



Motivaatiotekijät Kelan toimipisteessä X

Iiris Saurus

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2020

Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

SAURUS, IIRIS:
Motivaatiotekijät Kelan toimipisteessä X

Opinnäytetyö 33 sivua
Huhtikuu 2020

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät motivoivat ihmisiä ja selvittää teorioiden pohjalta työntekijöiden motivaatiotekijät Kelan toimipisteessä x. Tarkoituksena oli luoda kattava kyselylomake, jonka avulla saadaan relevanttia tietoa motivaatiotekijöistä ja analysoida saatuja tuloksia. Kyselyn perusteella pyrittiin osoittamaan vahvuudet ja kehityskohdat työntekijöiden motivaatiossa. Tutkimuksen tulosten perusteella haluttiin luoda kehitysehdotuksia motivaation parantamiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena, johon osallistui kuusi toimiston x työntekijää. Teorialähteiden avulla otettiin selvää erilaisista motivaatiotekijöistä ja niiden perusteella luotiin kyselylomake. Vastausten perusteella selvisi, että työ koettiin merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Palkkaan ei oltu tyytyväisiä, mutta hyvät työsuhteet edustivat korvaavaa palkkatasoa. Työntekijöiden stressitasot olivat melko alhaisia ja onnistumisen tunteita koettiin melko hyvin. Nämä tekijät paransivat vastaajien motivaatiota. Hyviä työskentelytiloja ja omaa huonetta, samoin kuin hyvää työilmapiiriä pidettiin tärkeinä motivaation kannalta. Motivaatiota heikentävänä tekijänä pidettiin erityisesti luottamuksen puutetta. Tutkimuksessa selvisi myös, että esimiesten yritykset motivoitua alaisiaan olivat tulokseltaan heikkoja.

Tulosten perusteella tärkeimmäksi kehityskohdaksi nousi luottamus. Luottamuksen parantamiseksi on monia erilaisia keinoja. Näitä ovat esimerkiksi määrällisistä tavoitteista luopuminen ja vapaus tehdä työt parhaaksi katsomallaan tavalla. Tähän epäkohtaan olisi syytä tarttua nopeasti, sillä on hyvin epämotivoivaa tuntoa, että omiin kykyihin ei luoteta. Myös esimiesten tapaa motivoitua alaisiaan tulisi muuttaa. Tärkeintä olisi, että johtaminen olisi henkilökohtaisempaa, ja pyrittäisiin selvittämään mitkä asiat motivoivat ketäkin. Vahvuutena nousi ehdottomasti esiin työn merkityksellisyys. Tämä on positiivinen asia, joka tuskin tulee heikkeneämään, johtuen työn luonteesta. Myös hyvät työtilat ja oma työhuone koettiin tärkeäksi motivaation kannalta. Tämän suhteen tuleekin olla tarkkana, jotta hyvät vaikutukset saadaan pidettyä tulevaisuudessakin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

SAURUS IIRIS:
Motivational Aspects at Office X of Kela

Bachelor's thesis 33 pages
April 2020

The objective of this thesis was to gather information about the motivational factors at office x of Kela. The purpose of this study was to create a comprehensive questionnaire to collect relevant information about the motivational factors and to create improvement ideas based on the results of the study. The aspiration was to point out the strengths and weaknesses that turned up in the study.

This study was carried out as a qualitative research. The data were collected from six employees from office x. Motivational theories were studied from various sources. Furthermore, a questionnaire was created based on the studies. The results suggested that all the participants felt their job was meaningful and important. In addition, the participants were not satisfied with their salary. However, they felt that the fringe benefits were good. The results suggested that the employees' stress levels were quite low. They frequently felt successful in their job. The participants felt that having a workroom of their own was important. Another important factor was good atmosphere. The biggest negative motivation factor was lack of trust. It was also found that supervisors were not able to successfully motivate their employees.

The findings indicated that the biggest improvement need was the need of trust. For example, to increase trust the quantitative goal could be cut out. It is especially important to work on this problem since it can be very unmotivating to feel that your skills are not trusted. The management should also be more personal. It is important to examine which factors motivate the employees. However, the biggest strength was the meaningfulness of the job. The study indicated that the premises were good and motivating. More attention should be paid to keep it this way.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	MOTIVAATIO.....	6
	2.1 Motivaation tausta	6
	2.2 Sisäinen motivaatio	7
	2.3 Ulkoinen motivaatio	9
	2.4 Työmotivaatio.....	11
3	LAADULLINEN TUTKIMUS	15
	3.1 Laadullisen tutkimuksen teoriaa	15
	3.2 Kyselylomake	16
	3.3 Vastausten analysointi	18
4	POHDINTA	28
	LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työn motivaatiotekijöitä ja tutkia, kuinka ne vaikuttavat Kelan konttorissa x. Tekijän henkilökohtaisena tavoitteena on ymmärtää erilaisia motivaatiotekijöitä ja sitä, miten niihin voi vaikuttaa. Työn tarkoituksena on luoda kyselylomake, jonka avulla tarvittavat tiedot saadaan kerättyä. Tarkoituksena on kerätä tietoa ulkoisista ja sisäisistä motivaatiotekijöistä ja analysoida saatua tutkimustietoa.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena kyselytutkimuksena. Opinnäytetyössä pyritään kokoamaan tutkimuksen pohjalta yhteen keskeisimmät motivaatiotekijät konttorilla x ja luomaan monipuolinen ehdotelma kehitysideoista.

