisi luokitella 3 ryhmään, sitä mukaan kuinka he käsittelevät palautetta:

-Erinomaista suoristusta hakevat ja voimakkaan kasvutarpeen omaava työntekijät: tähän ryhmään kuuluvat toivovat saavansa riittävän usein palautetta työstään.

-Työ on keskinkertaista ja työhönsä vakiintuneet: tämän kastin työntekijät ovat mahdollisesti olleet kyseisessä tehtävässä jo hetken aikaan eivätkä todennäköisesti enää etene urallaan. Tästä johtuen heille riittää vähempikin määrä palautetta, sillä he ovat osoittaneet sitoutuneisuutta ja luotettavaa käyttäytymistä sekä tuntevat/tietävät työtehtävänsä.

-Alhaiseen suoritustasoon tyytyvät: Palautteen tulisi olla täsmällistä ja heidän toimintaa tulisi seurata ja tehdä kielteisen seuraamusten välinen yhteys selväksi. (Peltonen & Ruohotie 1989, 68-70.)

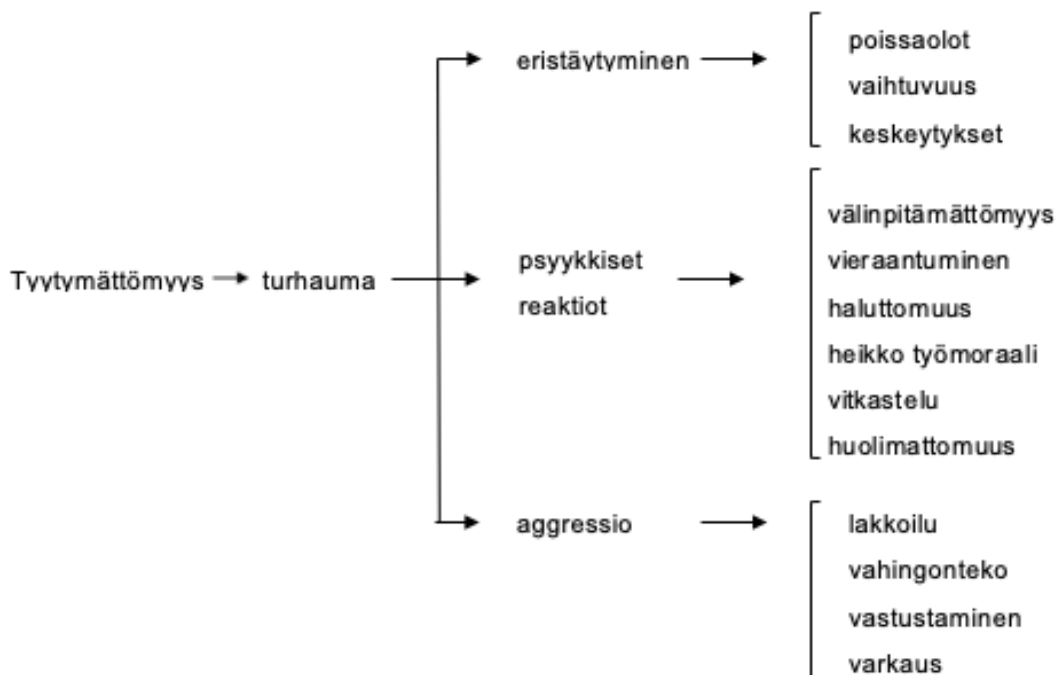
Palautteen poisjääminen tai sen liian vähäinen saaminen luo epäarvostuksen tunnetta ja näin ollen vaikuttaa suoraan työmotivaatioon. Palautteen antaminen on esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä. (Hakonen 2014, 251-253.) Monien motivaatioteorioiden mukaan,

kuten esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian mukaan riittävä palautteen antaminen on työmotivaation kannalta tärkeää. Rasilan ja Pitkosen (2010, 32) mukaan negatiivinenkin palautteen anto on parempi kuin ei palautetta lainkaan.

6 Työmotivaation edistäminen ja sen merkitys

Yrityksen ja sen liiketoiminnan tärkein resurssi on sen työntekijät. Yritys joko menestyy tai taantuu henkilöstön myötä. Sen vuoksi on tärkeä pitää kiinni hyvistä tekijöistä ja auttaa heitä kehittymään työssään. (Sympa 2019.) Vastuuntuntoinen työnantaja huolehtii siitä että, henkilöstön työtyytyväisyys ja kaikki siihen liittyvät tekijät (muun muassa työmotivaatio ja työhyvinvointi) pysyvät hyvällä tasolla.

Selvää jo on että, tyytyväiset työntekijät ovat yrityksen menestyksen kannalta olennainen tekijä. Työhönsä kyllästyneet, mutta taitavat osaajat ovat yrityskulttuurin kannalta vaarallisin ryhmä. He myrkyttävät ilmapiiriä alhaisen motivaationsa vuoksi ja näyttävät tahtomattaan huonoa esimerkkiä muille. Heistä hankkiudutaan harvemmin eroon heidän osaamisensa vuoksi. Työorganisaatiossa ilmenevät käyttäytymisongelmat johtuvat useimmiten työntekijöiden tyytymättömyydestä. Tyytymättömyys syntyy, kun työntekijän ammatilliset tarpeet ja toiveet eivät tule tyydytyksi. Tyytymättömyydestä voi seurata ongelmia työilma- piiriin lisäksi koko organisaatiolle. (Kuva 10) (Peltonen & Ruohotie 1989, 31; Kilpinen 2017, 169.)



Kuva 10. Tyytymättömyydestä aiheutuvat ongelmat.

Osaamisen kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen on työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta lisäksi tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta olennainen tekijä. Yritysten tulisi ajatella henkilöstön kouluttamista kustannuksen sijaan investointina, ja niitä tulisi suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin yrityksen investointeja. Yrityksillä tulisi olla osastojen

kesken yhtenäinen osaamisen kehittämisspolitiikka ja kehittämissuunnitelma noin muutama vuoden aikajänteelle. Kehittämissuunnitelmat tulisi olla riittävän konkreettisia ja helposti toteutettavissa.

Suunnitelma tulisi esimerkiksi vastata seuraaviin kysymyksiin: Missä asioissa halutaan kehittyä? Mitä asioita aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi? Ketkä osallistuvat? Ketkä kehittämistä hoitavat? Budjetti? Osaamistavoite? (Viitala 2007, 184-185.)

Kehityskeskustelut ovat tyypillisin tapa ylläpitää ja kehittää henkilöstön työsuoritusta. Hyvin toteutetut kehityskeskustelut ovat yksilöllisiä, johdonmukaisia, oikeudenmukaisia ja tulevaisuuteen suuntautuneita ja ne ovat työmotivaation kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Kehityskeskustelut ovat osa kehittämissuunnitelmaa, ja ne ovat henkilökohtaisen ohjauksen keino. Keskusteluissa pyritään muun muassa selvittämään työntekijöiden motivaation taso, vahvuuksia, heikkouksia sekä työhön liittyviä tavoitteita, toiveita ja palautteita. Hyvin järjestetty kehityskeskustelu lisää työntekijän motivoituneisuutta, etenemisen tunnetta sekä työntekijän näkemystä omien työtehtävien olevan linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Yrityksen näkökulmasta kehityskeskustelut tuovat yritykselle arvokasta tietoa henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja –toiveista. Tämän lisäksi ne lisäävät yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja parempaa yhteistyötä, mitkä taas edistävät kokonaisvaltaista työtyytyväisyyttä. (Sympa 2019; Viitala 2007, 186.)

Kilpisen (39-45. 2017.) mukaan on olemassa vähintään kolme hyvää toimintamallia, jolla voi edistää henkilöstön motivaatiota ja innostuneisuutta:

- Vision jakaminen ja sen pilkkominen pienemmiksi projekteiksi. - Yrityksen strategiasta ja sen visiosta tulisi aina puhua alaisten omalla kielellä niin, että siihen on helppo samaistua ja innostua. Johtajan tulisi myös kertoa koko henkilöstölle mihin yritys on menossa, miten sinne päästään ja mitä sen eteen on konkreettisesti tehtävä.
- Kommunikointi henkilöstön kanssa.- Ihmisten väliset suhteet rakentavat sisäistä motivaatiota ja heitä on helpompi motivoida. Johtajan tulisi luoda hyvät suhteet alaisiinsa, sillä työntekijä joka kokee, että hänestä välitetään on motivoituneempi ja tuottavampi.
- Uskoa tulevaan – Johtajan optimistinen ja ratkaisukeskeinen asenne vie pitkälle. Mitä kovemmat ajat ja mitä kovempi muutosvauhti toimialalla on sitä tärkeämpää se on.