Opinnäytetyössä perehdytään erilaisiin motivaation lähteisiin ja motivaatioteorioihin. Lisäksi tutustutaan laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen ja kyselylomakkeen laatimiseen. Työn toiminnallisessa vaiheessa luodaan tutkitun teorian pohjalta kyselylomake, jolla pyritään saamaan mahdollisimman tarkoituksenmukaista tutkimusaineistoa. Tutkimuksen toteutuksen jälkeen saatua aineistoa analysoidaan heijastellen aikaisemmin tutkittua teoriaa.

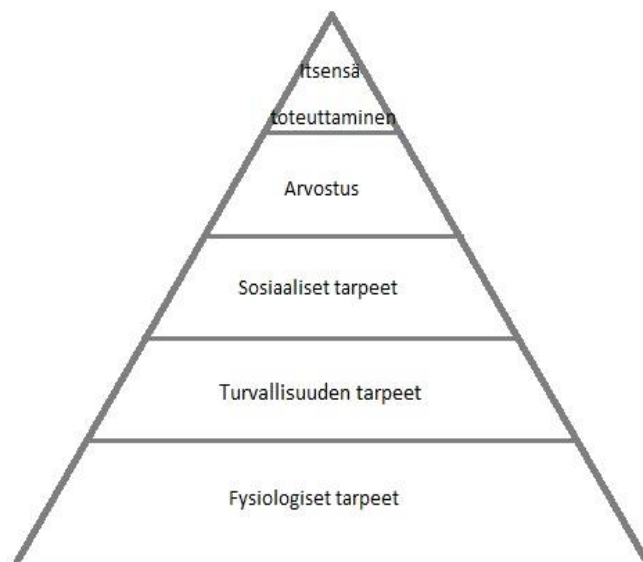
Aineiston analyysin pohjalta luodaan kehitysehdotuksia ja tuodaan esille tämänhetkiset vahvimmat osa-alueet. Opinnäytetyö pyrkii tuomaan esiin Kelan työntekijöiden työmotivaation vahvat ja heikot kohdat, jotta heikkouksia voidaan pyrkiä parantamaan ja vahvuuksia pitämään hyvällä tasolla. Kehityksen taustalla on oltava tietoa omista vahvuuksista ja heikkouksista. Suuressa organisaatiossa päättäjillä ei aina ole paljoakaan kosketuspintaa ns. ”rivityöntekijöiden” tehtäviin ja ajatuksiin. Sen vuoksi ei välttämättä tiedetä myöskään heidän motivaatiotekijöitään, eikä niitä näin pystytä myöskään kehittämään. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus toimia Kelan sisäisenä työkaluna työmotivaatiotekijöiden kehittämisessä.

2 MOTIVAATIO

2.1 Motivaation tausta

Sana motivaatio juontuu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio onkin ihmisen liikkeelle paneva voima. Se ohjaa yksilön käyttäytymistä suuntaan, joka tukee hänen tavoitteitaan. Se on psyykinen tila, joka ohjaa suurta osaa toiminnastamme. Se vaikuttaa tekemiimme valintoihin, sitoutumiseen ja tekemisen intensiteettiin. Motiivi eli syy tai aihe on motivaation kantasana. Voidaankin sanoa, että motivaatio koostuu erilaisista motiiveista, kuten haluista, palkkioista tai rangaistuksista, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä johonkin suuntaan. (Sinokki 2016, 60-61.)

Usein motivaatiosta puhuttaessa nousee esiin Maslow'n tarvehierakia. Se on Abraham Maslow'n julkaisema psykologinen teoria vuodelta 1943. Se kuvaa ihmisen tarpeita pyramidina, jossa ihminen hakee tyydytystä ylemmille tarpeille vasta, kun alemmat ovat tyydytetty. Kuviossa 1 on kuvattu tämä pyramidi.



KUVIO 1 Maslow'n tarvehierarkia (Tribe. Tarvehierarkia työelämässä. 2015.)

Kuviosta 1 näemme, että ensimmäisenä ovat fysiologiset tarpeet kuten nälkä, jano ja väsymys. Työelämässä näitä tarpeita voi tyydyttää nukkumalla ja syömällä riittävästi, sekä pitämällä taukoja. Seuraavana ovat turvallisuuden tarpeet. Tämän tarpeen tyydyttämiseen vaikuttaa esim. riittävä palkka ja tieto työn jatkumisesta. Sosiaalisten tarpeiden tyydyttyminen on hyvin yksilöllistä. Toiset työskentelevät mieluummin yksin ja toiset yhdessä. Yleensä ryhmähenki ja työyhteisön tuki ovat kaikille tärkeitä. Arvostukseen työelämässä vaikuttaa sekä työntekijän muilta saama arvostus, että hänen oma kokemuksensa työn merkityksellisyydestä. Kuviossa 1 ylimpänä on itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve. Tämä voi Maslow'n mukaan toteutua vain, jos alemmat tarpeet on tyydytetty. Tästä voidaankin päätellä, että ehkä kaikki työntekijän tarpeet eivät täyty, jos kehittyminen tuottaa hänelle stressiä. Kun kaikki tarpeet on tyydytetty, tulisi hyvän ja motivoivan työn tarjota työntekijälle mahdollisuus kehittää itseään. (Tribe. Tarvehierarkia työelämässä. 2015.)

Tarvehierarkiaa voidaan heijastaa myös yksittäisiin työpäiviin. Työntekijä voi olla vaikkapa niin kiireinen, ettei ehdi syömään. Tällöin fysiologiset tarpeet eivät tule tyydytetyksi ja yleensä tämä vaikeuttaa motivoitumista työtehtäviin. Sama tulos saadaan silloin, kun pidetään liian pitkä palaveri ilman taukoa, eivätkä väsyneet työntekijät jaksa innostua asiasta. Siksi motivaatiota etsiessä tulisikin kiinnittää huomiota päivittäisiin perustarpeisiin. On tärkeää huolehtia riittävästä syömisestä ja tauoista. Motivaation kannalta tärkeät tarpeet eivät rajoitu vain työpäivään. On tärkeää, että myös kotona saa riittävästi lepoa ja aikaa palautua työstä. Unen määrä ja laatu ovat myös hyvin tärkeitä, koska väsyneenä on vaikea motivoitua. (Rasila & Pitkonen 2010, 36-37.)

2.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisestä itsestään. Silloin hän kokee itse työn tekemisen motivoivana ja saa siitä mielihyvää. Sisäisen motivaation lähteitä ovat muun muassa onnistuminen ja vastuu tai työn sisältö itsessään. Sisäisen motivaation tekijöistä syntyy usein positiivinen kierre. Esimerkiksi motivoitunut työntekijä tekee usein työnsä hyvin, mistä seuraa onnistumisen tunne. Onnistuminen taas motivoi työntekijää entistä enemmän. Sisäinen motivaatio on erityisen

tärkeää, kun halutaan lisätä työn iloa. Voikin todeta, että ulkoiset motivaatiotekijät tulee pitää hyvällä perustasolla, jotta työtyytyväisyys ei kärsi, mutta sisäisellä motivaatiolla saadaan parhaat tulokset työtyytyväisyydessä. (Rasila & Pitkonen 2019, 27-28.)

Tyypillisesti sisäinen motivaatio aiheuttaa sitä, että työ vetää puoleensa. Tutkijat puhuvat usein käsitteestä "work engagement" suomeksi puhutaan työn imusta. Sisäinen motivaatio on tila, jossa korkea aktiivisuustaso ja positiivinen tunnekokemus liittyvät yhteen. Sen sijaan, että tavoittelisi palkintoa tai välttelisi rangaitusta, ihminen kokee riemua pelkästä työn tekemisestä. Työn imu on määritelty kolmen tekijän yhdistelmäksi. Nämä tekijät ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee itsensä energiseksi, eikä hän lannistu haasteista. Omistautunut henkilö on sitoutunut työnsä tekemiseen, kokee sen merkittäväksi ja saa sen tekemisestä inspiraatiota. Uppoutunut henkilö on keskittynyt tehtäväänsä ja saattaa jopa unohtaa ajan kulumisen ja päästä niin sanottuun flow-tilaan. (Saarenpää 2017, 89)

Parhaimmillaan sisäinen motivaatio syntyy työn merkityksellisyydestä. Kun ihminen ymmärtää mihin ja miten hän voi vaikuttaa, syntyy työn mielekkyys sen tarkoituksesta. Motivaatio syntyy, kun ihminen ymmärtää olevansa osa prosessia, joka synnyttää jotain asiakkaan arvostamaa, jolloin myös työ on arvokasta ja merkityksellistä. Näin työntekijä kokee myös itsensä tärkeäksi. (Konttinen, Skyttä 2010, 43.)

Myös Jari Saarenpää (2017, 84) uskoo vahvasti merkityksellisyyden toimivan sisäisen motivaation lähteenä. Hän korostaa erityisesti merkityksen luomista muille, ei työntekijälle itselleen. Hänestä sisäisen motivaation lähtökohtia on kaksi. Ensimmäinen on löydettävä omat vahvuudet ja intohimot, asiat joiden tekemisestä saa motivaatiota. Sitten on keksittävä miten omien taitojensa avulla voi auttaa muita. Saarenpään mukaan todellisen ja pysyvän sisäisen motivaation saa aikaan se, kun omilla taidoillaan voi oikeasti vaikuttaa, auttaa ja luoda merkitystä muiden elämään

Sisäinen motivaatio on lähtöisin ihmisen sisältä, eikä kukaan muu voi saada sitä aikaan. Työssä kuitenkin palautteen antaminen on usein oleellista ja se voidaan antaa tavalla, joka ruokkii tai latistaa motivaatiota. Pisolkarin (2015) mukaan

”hyvää työtä” ei ole hyvä palaute, jos haluaa motivoida työntekijöitään. Hänen mielestään hyvä palaute tulee antaa mahdollisimman pian ja tarkasti. On tärkeää ilmaista selkeästi, minkä asian henkilö on tehnyt hyvin, eikä todeta vain yleisesti: ”hyvää työtä”. On myös tärkeää, että palaute perustuu faktoihin ja tehtyyn työhön, eikä ihmisen persoonaan. Pisolkar pitää myös tärkeänä sitä, että palautteen antaja oikeasti tarkoittaa sanojaan. Mikäli palaute annetaan välinpitämättömästi tai se ei vaikuta aidolta, sen vaikutus on kaikkea muuta kuin motivoiva. Vaikka sisäistä motivaatiota ei voi toisissa synnyttää, voi sitä vähentää jatkuvalla vääränlaisella palautteella.