7 Kehittämistyön tavoite ja toteutus

Kehittämistyön tavoitteena oli ylläpitää sekä parantaa henkilöstön työmotivaatiota. Kehittämistyöllä pyritään tulosten avulla luomaan uusia ja entistä parempia palveluita, tuotantomenetelmiä ja –välineitä (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21).

Kehittämistyön kohteena oli hotelli alan yritys hotelli Vanajanlinna. Henkilöstön työmotivaatiotason alkukartoitus suoritettiin kyselyn avulla. Hotellin palveluksessa työskenteli kyselyn lähettämishetkellä noin 40 työntekijää. Kyselyn tavoitteena oli saada vastauksia seuraaviin pääkysymyksiin: **Mistä tekijöistä työntekijät motivoituvat ja kuinka edistää työntekijöiden työmotivaatiota/työtyytyväisyyttä.** Kyselytulosten perusteella tarkoituksena oli miettiä kehittämissuhteita, josta yrityksen päättäjät voivat ottaa vaikutteita toiminnan kehittämiseksi.

Kehittämissuhteita varten tutustuin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, nämä aiheet on käyty läpi tietoperustaosuudessa. Kehittämistyön tulokset ja jatkosuunnitelmat löytyy kapaleesta 10.

7.1 Aineiston kerääminen kyselyn muodossa

Pienuuden vastaajamäärän vuoksi valitsin päätutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen aineistokeruutavan. Tavoitteena oli oppia ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä (Heikkilä 2014,8). Pelkkien avoimien kysymysten esittäminen vaatii vastaajilta enemmän aikaa ja vaivaa, jonka vuoksi kyselyssä on myös jonkin verran kvantitatiivisia kysymyksiä. Määrällisen kyselyn avulla selvitetään numeraalista tietoa vastaajista. (SurveyMonkey 2019, Vilkkä & Airaksinen 2003, 58.)

Kyselylomake rakentui kaiken kaikkiaan 19 kysymyksestä: 10 (laadullisesta) avoimesta kysymyksestä ja 9 (määrällisestä) vaihtoehtokysymyksistä, joista 3 lukeutui taustatieto – kysymykseen. Ainoastaan taustatieto kysymykset olivat pakollisia. Kysely koostui 3 pääteemasta: Työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Näiden teemojen alle lukeutui monta alaotsikkoa. Kuten esimerkiksi asenteet, tarpeet, palaute sekä johtamistapa.

Kyselyn kohderyhmään kuului koko Vanajanlinnan henkilöstö, johto mukaan lukien. Sattunaiset keikkatyöntekijät sekä Vanajanlinna läheisyydessä sijaitseva Linna Golfin työntekijät eivät kuuluneet kohderyhmään. Kyselyyn osallistuttiin anonyymisti.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä lomakekyselyä, mikä oli toteutettu SurveyMonkey-ohjelman avulla. Päädyin sähköiseen lomakekyselyyn sen helppokäyttöisyyden sekä tehokkuuden vuoksi. Kyselyn vastaamiseen varattiin seitsemän päivää.

7.2 Kyselyn toteutus

Kyselyä käytettiin tiedonhankintakeinona selvittääkseen henkilöstön työmotivaation taso ja kuinka sitä mahdollisesti voisi kehittää/ylläpitää. Toimeksiantajan toiveesta jätin palkkaukseen liittyvät kysymykset pois. Oma tavoitteenani kyselyn toteutuksen suhteen oli tehdä siitä mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs, jotta vastaamiseen ei menisi 10 minuuttia pidempään. Tärkeää oli myös miettiä sellaiset kysymykset, jotka olivat mahdollisimman relevantteja ja joista sai mahdollisimman paljon tietoa irti.

Kyselylomaketta laatiessa tutustuin työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä käsitteleviin aineistoihin. Kaikki kysymykset nojautuivat vahvasti lukemaani kirjallisuuteen ja sieltä poimittuihin tärkeisiin näkökulmiin työmotivaatioon liittyen. Otin erityisesti vaikutteita Daniel Pinkin kirjoittamasta *The Third Drive* –kirjasta ja hänen ajatuksistaan muista luotettavista lähteistä sekä Ruohotien ja Hongan määritelmästä liittyen motivaatiotekijöihin.

Kyselylomakkeen tekeminen oli minulle uutta, joten otin myös paljon vinkkejä eri lähteistä laadukkaan lomakkeen tekemiseen. Taustatietoihin valitsin seuraavat kolme kysymystä: Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä? Millä osastolla työskentelet? sekä oletko esimies/johdon asemassa? Taustatiedot mahdollistavat erojen huomioinnin työmotivaatiossa osastojen ja kestoiltaan erilaisten työsuhteiden välillä. Viimeisen taustakysymyksen valitsin nähdäkseni onko esimiehillä ja heidän alaisillaan eroavaisuuksia työmotivaatiotason suhteen.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä kohderyhmälle, lähetin kyselyn opinnäytetyöohjajalleni sekä toimeksiantajalleni kommentoitavaksi. Palautteiden pohjalta muokkasinkin kyselylomaketta melko paljon. Tämän jälkeen lähetin sen vielä muutamalle työkollegalle, jotka antoivat omat kommenttinsa. Lähetin lopullisen version vielä toimeksiantajalle tarkistettavaksi. Saatetekstin sekä kyselylomakkeen lähetti toimeksiantajani teknillisistä syistä. Kesälomien ja muiden kiireiden vuoksi kysely ajoittui ajalle 23.-29.9.2019

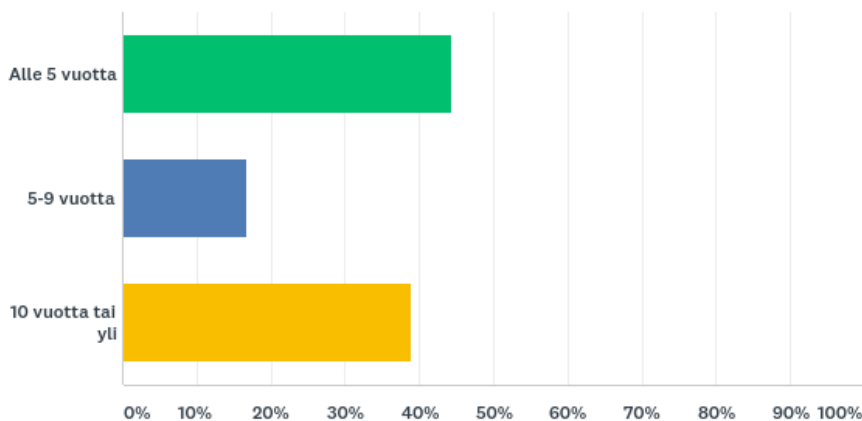
8 Kyselyn tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi vastausprosentin muodostumista ja puretaan kyselyn tulokset seuraavassa järjestyksessä: Vastaajien taustatiedot, persoonallisuus, työn ominaisuudet, työympäristö ja lopuksi avoimet kysymykset.

Kysely lähetettiin noin 40 työntekijälle ja vastauksia tuli yhteensä 18 kpl. Kyselyn kokonaisvastausprosentiksi muodostui siis 45 %. Mikäli kaikki, jotka avasivat kyselyn olisivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin, olisi vastausprosentti ollut 72,5 %. Toisin sanoen 27,5% vastasi ainoastaan pakollisiin kysymyksiin eli taustatietokysymyksiin ja jättivät kyselyn kesken. Tuloksia tarkasteltaessa tulen vain ottamaan kyselyn loppuun asti vieneiden vastaukset huomioon.

Ensimmäiseksi käsittelen kolmea taustatietoihin kuuluvia kysymyksiä. Kuviossa 7 käy ilmi kyselyn ensimmäinen kysymys eli vastaajien työsuhteen pituus.