Vaikka sisäistä motivaatiota ei voi synnyttää ulkopuolelta, voi toista haastaa näkemään itse motivaationsa lähteitä. Työntekijää voi kehottaa esimerkiksi muis-telemaan mitkä tilanteet ovat tuntuneet parhaimmalta hänen työssään. Ihmisten erilaisuus tekee toisten motivoimisesta entistäkin hankalampaa. Työntekijä voi esimerkiksi saada motivaatiota työn haastavuudesta, mutta toiselle sopiva haaste on toiselle aivan liian haastava. (Kontiainen, Skyttä 2010. 42-43.)

Sisäisen motivaation tekijät eivät ole vakioita, vaan ne muuttuvat ihmisen elämäntilanteen ja osaamisen mukana. Työuransa alkuvaiheessa oleva työntekijä voi kokea työtehtävänsä niin haastaviksi, että hän ei koe motivoivia onnistumisentunteita ja työn vaikeus saattaa heikentää motivaatiota. Kun hän oppii työtehtävänsä paremmin, haastavuus muuttuu motivoivaksi ja hän kokee onnistuvansa, kun saa tehtävät tehdyksi. Tässä vaiheessa haaste on motivoiva tekijä. Kun työ alkaa sujua edelleen paremmin, se ei enää vaadi täyttä keskittymistä ja vaarana on motivaation häviäminen. Työ ei enää tarjoa haastetta, eikä helppojen tehtävien suorittaminen saa aikaan samanlaista onnistumisen tunnetta. (Kontiainen, Skyttä 2010. 43.)

2.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, että motivaationlähde tulee ulkopuolelta. Usein työelämässä ulkoinen motivaatio on työstä saatava raha, mutta se voi olla myös esimerkiksi muilta saatava arvostus. Ulkoiset motivaatiotekijät voivat olla myös sellaisia, ettei niitä juuri huomata, mutta niiden puuttuminen heikentää

työtyytyväisyyttä huomattavasti. Palkassa yksi tärkeä tekijä on sen suhde muiden työntekijöiden palkkoihin. Pienipalkkainenkin työntekijä voi saada palkastaan ulkoista motivaatioita, jos se on samaa tasoa kuin muiden palkat. Jos palkka on tuntuvasti muita työntekijöitä huonompi, se todennäköisesti vain heikentää työmotivaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010, 27-28.)

Usein palkan merkitys vaihtelee niin, että mitä enemmän sitä saa, sitä vähemmän sillä on merkitystä. Tämä johtuu sillä, että pieni palkka kuluu perustarpeiden tyydyttämiseen, jolloin sillä on suuri merkitys. Suurempaa palkkaa työntekijä ei edes ajattele yhtä paljon, koska hänen ei tarvitse murehtia riittääkö se perustarpeiden tyydyttämiseen. Palkalla on myös suurempi merkitys silloin, kun työ ei ole mielekästä. Jos työntekijä kokee intohimoa työtänsä kohtaan, hän on onnellinen siitä, että voi elättää itsensä sillä, vaikka palkka olisikin pieni. Epämiellyttävästä työstä taas halutaan suurempi korvaus, koska raha voi olla ainoa syy, miksi työtä tehdään. Jotta rahaa voisi käyttää hyvänä motivaattorina, tulisi palkan nousta työsuorituksen parantuessa. Tämä kuitenkin toteutuu melko harvoin työelämässä. (Sinokki 2016, 89.)

Ulkoinen motivaatio ei aina synny palkkiosta, vaan se voi olla myös tulosta rangaistuksen pelosta. Työelämässä ”rangaistus” voi olla esimerkiksi asiakkaan huono palaute tai esimiehen tyytymättömyys. Suurin osa ihmisistä pyrkii työssään välttämään negatiivista palautetta. Tällöin motivaatio ei välttämättä synny siitä, että työn laadulla olisi työntekijälle itselleen merkitystä vaan siitä, että hän tekee työn hyvin välttyäkseen negatiiviselta palautteelta. (Sinokki 2016, 225-226.)

Hyvä ulkoinen motivaatio voi olla tärkeä lähtökohta sisäisen motivaation syntymiselle. Kun organisaation ilmapiiri ei ole motivoiva, on työntekijän usein vaikea löytää sisäistä paloa työn tekemiseen.

- Ensimmäinen tärkeä tekijä on selkeät lähtökohdat. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän tulee tietää, mikä on yrityksen tavoite ja strategia tavoitteen saavuttamiseksi. Mikäli nämä asiat eivät ole selviä, voi syntyä epäselvyyksiä siitä mitä työntekijöiltä odotetaan tai miksi heiltä odotetaan tiettyjä asioita. Tällaisessa tilanteessa on hyvin vaikeaa motivoitua.