Q1 Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

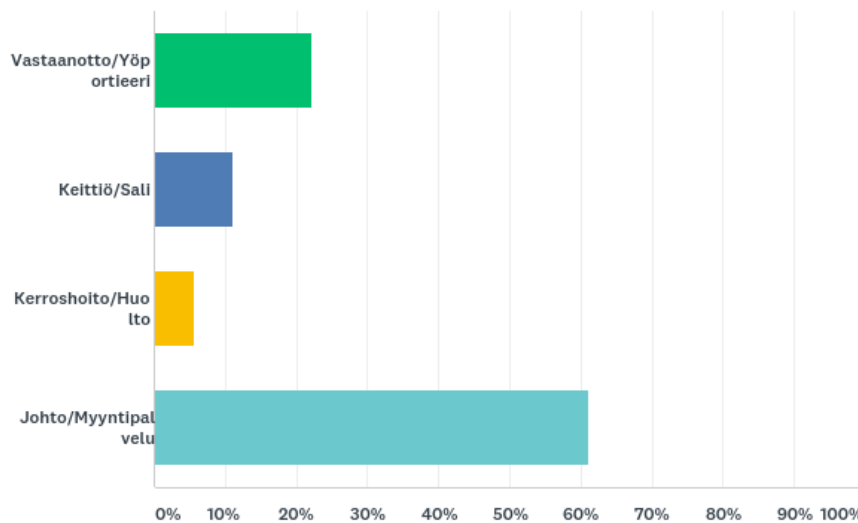


Kuvio 7. Vastaajien työsuhteen kesto.

Prosentuaalisesti vastaukset jakautuivat seuraavanlaisesti: Alle viisi vuotta työskennelleiden määrä oli 44,4% (8kpl), 5-9 vuotta työskennelleiden määrä oli 16,7% (3 kpl) ja kymmenen vuotta tai yli 38,9% (7kpl).

Kyselyn toinen kysymys käsitteli kyselyyn vastanneiden työosastoa.

Q2 Millä osastolla työskentelet?

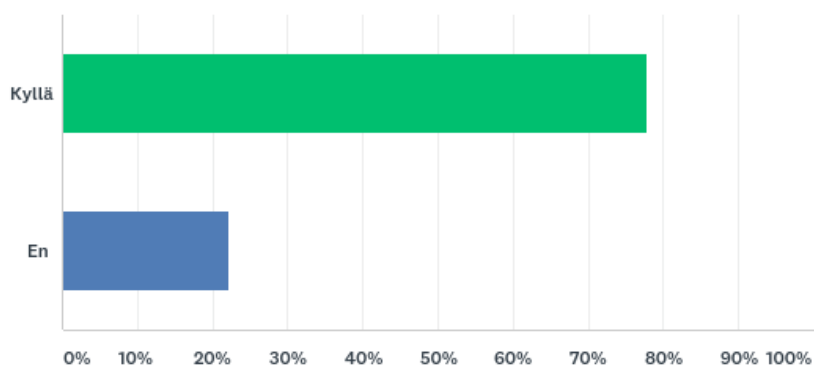


Kuvio 8. Millä osastolla kyselyyn osallistuvat työskentelevät.

Suurin osa eli 61% (11kpl) vastanneista työskentelee joko myyntipalvelussa tai hallinnollisissa tehtävissä. Vastaanotossa tai yöportieerin pestissä työskennelleiden määrä oli 22% (4kpl), keittiö- ja salihenkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä oli 11% (2kpl) ja ainoastaan 6% eli yksi kyselyyn vastanneista vastasi kerroshoidon tai huollon tehtävistä.

Viimeinen taustatietoihin kuuluva kysymys oli työskenteleekö esimies/johdon asemassa.

Q3 Oletko esimies/johdon asemassa?



Kuvio 9. Viimeinen taustatieto kysymys.

78 % (14kpl) vastanneista vastasi kyllä ja loput 22% (4) vastasi kieltävästi.

Seuraavaksi käsittelen kysymyksiä mitkä lukeutuvat persoonallisuus teeman alle. Tämän otsikon alle sisältyvät seuraavat alaotsikot: asenteet ja tarpeet työtä kohtaan.

Kyselyn ensimmäinen kysymys oli ” tiedän omat vahvuuteni ”, johon kaikki 18 vastaajaa vastasi myöntävästi. Siitä seurasi kysymys, jossa kysyttiin ” tiedän omat kehittämiskohteeni”, johon 17 vastasi myöntävästi ja ainoastaan yksi kieltävästi.

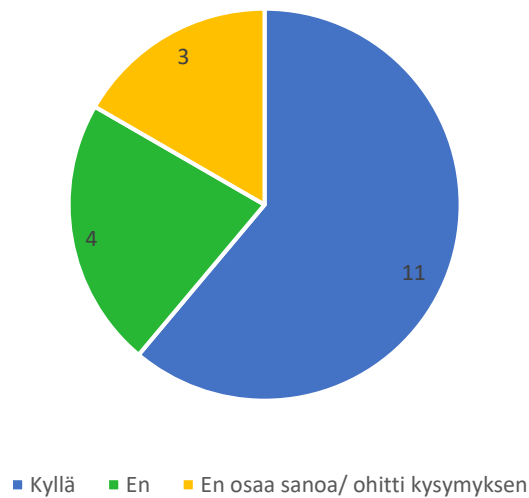
Seuraava persoonallisuuteen liittyvä avoin kysymys oli mistä tekijöistä he kokevat yleisesti motivoituneensa. Tähän vastattiin seuraavasti: Omat ja muiden onnistumiset, yhdessä tekeminen, hyvät työkaverit, palautteen saaminen, hyvä työilmapiiri, onnistuneet tilaisuudet, asiakaspalvelu, kansainvälinen asiakaskunta, tehtävien selkeys, asiakkaat, asiakkaiden tyytyväisyys, ideat otetaan tosissaan, kehu, kun itselleen asetetut tavoitteet tulee saavutetuksi ja kannustimet.

Kyselyn 15 ja 16 kysymys käsitteli tekijöitä, joista vastaajat kokivat eniten edistävän ja heikentävän heidän työmotivaatiotaan heidän nykyisessä työssään. Vastaajat saivat siis valita kolme tekijää mitkä heidän mielestään edisti ja heikensi heidän motivaatiotaan. Tärkeimpänä asiana pidettiin ”Tunne, että oma työ on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää” tämä vastaus keräsi 7 ääntä. Toiseksi tärkeimpänä asiana pidettiin työn sisältö itsessään, mikä keräsi 5 ääntä. Kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä pidettiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sekä mahdollisuus päästä vaikuttamaan organisaation kehittämiseen. Nämä tekijät saivat saman verran ääniä eli 3 ääntä. Loput äänet jakautuivat tasaisesti muihin tekijöihin. Tekijät, mitkä keräsivät eniten ääniä tärkeysjärjestyksestä riippumatta oli: työn sisältö itsesään 12 äänellä, tunne, että oma työ yrityksen menestymisen kanalta tärkeää 9 äänellä ja mukavat työkaverit 7 äänellä.

Asia mikä heikensi eniten motivaatiota ja nousi esiin monissa vastauksissa tärkeysjärjestyksestä riippumatta, oli epäoikeudenmukaisuuden tunne. Tämä sai yhdeksän ääntä. Toinen tekijä mikä keräsi toiseksi eniten ääniä oli huono työilmapiiri ja työyhteisöön liittyvät seikat kuten muun muassa henkilöstöjohtamisen puute ja pitkään kestänyt epäkohtiin puuttumattomuus. Työyhteisöön liittyvät tekijät saivat kuusi ääntä.

Työominaisuuksiin liittyvillä kysymyksillä selvitettiin muun muassa. työn mielekkyyden tunnetta. Tähän teemaan liittyvä ensimmäinen kysymys oli: ” Onko sinulla nykyisen työurasi suhteen tavoitteita? ja tiedätkö miten mahdollisesti voisit saavuttaa ne? perustele” 11 vastasi myöntävästi, neljä kieltävästi, yksi ei osannut sanoa ja kaksi ohitti kysymyksen. Yhdellä kieltävästi vastanneella oli tavoitteita, mutta ei nykyisen työuran suhteen.

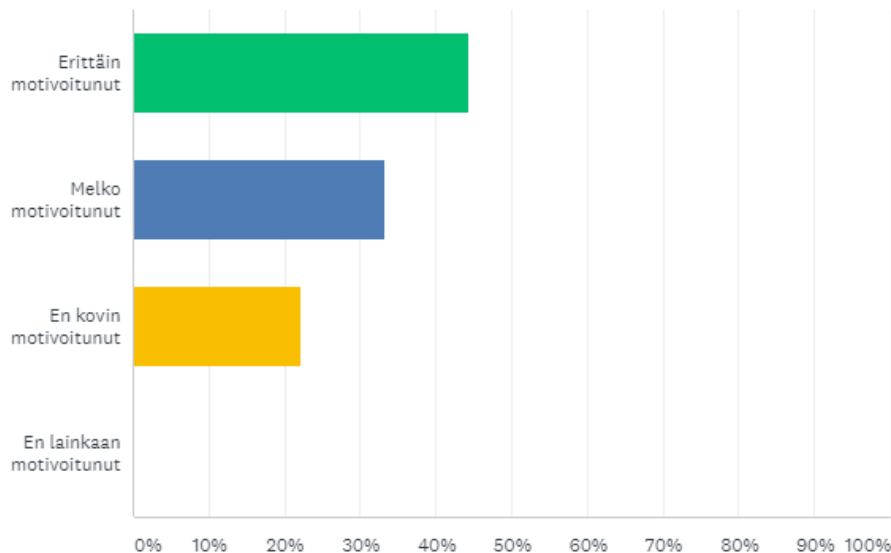
Kuusi myöntävästi vastanneilla oli tavoitteena kehittää omaa ammatillista osaamistaan ja kolmella oli työn prosessiin liittyviä tavoitteita kuten myynti- ja tulostavoitteita.



Kuvio 10. Tavoitteita nykyisen työuran suhteen.

Seitsemäntenä kysymyksenä oli: Millä tavalla nykyisessä työssäsi osaamistasi ja työsuoritustasi arvostetaan? Perustele millä tavalla se näkyy/ei näy. Kysymykseen vastattiin seuraavalla tavalla: 11 koki, että heidän työtään ja osaamistaan arvostetaan. Tämä näkyy vastaajien mielestä muun muassa palautteen, avoimen keskustelun ja kehujen muodossa. Osa heistä toivoi myös saavansa enemmän palautetta johdolta. Kolme vastaajista koki, ettei heidän osaamistaan tai työsuoritustaan erityisesti arvosteta. Kolme vastaajista tunsivat, että heidän työtään arvostetaan kollegoiden kesken, mutta eivät kokeneet erityistä arvostusta muualta.

Seuraavassa työn ominaisuuksiin liittyvässä kysymyksessä selvitettiin, kuinka motivoituneeksi vastaajat kokivat itsensä nykyiseen työhön. Kahdeksan vastasi olevansa erittäin motivoitunut, kuusi koki olevansa melko motivoitunut ja neljä ei kokeneet olevansa kovin motivoituneita. En lainkaan motivoitunut -väittämä ei kerännyt yhtäkään vastausta. (Kuvio 11)



Kuvio 11. Työmotivaatio taso.

Seuraava kysymys oli ”Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi? Jos et, kuinka usein toivoisit sitä saavasi ja keneltä?” Kymmenen vastasi saavansa palautetta riittävästi ja esimieheltä saatu palaute oli heille riittävä. Kahdeksan vastaajista eivät kokeneet saavansa riittävästi palautetta ja toivoivat saavansa sitä omalta esimieheltään sekä johdolta.

Työympäristöä koskevat kysymykset käsittelevät sosiaalisia tekijöitä kuten muun muassa johtamistapaa ja työilmapiiriä.

Kysymykseen ” Millä tavalla toivoisit esimiehen/työnantajan huomioivan ja motivoivan sinua työssäsi? Perustele ” vastattiin seuraavalla tavalla: kehua ja palautetta toivottiin enemmän, tavoitteiden asettamista, molemminpuolista kunnioittavaa keskusteluyhteyttä, palkankorotusta sekä sitä, että työnantaja laittaisi prosessit kuntoon ja tekisi ne kaikille selväksi ja sitä kautta sitouttaisi henkilöstöä yritykseen.

Seuraavana kysymyksenä oli ”Koetko, että esimiehen/työnantajan toiminnalla on vaikutusta työmotivaatioosi? Perustele ” kaikki 18 vastaajaa kokivat, että työnantajan ja esimiehen toiminnalla on paljonkin vaikutusta omaan työmotivaatioon. Puutteellisia asioita, mitä nostettiin esiin esimiestyössä, oli henkilöstöjohtamisen puute ja käskyt tehdä toimenkuvaan kuulumattomia tehtäviä. Esimieheltä toivottiin myös esimerkillistä toimintaa.

Toiseksi viimeinen työympäristöön liittyvä kysymys oli seuraavanlainen: Mitkä ovat mielestäsi kaksi tärkeintä tekijää osastojen yhteistyöhön liittyen? Toteutuvatko nämä?

Tekijä mikä nousi esiin monissa vastauksissa oli tiedonkulku ja siinä koettiin olevan paljonkin kehittämisen varaa. Toinen tärkeä tekijä oli yhteishenki. Me-hengen ja ryhmätyötaitojen kehittämisen tarvetta koettiin myös.

”Tiedätkö mitkä ovat yrityksen sekä mahdollisesti myös osastosi konkreettiset tavoitteet esim. seuraavalle vuodelle ja kuinka itse mahdollisesti pystyt edesauttamaan tavoitteiden saavuttamiseksi? Jos kyllä, perustele.” – kysymys oli viimeinen työympäristöön liittyvä kysymys. 16 vastaajista tiesi tai kuvittelee tietävänsä mitkä yrityksen ja oman osaston tavoitteet ovat. Ainoastaan kaksi vastasi kieltävästi.

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä oli työtyytyväisyyteen liittyviä avoimia/yleisiä kysymyksiä.

14 vastaajista toivoi työtyytyväisyys- /motivaatiokyselyjä olevan vähintään kerran vuodessa, kahden vastaajan mielestä kvartaaleittain riittäisi ja kaksi vastasi harvemmin: kahden vuoden välein ja kaksi kertaa vuodessa.

Viimeinen kysymys oli: ”Tuleeko mieleesi muita työtyytyväisyyteen/motivaatioon liittyviä asioita? Voit antaa omia kehitysideoita toiminnan kehittämiseksi.” Tähän kysymykseen tuli kuusi vastausta. Kehitysideat olivat:

”Säännölliset palaverit, koska kaikkien osastojen toimet vaikuttavat toisiinsa, nyt tieto hajanaista, jolloin jokainen toimii omasta lähtökohdastaan, parempi koordinointi auttaisi laventamaan omaa toimintaa. Nykyään moni leipääntynyt ja jämähtänyt omaan mukavuuteensa, luulen, että tähänkin auttaisi parempi toimintojen koordinointi, jolloin myös ymmärrys toistemme töistä paranisi: kaikki vaikuttaa kaikkeen, moni ei näytä kokevan, että johto ymmärtää käytännön työmäärän.”

”Toiminnan selkeyttäminen, tällä hetkellä osastot ajattelevat lähtökohtaisesti omaa toimintaansa unohtaen yhteistyön muiden osastojen kanssa, päivittäisen toiminnan johtaminen/henkilöstöjohtaminen puuttuu.”

”Kun jokainen haluaisi tehdä 10 % enemmän tai paremmin niin uskoisin, että kokonaisuus olisi aivan toinen. Mutta sen pitää lähteä jokaisesta itsestään.”

”Liikuntaharrastuksen tukeminen voisi motivoida ja parantaisi myös työhyvinvointia.”

”Mielestäni ammatillinen osaaminen, koulutus ja osastojen välinen yhteistyö, osastopalaverit ja työkaverit motivoivat kaiken parhaiten. Osastopalaveriden säännöllisempi pitäminen voisi olla yksi avain parempaan motivointiin.”