- Toinen avaintekijä on selkeät pelisäännöt. Pelisäännöt koetaan yleensä positiivisena asiana, kun ne on kerrottu selkeästi ja ne ovat kaikille samat.
- Myös johtamisen selkeys ja tasapuolisuus vaikuttavat vahvasti ulkoiseen motivaatioon. Ihmisen on hyvin vaikea motivoitua, mikäli hän kokee esimiehensä kohtelevan työntekijöitä eriarvoisesti.
- Yhteiset arvot ovat tärkeä osa-alue, josta ihmiset ovat harvoin valmiita joustamaan. Kun työntekijän ja yrityksen arvot ovat samansuuntaisia, on työntekijän helpompi osallistua yrityksen toimiin ja motivoitua niistä.
- Lisäksi organisaation tuki ja joustavuus ovat erittäin tärkeitä. On tärkeää, että työntekijälle voidaan järjestää esimerkiksi erilaisia työaikajärjestelyitä, jos hän kohtaa kriisin yksityiselämässään. Kukaan tuskin on parhaimmillaan, vaikka läheisen sairastumisen aikaan ja työntekijälle on tärkeää tietää, että sellaisen tilanteen sattuessa, häneltä ei odoteta normaalin suuruista työpanosta.

(Meretniemi 2012, 138-142.)

2.4 Työmotivaatio

Työmotivaatio ja tyytyväisyys liittyvät vahvasti toisiinsa. Ennen ajateltiin, että tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita. Nykyään asia nähdään enemmän niin, että kun työntekijä saa asioita aikaan ja on motivoitunut, hän tuntee myös enemmän tyytyväisyyttä työhönsä. Yleensä tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä on myös tehokas, joten työmotivaatio on tärkeää myös työnantajan kannalta. Motivoituneet työntekijät myös pysyvät yrityksessä todennäköisemmin kuin epämotivoituneet, mikä voi olla suuri kilpailuvaltti. (Rasila & Pitkonen 2010, 8.)

Työmotivaatiosta on hyvä muistaa se, että kaikkia eivät motivoi samat asiat. Usein motivoivina tekijöinä mainitaan työn haastavuus ja monipuolisuus. Kaikki eivät kuitenkaan kaipaa haastavaa työtä. Toiset voivat haluta vaikkapa helpon työn, jolta jää paljon aikaa vapaa-ajalle. Työn haastavuus ja mielenkiintoisuus ovat myös suhteellisia ja toiselle haastava työ voi olla toiselle helppoa ja tylsää. Tärkeintä motivoinnissa onkin selvittää ihmisen sisäiset kiinnostuksenkohteet ja sovittaa motivointikeinot niihin. (Sinokki 2016, 86.)

Vain harvat ihmiset ovat aina motivoituneita työstään. Useinkaan motivaatio ei löydy odottelemalla, vaan tekemällä. Aina motivaatio ei johda tekemiseen, vaan joskus tekeminen voi synnyttää motivaation. Kun työhön tarttuu motivaationpuutteesta huolimatta, voivat onnistumiset ja edistyminen synnyttää onnistumisen tunteen ja työmotivaation. Innostuminen ja motivoituminen ovat taitoja, joita voi opetella siinä missä muitakin asioita. Motivoitumista harjoitellessa voi esimerkiksi miettiä, mitä hyötyä työstä on itselle ja muille. Voi myös miettiä, mitä taitojaan pääsee käyttämään työssä tai puuttuuko itseltä jokin työhön vaadittava taito. Jos vaadittavia taitoja ei ole, tulee pyytää apua, koska liian haastava tehtävä aiheuttaa epäonnistumisen pelkoa, eikä se motivoi. Tärkeintä on miettiä ensimmäinen konkreettinen askel työn tekemiseksi ja ottaa se askel. Usein jo aloittaminen lisää motivaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010, 41-43.)

Työmotivaatiotekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ryhmät ovat saavutukset, yhteenkuuluminen ja valta. Kaikilta työntekijöiltä löytyy tarve näihin kaikkiin, mutta tarpeiden suuruus ja tärkeysjärjestys vaihtelevat. Jos saavuttaminen on työntekijän tärkein motiivi, hän kaipaa luultavasti haasteita ja itsenäisyyttä. Hän on yleensä itseohjautuva ja panostaa työhönsä paljon. Tällaiset työntekijät kokevat työn lisäämisen palkintona ja liiallisen auttamisen epäluottamuksena. Yhteisöllisyyttä arvostavat työntekijät toivovat panostusta työilmapiiriin ja kaipaavat vuorovaikutusta. Tällaiset ihmiset ovat yleensä tunnollisia ja he vaikuttavat työilmapiiriin positiivisesti. Valtaa arvostavat ihmiset motivoituvat julkisista tunnustuksista ja kiitoksista. He hakeutuvat yleensä asemaan, josta voi johtaa toisia ja heille nimikkeet ovat tärkeitä. He haluavat menestyä ja heille on tärkeää, että menestys näkyy myös muille. (Sinokki 2016, 86-88.)