”Osastopäälliköille opetettava vastuu omasta tekemisestään. Sekä oman porukan työhyvinvoinnista”

9 Kyselytulosten analysointi

Tässä luvussa esitän omia johtopäätöksiä kyselyn tuloksista, ja pyrin yhdistämään tulokset jo edellä esitettyyn tietoperustaan. Aion pääosin viitata Daniel H. Pinkin kirjoittamaan ”The third drive ” –kirjaan. Koen hänen väittämät olevan eniten tätä päivää ja pystyn suurimmaksi osaksi samaistumaan hänen ajatuksiin motivaatiosta. Käytössä on siis teorialähtöinen sisällönanalyysi, eli teoria ohjaa analyysin tekoa. (Spoken 2018.) Analysoinnin jälkeen mietin seuraavassa kappaleessa kehitysehdotuksia ja jatkotoimenpiteitä.

Toteutuneiden vastausten perusteella voi todeta, että Hotelli Vanajanlinnan työmotivaation tila on hyvä. Motivoitunein osasto oli johto/myyntipalvelu, jossa viisi henkilöä oli vastannut olevansa erittäin motivoitunut. On kuitenkin huomioitava, että joukossa oli myös neljä henkilöä, jotka eivät kokeneet olevansa kovin motivoituneita.

Työmotivaatiossa ei ollut esimiesten ja rivityöntekijöiden välillä sekä työvuosien suhteen merkittävää eroa.

Suurimmalla osalla oli tavoitteita nykyisen työuran suhteen. Motivaation kannalta on tärkeää, että työntekijällä on haaveita ja tavoitteita, sillä ilman minkäänlaista päämäärää on merkityksen löytäminen omasta työstään haastavaa. (Pink 135-137.)

Työsuorituksen ja työntekijöiden oman osaamisen arvostus näkyy kohtuullisen hyvin, mutta parannettavaa löytyy. Nostamisen arvoinen asia mikä nousi esiin oli, että työntekijät uskovat, että heitä varmasti arvostetaan, mutta se harvemmin näkyy. Moni toivoisi saavansa enemmän palautetta, myös rakentavaa. Vastauksista kävi ilmi myös, että motivaatio tason edistämiseksi kehityskeskustelut olisi erittäin tervetullut lisä. Vastauksista voi päätellä, että sisäiset palkkiot olivat etusijalla. Kuten jo teoriaosuudessa mainittiin, Daniel Pinkin motivaatioteorian mukaan sisäiset palkkiot ovat yrityksen kannalta kaikkein kannattavin motivaatio keino.

Vastausten perusteella selvisi myös, että melkein kaikki vastaajista motivoituvat sisäisistä tekijöistä. Viitaten aiemmin kirjoittamaani Pinkin teoriaan niin sisäisillä tekijöillä katsotaan olevan selkeämpi yhteys parempaan työsuorituksen ja työtyytyväisyyteen kuin ulkoisilla tekijöillä.

Tällä hetkellä suurimmat heikentävät motivaatiotekijät ovat myös kaikki sisäisiä tekijöitä, yksi vahvasti esiin nouseva tekijä oli epäoikeudenmukaisuuden tunne. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja muut työyhteisön ongelmat tutkitusti heikentävät tai jopa hävittävät kokonaan työmotivaation. (Kuntatyönantaja, 2017.)

Esimiehen/työnantajan toiminnalla koettiin olevan paljonkin vaikutusta omaan työmotivaatioon. Työnantajalta toivottiin työkaluja, jolla tehdä työnsä laadukkaammin/paremmin ja jaksaa paremmin työssä. Esiin nostamisen arvoinen asia oli, että pari vastaajaa toivoi työn sujuvuuden kannalta prosessien kehittämistä ja osastojen sitouttamista niiden noudattamiseen.

Vastauksista kävi myös ilmi, että kun esimies tai työnantaja osoittaa luottamustaan, antamalla muun muassa haastavampia/lisää työtehtäviä lisää se automaattisesti työmotivaatiota ja halua tehdä työnsä paremmin. Daniel Pinkin mukaan ihmisellä on tarve päästä itse vaikuttamaan omaan toimintaansa ja esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että työtehtävät pysyvät riittävän haasteellisina henkilökohtaisen kasvun edistämiseksi. Aika ajoin on myös käytävä oman mukavuusalueen ulkopuolella. On myös varmistettava, että organisaatio tarjoaa riittävän tuen ja tilan työntekijän omalle kasvamiselle. (Prominda 2014.)

Kyselyn perusteella työyhteisön kannalta eniten kehittämistä oli sisäisessä viestinnässä ja henkilöstöjohtamisessa. Yhteishengen/työilmapiirin parantaminen nousi myös esiin muutamissa vastauksissa. Yrityksen sekä oman osaston tavoitteet olivat suurimmalle osalle selkeät. Henkilöstöjohtaminen on johtamistoiminnan ydintä. Taito ilmenee kykynä asettaa ja saavuttaa yrityksen tavoitetta yhteistyössä muiden osastojen kanssa. Esimiehen vastuulla on, että työ on tehokasta ja tuloksellista (Eräsalo, 2011). Organisaation toimiva yhteistyö edellyttää kaikkien, etenkin johtajien, sitoutumista yrityskulttuurin prosessin kehittämiseen. (Kajaas, 2004, 17-18.)

Siitä huolimatta, että henkilöstön yleinen motivaatio taso on hyvä, olisi syytä kiinnittää huomioita muutamiin seikkoihin. Kaksi keskeisintä kehityskohdetta ovat: henkilöstöjohtamisen kehittäminen sekä sisäisen viestinnän parantaminen. Juuri edellä mainitut kehityskohteet käydään tarkemmin läpi seuraavassa kappaleessa.

10 Kehittämisehdotukset ja jatkosuunnitelmat

Kuten jo johdannossa mainittiin, työyhteisöä ei voi käsitellä massana ja ihanteellista olisi, jos jokaiselle työntekijälle voisi miettiä oman ”motivaatiopakettinsa” heidän omien tarpeidensa mukaan. Big Five -persoonallisuustestin avulla se voisi olla mahdollista.

Kehittämisehdotukset on suunnattu kyselytulosten perusteella kahdelle eniten kehittämistä vaativalle asialle eli henkilöstöjohtaminen ja sisäinen viestintä.

10.1 Henkilöstöjohtaminen

” Henkilöstöjohtaminen on suunnan näyttämistä, työelämän suhteiden luomista ja ylläpitämistä sekä toiminnan kannalta oikeanlaisten henkilöstövoimavarojen rakentamista ja niistä huolehtimista. ” (Eräsalo 2008, 14). Hyvä henkilöstöjohtaminen heijastuu vahvasti työhyvinvointiin, työmotivaatioon sekä työn laatuun. (Työterveyslaitos, 2019.)

Henkilöstöjohtaminen on laaja aihe, johon sisältyy muun muassa henkilöstön rekrytointi, suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden palkitseminen. Tullen tässä kohtaa miettimään ainoastaan suorituksen johtamiselle ja osaamisen kehittämiseksi mahdollisia kehitysideoita, sillä koen näiden olevan pääosassa.

Ensimmäinen kehitysidea on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda työntekijälle ja esimiehelle tilaisuus rakentavaan vuoropuheluun. Kehityskeskustelun tavoitteena on kehittää ja kartoittaa henkilöstön työmotivaatiotilanne. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii sen, että molemmat osapuolet ovat valmiita antamaan ja vastaanottamaan palautetta rakentavasti ja myönteisessä hengessä. Kuten jo tietoperusta osuudessa jo mainittiin kehityskeskustelun hyödyt ovat molemminpuolisia. Kehityskeskustelun avulla pystyisi kartoittamaan henkilöstön osaamistarpeet sekä asettaa henkilöille omia henkilökohtaisia tavoitteita. Osaamistarpeiden tunnistaminen on välttämätöntä, jotta yritys turvaisi kilpailukykynsä myös tulevaisuudessa. (Sympa 2019; Eräsalo 2018.) Osa kyselyyn vastanneista toivoikin myös sitä, että pääsisi useammin keskustelemaan ja saamaan palautetta omasta työstään omalta esimieheltään. Mahdollisesti myös epäoikeudenmukaisuuden tunteet häviäisi, kun työntekijät tuntevat tulleensa kuulluksi. Samalla kehityskeskusteluiden käyttöönotto voisi mahdollisesti johtaa parempaan johtamiseen.