Lähes kaikki ihmiset saava mielihyvää saavuttaessaan tavoitteensa. Siksi työelämässä on tärkeää järjestää työntekijöille saavutuksia. Motivaation kannalta on tärkeää, että työssä on tavoitteita ja ne ovat mahdollisia saavuttaa. Mahdottomalta tuntuva tavoite ei motivoi, vaan päinvastoin vähentää työmotivaatiota. Saavutuskeskeisille työntekijöille tavoitteet ovat tärkeitä, mutta ne tulee asettaa oikein. Ensinnäkin tavoitteen tulee olla konkreettinen ja realistinen. Jos tavoite on epämääräinen, on edistymistä tai jopa tavoitteen saavuttamista vaikea seurata. Epärealistiset tavoitteet taas eivät kannusta edes yrittämään. Lisäksi erittäin tärkeä tekijä tavoitteiden asettamisessa on, että sen saavuttaminen on ihmisestä itsekkään kiinni. Esim. ryhmätavoitteet voivat olla hankalia, koska yksi henkilö voi tehdä valtavasti töitä, mutta ryhmä ei pääse tavoitteeseen. Useissa yrityksissä tulospalkkiot voivat olla juuri tällaisia ryhmään sidonnaisia tavoitteita. Ne voivat olla todella epämotivoivia ja myös haitallisia työilmapiirille. (Rasila & Pitkonen 2010, 23-24.)

Vuorovaikutus ja työilmapiiri ovat meille kaikille tärkeitä, joillekin tärkeämpiä kuin toisille. Tärkeää on se, että vuorovaikutus sujuu ja ristiriitoja ei ole. Tämä ei ehkä synnytä erityistä työmotivaatiota, mutta huono ilmapiiri varmasti laskee työmotivaatiota. Ristiriidat työpaikalla onkin yleinen syy työpaikan vaihtamiseen. Hyvin toimiva ja tavoitteita edistävä vuorovaikutus voi olla todella motivoivaa. Kun yhdistetään työtiimiin erilaisia osajia, kaikki pääsevät käyttämään omia vahvuuksiaan, eikä kenenkään tarvitse osata kaikkea. Hyvät vuorovaikutustaidot eivät tule itsestään, mutta niiden kehittämiseen kannattaa käyttää aikaa, koska se palkitaan yleensä parempana työmotivaationa. (Rasila & Pitkonen 2010, 30-31.)

Vallasta motivoituvaa ihmistä pyrkii tehtäviin, joissa voi käyttää valtaa ja johtaa muita. Heille myös muodollinen asema työyhteisössä on tärkeää. Tällaiselle henkilölle hyvänä työmotivaation lähteenä voikin toimia esimerkiksi uusi titteli palkkiona hyvin tehdystä työstä. Vallantunteesta nauttivat ihmiset motivoituvat myös siitä, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja niillä on merkitystä. He eivät välttämättä motivoitu vain omista onnistumisistaan vaan siitä, että saavat johdettua myös muut hyviin tuloksiin. Usein he haluavatkin työskennellä yhdessä muiden kanssa, päästäkseen näyttämään valta-asemaansa. (Rasila & Pitkonen 2010, 13,16.)

Työmotivaation kannalta myös luottamus on todella tärkeää. Työntekijälle luottamus tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan arkeen ja työn tekemisen tapoihin. Kun esimies luottaa työntekijään, hänen ei tarvitse vahtia sitä, miten työ tehdään, kunhan lopputulos on halutun lainen. Tällainen toiminta on motivoivaa työntekijän kannalta ja se auttaa häntä sitoutumaan työyhteisöön ja sen päämääriin. Se myös tekee työstä mielekkäämpää, mikä omalta osaltaan auttaa motivoimaan ja jaksamaan arjessa paremmin. Luottamuksen puute myös vaikeuttaa asioista sopimista ja tiedon jakamista. Usein koetaankin, että esimies ei jaa tietoja tai anna vastuuta, kun hän ei luota alaisiinsa. Luottamus ei ole pelkästään tunne, vaan tahtotila, jonka rakentaminen voi olla pitkä prosessi, mutta se on yleensä sen arvoista. Luottamus rakennetaan jokapäiväisessä arjessa ja sen pohjana ovat selkeät ja oikeudenmukaiset pelisäännöt. (Murto 2018.)

3 LAADULLINEN TUTKIMUS

3.1 Laadullisen tutkimuksen teoriaa

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena kyselytutkimuksena ja tässä kappaleessa perehdytään aluksi laadullisen tutkimuksen teoriaan. Lisäksi selvitetään, millainen on hyvä kyselylomake ja muodostetaan opinnäytetyön pohjana toimiva kysely. Kappaleen pääosa keskittyy kyselytutkimuksen laatimiseen ja sen vastausten analysointiin. Analyysin perusteella muodostetaan kehitysehdotuksia toimiston henkilöstön työmotivaation parantamiseksi.