Toinen kehitysidea on henkilöstön kehittäminen ja osaamisen ylläpitäminen. ”Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. ” (Viitala 2007,

170). Työntekijöiden kehittäminen saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia, eikä tuloksiakaan välttämättä heti näe. Kehittämistoimenpiteiden vaikutukset muuttuvat toiminnaksi viiveellä. Ehdottaisin, että henkilöstölle järjestettäisiin erilaisia vierailuita muihin korkeatasoisiin hotelleihin/ravintoloihin, jotta he näkisivät miten eri asiat hoidetaan muualla ja ottaa vaikutteita omaan toimintaan. Tämä olisi silmiä avaavaa, sillä yrityksessä on paljon, jotka ovat olleet 10 vuotta tai yli yrityksen palveluksessa ja nähneet suurimmaksi osaksi ainoastaan kuinka asiat hoidetaan omalla työpaikalla. Erilaisia myynti- ja asiakaspalvelukoulutuksia ja muita koulutuksia olisi myös hyvä järjestää työntekijän ammatillisen kasvun edistämiseksi. Yhdessä tekeminen parantaisi samalla myös työilmapiiriä.

10.2 Sisäinen viestintä

Sisäisessä tiedonkulussa koettiin myös kehittämisen tarvetta. Kunnossa oleva sisäinen tiedottaminen ja viestintä edesauttavat osastojen yhteistyön onnistumiselle. Onnistunut sisäinen viestintä tukee samalla myös työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. Riittävä tiedottaminen ja henkilöstön ajan tasalla pitäminen kätkee pois turhat huhut ja juoruilut. Riittävä tiedonsaanti motivoi, sitouttaa ja saa aikaa tuloksekkaan ilmapiiriin. (Talouselämä 2008.)

Viestintäkanavien lisääminen voisi mahdollisesti parantaa henkilöstön tiedonsaantia. Tällä hetkellä täysin koko henkilökunnalle kulkeutuvaa viestintäkanavaa ei ole. Kaikilla hotellin työntekijöillä ei ole yrityksen omaa sähköpostiosoitetta ja heillä, joilla sitä ei ole saavat tiedon omalta esimieheltään jotakin muuta kautta. Puuttuville henkilöille voisi kenties tehdä omat sähköpostiosoitteet, mutta en kuitenkaan usko, että tämä olisi ratkaisu sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Tärkeintä olisi, että tieto pysyy muuttumattomana perille saakka ja, että se on ymmärrettävää.

Yhtenä kehitysideana olisi luoda koko henkilöstölle oman viestiryhmän, esimerkiksi WhatsApp- pikaviestisovelluksen avulla. Tätä kanavaa olisi hyvä käyttää silloin kun halutaan nopeasti saada vastauksia esimerkiksi osastojen yhteistyöhön liittyvissä asioissa.

Osastojen päälliköt pitävät kerran viikossa päällikköpalavereita, jossa käydään muun muassa seuraavan viikon asioita läpi. Toisena kehitysideana ehdottaisin, että joka päällikköpalaverin jälkeen tehtäisiin yhteenveto sovituista asioista siitä, että kuka tekee mitään ja lopulta lähettäisiin tieto yhteenvedosta koko henkilökunnalle. Ei pelkästään päälliköille. Näin sovituista asioista olisi mustaa valkoisella ja johon tarvittaessa voisi viitata. Yhteenvedon voisi myös kiinnittää ilmoitustaululle, jotta kaikille menisi tieto varmasti perille.

Sisäinen viestintä on myös strategian ja tavoitteiden jalkauttamista. Kyselyssä kävi ilmi, että suurimmalle osalle yrityksen tavoitteet olivat suhteellisen selkeät. Asian ylläpitämiseksi ehdottaisin, että henkilöstöä olisi säännöllisin väliajoin hyvä muistuttaa yrityksen sekä oman osaston tavoitteista. Kuten tietoperustassa jo mainittiin ei riitä, että pelkästään johtoryhmä tietää mikä on yrityksen tavoitteet, vaan se on jalkautettava kaikille osastoille. Kirkas suunta sekä konkreettiset ja yhteiset tavoitteet antavat henkilöstölle mahdollisuuden tehdä työnsä täydellä energialla yhteisten tavoitteiden hyväksi. Kun henkilöstölle on tavoitteet ja suunta selkeät pystyy yritys toimimaan johdonmukaisesti myös silloin, kun markkinat ovat vaikeat. (Alahuhta 2016, 121-122.) Asian konkretisoimiseksi, esimerkiksi ilmoitustaululle olisi hyvä laittaa selkeästi esille mitkä nämä tavoitteet ovat ja miten niihin päästään.

10.3 Jatkosuunnitelmat

Suunnitelman tuloksia on syytä myös pystyttävä seuraamaan. Jatkoimenpiteeksi tulevaisuutta ajatellen ehdottaisin uuden kyselyn tekemistä vuoden päästä, jossa kartoitettiin onko kehitystoimenpiteillä saatu aikaan positiivista muutosta nyt nousseiden epäkohdettien suhteen. Juuri tehdyn kyselyn myötä on myös saatu hyvää vertailumateriaalia, johon voi jatkossa verrata.

Ehdottaisin myös, että HR –asiat nähtäisiin enemmän liiketoiminnallisena ja strategisena kilpailutekijänä kuin pelkästään pakollisena hallinnollisena toimintona. Henkilöstöjohtaminen on erittäin laaja aihe, joten suosittelisin myös yrityksen päättäjiä paneutumaan asiaan syvällisemmin ja mahdollisesti hakemaan konsultointiapua ulkopuoliselta taholta. Työtyytyväisyyskyselyn lähettäminen koko henkilöstölle kerran vuodessa olisi myös suotavaa.

11 Arviointi

Opinnäytetyöni viimeisessä luvussa arvioin kehitysehdotusten hyödyllisyyttä Vanajanlinnalle sekä kyselytulosten luotettavuutta. Toisessa kappaleessa avaan toimeksiantajan eli Vanajanlinna Groupin toimitusjohtajan Marko Majamäen palautetta opinnäytetyöstä. Lopuksi arvioin opinnäytetyöprosessin onnistumista kokonaisuudessaan. Eli opinnäytetyön prosessia, opinnäytetyömenetelmää sekä omaa oppimistani.

11.1 Kyselyn luotettavuuden arviointi

Hyvän kyselyn tunnuspiirteet luotettavuuden kannalta on, että otos on tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Tilastollinen tutkimus 2014.)

Aineiston päätietokeruumenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen kyselylomakkeen, sillä se sopi parhaiten aikatauluuni ja oli itselleni kaikkein käytännöllisin vaihtoehto. Toimeksiantoyritykseni sijaitsee Hämeenlinnassa, jonka vuoksi en miettinyt muita vaihtoehtoja käytännönsyistä. Jälkikäteen ajateltuna puolistrukturoitu haastattelu kyselyn lisäksi olisi mahdollisesti voinut toimia paremmin. Haastattelun avulla olisin voinut kysyä tarkennuksia vastauksiin ja mahdollisesti saanut kattavimpia vastauksia. Vastausprosentti tavoitteena olin asettanut itselleni vähintään 50 %, tämä jäi hieman vajaaksi. Olisin toivonut korkeampaa vastausprosenttia. Osasyys tähän luulen olevan avoimien kysymysten iso määrä ja sitä ettei kyselystä lähetetty muistutusviestiä. Mikäli kysely olisi toteutettu pelkästään kvantitatiivisen tutkimusmenetelmin olisi määrä mahdollisesti ollut suurempi, sillä se on vastaajan näkökulmasta vähemmän aikaa vievä. (Tenhunen 20.4.2016.) Tämän lisäksi työmotivaatio on subjektiivista ja vastaajien ajatukset saattavat vaihdella aika ajoin. Matalahkon vastaajamäärä voi mahdollisesti myös olla jonkinlainen kannanotto siihen, että vastaajat kokevat, ettei heitä kuitenkaan kuunnella eikä asioihin puututa. Myös työkiireet ja unohtaminen voivat olla syynä.

Yhtenä tavoitteena kyselyn suhteen oli saada selville, onko esimiesten ja rivityöntekijöiden motivaatiotasossa eroa. Suurin osa vastaajista olivat esimies/johdon asemassa, joten esimiesten ja rivityöntekijöiden motivaatiotasoa ei pystynyt vertaamaan.