Tutkimus alkaa tutkimusongelmasta, joka pyritään ratkaisemaan. Tutkimusongelmalla ei aina tarkoiteta varsinaista ongelmaa, vaan se voi liittyä myös esimerkiksi kehittämiseen tai jonkin asian muuttamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, jonka avulla ongelmaa ymmärretään ja joka tukee päätöksenteossa. (Kananen 2014, 20.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää ja tulkita jotakin ilmiötä syvällisesti. Siinä käytetään sanoja ja lauseita siinä missä kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskitytään lukuihin ja tilastollisiin menetelmiin. Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole luoda yleistyksiä, niin kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan laadullisen tutkimuksen tulos kuvastaa vain tutkittua otosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei myöskään aseteta alkuoletta-
mia eli hypoteeseja vaan uusia oletta-
mia syntyy koko ajan tutkimuksen edetessä. (Kananen 2014, 18-19.)

Laadullinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Siinä pyritään löytämään yllättäviä tuloksia, ei testaamaan teoriaa tai hypoteeseja. Aineistoa tarkastellaan monitahoisesti, eikä tutkija voi etukäteen määrätä, mikä tutkimuksessa on tärkeää, vaan se selviää tulosten myötä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. 2014, 164.)

Laadullisen aineiston analysointi ei ole suoraviivainen tapahtuma vaan syklinen prosessi. Kaikkea aineistoa ei tarvitse hankkia kerralla, vaan sitä voidaan analysoida pikkuhiljaa ja hankkia analysoinnin jälkeen lisää. Joskus tutkimuksen alkaessa ei vielä tiedetä kuinka paljon ja mitä aineistoa tullaan hankkimaan. Jo hankitun aineiston analysointi auttaa selvittämään, minkälaista aineistoa vielä tarvitaan. Tietoa on kerätty tarpeeksi, kun ilmiö ymmärretään. (Kananen 2014, 18.)

Tutkimusta tehdessä nousee esiin termit reliaabelius ja validius. Reliaabelius kuvaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius merkitsee sitä, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Nämä käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä ja niiden käyttöä vältetään usein laadullisissa tutkimuksissa. (Hirsijärvi ym. 2014, 232) Holsteinin ja Gubriummin (1995, 9.) mukaan ihmisiä ja kulttuuria kuvaavat tapaukset ovat yksilöllisiä ja samanlaisia tapauksia ei ole. Tämän takia reliaabelius ja validius eivät ole sopivia mittareita luotettavuuden ja pätevyyden mittaamiseen.

Vaikka edellä mainittuja termejä ei haluttaisi käyttää, on kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitava jollain tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkkuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen toteutustapa kuvataan tarkasti. Tulosten tulkintojen tulee myös olla perusteltuja ja tutkijan tulee kertoa mihin hän perustaa tulkintansa. (Hirsijärvi ym. 2014, 232-233.)

3.2 Kyselylomake

Kanasen (2014) mukaan tutkimuskysymykset voidaan jakaa neljään luokkaan, jotka ovat mitä, miten, miksi ja paljonko. Mitä kysymys voi olla esim. ”Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?”. Tällaisella kysymyksellä selvitetään johonkin asiaan vaikuttavia tekijöitä. Miten kysymyksillä taas selvitetään tekijöiden välisiä riippuvuuksia, esimerkiksi sitä, miten motivaatio vaikuttaa työn tuloksiin. Miksi

kysymyksen tarkoituksena on selvittää tapahtuman syy ja paljonko kysymyksellä pyritään selvittämään määrän vaikutus tiettyyn ilmiöön. (Kananen 2014, 37-38.)

Tutkimuskysymysten laatimisessa tärkeää on kysymysten sopiva laajuus. Ne eivät saa olla liian yleismaailmallisia, eivätkä kuitenkaan liian suppeita. Kysymyksen pitää olla myös selkeä, eikä se saa olla moniselitteinen. On tärkeää, että vastaajat ymmärtävät kysymyksen niin kuin tekijä on sen tarkoittanut. Kysymys ei saa olla johdatteleva tai sisältää itsessään vastausta. Kahtiajakoisten kysymysten käyttö ei ole suositeltavaa, koska niihin voi vastata kyllä tai ei. (Kananen 2014, 39-40.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena. Kyselyyn vastasi kuusi Kansaneläkelaitoksen toimiston x työntekijää. Toimistolla työskentelee yhteensä noin 20 työntekijää työttömyysturvan, perhe-etuuksien, vammaisetuuksien, toimeentulotuen ja sairauspäivärahojen parissa. Kyseisen toimiston erikoisuutena on, että kaikki työntekijät ovat naisia, joten luonnollisesti myös kyselyn vastaajista 100% on naisia. Toimihenkilöiden motivaatiotekijöitä lähdettiin kartoittamaan seuraavilla kysymyksillä:

- Kauanko olet työskennellyt Kelassa?
- Onko työsuhteesi määräaikainen vai vakituinen?
- Mitä etuutta teet työksesi?

Peruskysymysten jälkeen haluttiin kartoittaa työtehtävien vaikutusta motivaatioon. Erityisesti haluttiin tietää stressin vaikutuksista, sekä onnistumisen tunteesta, koska teorian perusteella nämä osoittautuivat tärkeiksi.