Kyselyn toteutuneiden vastauksien perusteella ei pysty ihan täysin 100 % varmasti sanomaan mikä on Vanajanlinnan henkilöstön työmotivaatiotilanne, eikä sitä pysty vertaamaan edellisiin kyselytuloksiin, sillä edellisiä tuloksia ei enää löydy.

11.2 Toiminnallisen työn ja menetelmän arviointi

Valitsin opinnäytetyömenetelmäksi toiminnallisen työn, sillä minulla oli ajatuksissa jo mitkä nämä kehittämistarpeet mahtaisi olla ja koin sen tähän tarkoitukseen sopivammaksi kuin tutkimuksellisen menetelmän.

Opinnäytetyön aiheen suhteen minulla ei ollut ongelmia, sillä tiesin melkein heti mistä halusin kirjoittaa ja minkä yrityksen kanssa halusin tämän toteuttaa. Aihe oli alkuun liiankin laaja, mutta toimeksiantajan suosituksesta rajasin sitä huomattavasti pienemmäksi. Jälkikäteen ajateltuna, hyvä niin.

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli saada selville hotelli Vanajanlinnan työmotivaatiotaso ja toisena tavoitteena oli selvittää, että miten sitä voisi edistää/ylläpitää. Nämä tavoitteet toteutuivat osittain. Kuten jo edellisessä kappaleessa mainitsin, mikäli vastauksia olisi tullut enemmän olisi varmemmin pystynyt sanomaan mikä työntekijöiden työmotivaatiotaso on. Esiin nousseet kehittämiskohteet olivat juuri sitä mitä olinkin ajatellut.

11.3 Toimeksiantajan lausunto

Vanajanlinna Groupin toimitusjohtajan Marko Majamäen kommentit opinnäytetyöstä:

”Työmotivaation kartoituksessa ja johtopäätöksissä on mielestäni tehty oikean tyyppisiä havaintoja. Yrityksemme voimakkaassa toimintamallien ja työvälineiden muutosvaiheessa sekä viestinnän että erityisesti esimiesten vastuunoton haasteet korostuvat. Ehdotetun mukaiset kehitysideoita ovat osa keinovalikoimaa joilla henkilöiden työtyytyväisyyttä sekä työmotivaatiota pyritään ylläpitämään ja parantamaan. Jatkuva dialogi on elintärkeää jaksamisen ja uusien toimintatapojen oppimisen kannalta. ”

11.4 Oman oppimisen arviointi

Koko opinnäytetyöprosessin alkaessa tammikuun lopussa opinnäytetyön kirjoittaminen tuntui ylitsempääsemättömän työläältä projektilta. Aloitin myös tammikuussa uudet työt, mikä luonnollisesti vei suurimman osan ajastani ja energiatasot olivat työpäivän jälkeen melko nollassa. Tämän vuoksi opinnäytetyön työstäminen painottui enemmän viikonlopuille. Opinnäytetyösuunnitelman palautin huhtikuun lopussa ja vasta näihin aikoihin aloin oikeasti innostumaan opinnäytetyön kirjoittamisesta. Tietoperusta osuus valmistui heinäkuun aikana ja koko työn ehdottomasti työläin osuus eli kyselyn laatiminen ja sen lähettäminen vei suurimman osan ajasta. Alkuperäinen suunnitelma oli lähettää linkki kyselyyn

heinäkuun aikana, mutta se osoittautuikin huonoksi ajankohdaksi, sillä iso osa työntekijöistä oli lomalla. Produktin eli kehittämissuunnitelmien miettiminen oli koko opinnäytetyön mielenkiintoisin vaihe, sillä pääsin hyödyntämään tiedonhankinta vaiheessa opittua tietoa.

Kirjoittamiseen kului suunniteltua enemmän aikaa noin puolisen vuotta, mutta kaikesta huolimatta pysyin aikataulussa ja sain palautettua valmiin työni lokakuun alussa/puolivälissä. Aikaa olisi kulunut huomattavasti vähemmän aikaa, jos olisin aina säännöllisesti työstänyt opinnäytetyötäni.

Koen että opinnäytetyön kirjoittaminen oli koko opintojeni opettavin ja mielenkiintoisin kurssi heti työharjoittelun jälkeen. Kehitin lähdekriittisyyttäni ja tiedän nyt myös mitkä ovat hyvän kyselylomakkeen perusteet ja sudenkuopat. Opin motivaatiosta paljon uutta ja jo tietämäni asiat asiaan liittyen vahvistuivat entisestään: menestyvän yrityksen avaintekijä on sen henkilöstö ja keskeisessä roolissa on heidän työmotivaationsa.

Lähteet

- Akavan erityisalajat 2018. Motivoitunut työntekijä on tuottavampi. Luettavissa: https://www.akavanerityisalajat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut_tyontekija_on_tuottavampi.15361.news. Luettu 1.8.2019.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Business Jargons 2018. Theories of Motivation. Luettavissa: <https://businessjargons.com/theories-of-motivation.html>. Luettu 6.6.2019.
- Burchell, M & Robin, J. 2011. The Great Workplace – how to build it, how to keep it and why it matters. Jossey Bass. San Francisco.
- Docplayer 2011. Yksityisalajien palkkajärjestelmät. Luettavissa: <https://docplayer.fi/2001966-Yksityisten-alajien-palkkausjarjestelmat.html>. Luettu 24.7.2019.
- Ebrary 2014-2019. Organizational Behaviour. Luettavissa: https://ebrary.net/2842/management/argyriss_theory. Luettu 6.6.2019.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restamark Oy. Vantaa.
- Furman, B, Ahola, T., Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Kustannusosakeyhtiö. Hämeenlinna.
- Getting Better every day 2018. What you could learn from “DRIVE “by Daniel Pink. Luettavissa: <https://gettingbettereveryday.org/2018/07/19/what-you-could-learn-from-drive-by-daniel-pink-2009-202-pages/>. Luettu 6.6.2019.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin -Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Hakonen, A & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Heikkilä, A. Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Heikkilä T, Kvantitatiivinen tutkimus 2014 Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 16.4.2019.

Hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt vähentävät työuupumusta kuntamuutoksissa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/hyvät-henkilostojohtamisen-kaytannot-vahentavat-tyouupumustakuntamuutoksissa/> Luettu: 8.10.2019.

Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Luettavissa: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2958/Intrinsic%20and%20Extrinsic%20Motivations%20Classic%20Definitions%20and%20New%20Directions.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 29.4.2019.

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

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy. Jyväskylä.

Kauppalehti 2017. Hotelliala kasvaa Suomessa muita Pohjoismaita nopeammin. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hotelliala-kasvaa-suomessa-muita-pohjoismaita-nopeammin/b4cbae8e-f33c-3cc1-8474-e4bc8a97d037>. Luettu: 8.4.2019.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin Kamari Oy.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Docendo Oy. Jyväskylä.

Kuntatyönantaja 2017, Sisäistä motivaatiota etsimässä. Luettavissa: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2017/1/sisaista-motivaatiota-metsastamassa>. Luettu: 7.10.2019.

Laakso, R. 23.4.2016. Big five – viisi persoonallisuuden ydinpiirrettä. Tunnista itsesi! Luettavissa: <https://reetalaakso.com/2016/04/23/big-five-viisi-persoonallisuuden-ydinpiirretta-tunnista-itsesi/>. Luettu 16.7.2019.

Mara. Matkailun merkitys kansantaloudelle 2018. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/alan-merkitys-kansantaloudelle.html>. Luettu: 21.4.2019.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media Oy. Helsinki.

Motivation – Pink (Three Elements of Intrinsic Motivation) Luettavissa: <https://www.tutor2u.net/business/reference/motivation-pink-three-elements-of-intrinsic-motivation>.

Luettu: 7.10.2019.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.

Pink, H.P. 2011. Drive - The surprising truth about what motivates us. Canongate Books Ltd. Englanti.

Procomp 2014. Henkilöstökustannukset – mistä löytyy suurin säästöpotentiaali? Luettavissa: <https://procomp.fi/henkilostokustannukset-mista-loytvy-suurin-saastopotentiaali/>.
Luettu: 25.7.2019.

Prominda 2014. Gordon Ramsay vs. Daniel Pink – miten johdat motivaatiolla ja miksi? Luettavissa: <https://prominda.com/johtaminen/gordon-ramsay-vs-daniel-pink-miten-johdat-motivaatiolla-ja-miksi/>. Luettu: 1.8.2019.

Psykaa 2016. Motivaatio. Luettavissa: <https://blogit.gradia.fi/psykaa/motivaatio/>. Luettu: 5.6.2019.

Rasila, M. & Maria, P. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Suomen yritysikirjat Oy.

Reiss Motivation Profile, The Reiss Motivation Profile. Luettavissa: https://rmp-nordic.com/motives_research/. Luettu: 8.9.2019.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Luettavissa: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>.
Luettu: 30.4.2019

SimplyPsychology 2018. Maslow's Hierarchy of Needs. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Luettu 6.6.2019.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma. Helsinki.

Sitra 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykyttoon/>. Luettu: 29.7.2019.

Spoken 2018, Sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://www.spoken.fi/sisallönanalyysi/>. Luettu 6.10.2019.

Sympa 2019. Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen – oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin. Luettavissa: <https://hub.sympa.com/hubfs/CONTENT%20Trend%20overview%202019/Trend-overview-2019-FI.pdf>. Luettu 20.7.2019.

Sympa 2019. Enemmän irti kehityskeskusteluista. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/kehityskeskusteluopas/>. Luettu: 10.8.2019.

SurveyMonkey 2019. Hyvien kysymyksien laatiminen. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/writing-survey-questions/>. Luettu: 28.9.2019.

Talouselämä 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>. Luettu: 10.10.2019.

Tenhunen, M. 20.4.2016. Miksi asiakas ei vastaa? 11 vinkkiä toimivan kyselyn laatimiseen. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/miksi-asiakas-ei-vastaa-11-vinkkia-toimivan-kyselyn-laatimiseen/>. Luettu: 10.10.2019.

Tolvanen, P. 15.4.2013. Daniel Pink: Työntekijä tarvitsee vapauttaa ollakseen luova. Luettavissa: <http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/blog/post/34.html>. Luettu: 1.8.2019.

Tilastollinen tutkimus 2014. Tutkimuksen luotettavuus. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>. Luettu: 28.9.

Tilisanomat 2018. Rahallinen palkitseminen. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/rahallinen-palkitseminen>. Luettu: 25.7.2019.

Tutkimuskammio 2012, Maslow tarvehierarkia ja muita klassikoita. Luettavissa: <https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/05/26/maslow-tarvehierarkia/>. Luettu 5.6.2019.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä

Vesterinen P-L, & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämässä). JTO-Palvelut Oy.

Verywellmind 2019. Extrinsic vs. Intrinsic Motivation: What's the Difference? Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation-2795384>. Luettu: 30.4.2019.

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

Vilkkä, H & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Väisänen, A. 4.5.2018. Työmotivaation anatomia, Luettavissa: <https://www.kuulu.fi/blogi/tyomotivaation-anatomia/>. Luettu: 6.8.2019.

Wahlman, J. 8.4.2018. Luettu: D. Pink – Drive – The surprising truth about what motivates us. Luettavissa: <https://janwahlman.com/2018/04/08/luettu-d-pink-drive-the-surprising-truth-about-what-motivates-us/>. Luettu: 1.8.2019.

Yle 2015. RMP-profiili paljastaa motiivit. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit>. Luettu: 8.6.2019.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Moi kaikille pitkästä ajasta!

Kuten osa ehkä tietääkin jo, opintoni Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa alkaa olla loppusuoralla ja jäljellä olisi enää opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöhöni sisältyy myös työmotivaatiokysely, johon toivoisin teidän vastaavan.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kysely on tarkoitettu kaikille vakituisille, Vanajanlinnan omilla palkkalistoilla oleville. Linkin kyselyyn voi lähettää eteenpäin heille, jotka eivät kuulu tähän meilir ryhmään, mutta ovat kuitenkin Vanajanlinnan palkkalistoilla.

Kysely ei koske satunnaisia keikkatyöntekijöitä eikä Linna Golfin työntekijöitä.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Kyselyn vastaamiseen kannattaa varata noin 10 minuuttia ja voit halutessasi vastata avoimiin kysymyksiin myös englanniksi.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn sunnuntaihin 29.9. klo 17.00 mennessä.

Kyselyyn pääset osallistumaan oheisesta linkistä:

<https://fi.surveymonkey.com/r/3J39C9Y>

Iso kiitos jo etukäteen ajastanne ja vastauksistanne.

Terveisin

Eden

sähköpostiosoite@hotmail.com

Liite 2. SurveyMonkeyn -kyselylomake



Työmotivaatio

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- Alle 5 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

2. Millä osastolla työskentelet?

- Vastaanotto/Yöportieeri
- Keittiö/Sali
- Kerroshoito/Huolto
- Johto/Myyntipalvelu

3. Olen esimies/johdon asemassa



Työmotivaatio

4. Tiedän omat vahvuuteni

Kyllä

En

5. Tiedän omat kehittämiskohteeni

Kyllä

En

6. Millä tavalla tämän hetkessä työssäsi osaamistasi ja työsuoritustasi arvostetaan?

Perustele millä tavalla se näkyy/ei näy

7. Mikä tekee tämän hetkisestä työstäsi mielekästä?

8. Mistä tekijöistä koet yleisesti motivoituneesi?

9. Kuinka motivoituneeksi koet olevasi nykyiseen työhösi?

- Erittäin motivoitunut
- Melko motivoitunut
- En kovin motivoitunut
- En lainkaan motivoitunut

10. Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi? Jos et, kuinka usein toivoisit sitä saavasi?

11. Millä tavalla toivoisit esimiehen/työnantajan huomioivan ja motivoivan sinua työssäsi? Perustele

12. Koetko, että esimiehen/työnantajan toiminnalla on vaikutusta työmotivaatiosi? Perustele

13. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät osastojen yhteistyöhön liittyen? Toteutuvatko nämä?

14. Millaiseksi koet koko yrityksen työilmapiirin? Entä osastosi? Perustele

15. Tiedätkö mitkä ovat yrityksen sekä mahdollisesti myös osastosi konkreettiset tavoitteet esim. seuraavalle vuodelle ja kuinka it se mahdollisesti pystyt edesauttamaan tavoitteiden saavuttamiseksi? Jos kyllä, perustele.

16. Valitse tärkeysjärjestyksessä kolme tekijää, jotka **EDISTÄVÄT** työmotivaatiotasi **tämän hetkisessä työssäsi**. Voit tarvittaessa valita vain yhden tekijän tai mikäli edistäviä tekijöitä ei ole lainkaan voit valita pelkästään kohdan "ei mikään".

(1=edistää eniten, 2=edistää toiseksi eniten, 3=edistää kolmanneksi eniten)

	1	2	3
Työn sisältö itsessään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävän haastavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mukavat työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tarjoamat työsuhte-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus päästä vaikuttamaan organisaation kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunne, että oma työ on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostus ja palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (esim.työaikoihin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei mikään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä? vastaa kommenttikenttään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kommenttikenttä

17. Valitse järjestyksessä kolme tekijää, jotka HEIKENTÄVÄT työmotivaatiosi tämän hetkisessä työssäsi. Voit tarvittaessa valita vain yhden tekijän tai mikäli heikentäviä tekijöitä ei ole lainkaan voit valita pelkästään kohdan "ei mikään". (1=heikentää eniten, 2= heikentää toiseksi eniten, 3= heikentää kolmanneksi eniten)

	1	2	3
Epäoikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jämähtäminen tiettyyn työtoteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kokeminen merkityksettömäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäonnistumisen tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huono työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehnot työskentelyvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huonot työolosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn aiheuttama stressi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusten puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostuksen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liian vaikeat työtoteuttamiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liian helpot työtoteuttamiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei mikään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä? Vastaa kommenttikenttään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kommenttikenttä

18. Lopuksi

Kuinka usein työtyytyväisyys/motivaatio kyselyjä pitäisi mielestäsi olla?

- Kerran vuodessa
- Kvartaaleittain
- Ei tarvitse ollenkaan
- Harvemmin, kuinka harvoin?

19. Tuleeko mieleesi muita työtyytyväisyyteen/motivaatioon liittyviä asioita? Voit antaa omia kehitysideoita toiminnan kehittämiseksi.