- Miten tyytyväinen olet työtehtäviesi määrään ja sisältöön?
- Miten haluaisit muuttaa työtehtäviäsi? Miksi?
- Kuinka usein tunnet työsi stressaavaksi?
- Mitkä tekijät työssäsi aiheuttavat stressiä?
- Pidätkö työtäsi merkityksellisenä? Miksi?
- Kuinka usein tunnet työssäsi onnistumisen tunteita?
- Mitkä asiat aiheuttavat onnistumisen tunteita?

Seuraavaksi paneuduttiin muiden ihmisten vaikutukseen työntekijän motivaatiossa. Haluttiin selvittää, pystyvätkö esimiehet motivoimaan työntekijöitään. Lisäksi pyrittiin tutkimaan, millainen on työyhteisön rooli työmotivaatiossa.

- Paljonko esimiehesi pyrkii motivoimaan sinua?
- Miten esimiehesi motivoi sinua?
- Kuinka tärkeänä pidät esimieheltä saatua kiitosta työstäsi?
- Mikä on työyhteisön merkitys työmotivaatiossasi?
- Miten tyytyväinen olet asemaasi työyhteisössä?
- Miten haluaisit muuttaa asemaasi työyhteisössä?

Kolmas osio käsitteli työtilojen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Työtiloihin liittyen selvitettiin myös kotietätyön vaikutuksia.

- Miten työskentelytilat vaikuttavat työmotivaatioosi?
- Miten kotona työskentely vaikuttaa motivaatioosi verrattuna toimistolla työskentelyyn? (Jos et tee kotietätyötä, voit jättää vastaamatta)

Lopuksi kysyttiin palkan ja työsuhde-etujen vaikutuksista motivaatioon. Lisäksi annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti, mitkä tekijät voisivat parantaa työmotivaatiota.

- Kuinka tyytyväinen olet palkkaasi?
- Miten ja mitkä työsuhde-edut motivoivat sinua?
- Millaisia työsuhde-etuja kaipaisit lisää?
- Mitkä tekijät voisivat parantaa työmotivaatiotasi?

3.3 Vastausten analysointi

Kyselyyn vastaajista kaksi tekee työkseen perhe-etuuksia, yksi perustoimeentulotukea, yksi sairauspäivärahaa, yksi eläkkeitä ja yksi työttömyysturvaa, joten

toimiston eri etuuslajit ovat hyvin edustettuina. Kaikki vastaajat ovat vakituisessa työsuhteessa ja työvuosia Kelassa vastaajilla oli 3-38 vuotta.

Ensimmäisillä kysymyksillä kartoitettiin työtehtävien määrää ja sisältöä. Kaksi vastaajaa olivat sitä mieltä, että työtehtäviä on liikaa. Lisäksi kaksi vastaajaa toivoivat, että määrällisistä tavoitteista luovuttaisiin, vaikka he eivät kokeneetkaan työmäärää liian suureksi. Nykyään työntekijöiltä vaaditaan asiakkaan asioiden kokonaisvaltaista hoitamista, eikä pelkästään oman etuuden ratkaisua. Tämän vuoksi määrällisten tavoitteiden koettiin olevan ristiriidassa kokonaisvaltaisuus tavoitteiden kanssa, sillä kokonaisvaltainen etuustyö vaatii työntekijöiltä paljon aikaisempaa enemmän. Nämä kaksi vastaajaa toivoivat myös, että työtä saisi tehdä vapaammin, eikä kaikki olisi niin valvottua. He halusivat, että työn toteutustavalla ei olisi niin suurta merkitystä, kunhan lopputulos on oikein. Lisäksi yksi henkilö toivoi enemmän itseohjautuvuutta työhönsä, mikä viittaa myös vapauteen tehdä työ ”omalla tavalla”. Kaksi vastaajista mainitsi työtehtäviensä olevan monipuolisia ja erilaisten töiden tuovan mukavaa vaihtelua työpäiviin. Toisaalta taas kaksi vastaajaa toivoivat enemmän haasteita ja vaihtelua työtehtäviinsä. Yksi henkilö ei kaivannut minkäänlaisia muutoksia tehtäviinsä.

Vastausten perusteella työntekijät kaipaavat enemmän luottamusta esimiehiltä. He toivovat luottamusta siihen, että ilman määrällisiä tavoitteita ja tarkkoja ohjeitakin, he osaavat tehdä työnsä hyvin. Tavoitteet ovat tärkeitä, mutta ristiriitaiset tavoitteet heikentävät motivaatiota. Etenkin saavutuskeskeisten henkilöiden motivaatio todennäköisesti heikkenee, jos hän kokee tavoitteiden olevan saavuttamattomia ja että yhden tavoitteen saavuttaminen on pois toisesta. Siksi olisikin tärkeää miettiä, voitaisiinko määrällisistä tavoitteista luopua ja luoda uudenlaisia tavoitteita. Myös työtehtävien monipuolisuus on tärkeä motivoiva tekijä ja osa vastaajista saikin motivaatiota tehtäviensä moninaisuudesta. Kaksi vastaajaa kuitenkin koki tehtävänsä yksipuolisiksi. Olisi tärkeää, että kaikille tarjottaisiin mahdollisuus kehittää itseään ja pitää näin yllä työn haasteellisuutta. Tämä olisi varmasti myös työnantajalle hyödyllistä, kun useampi työntekijä selviytyisi haastavistakin töistä.

Kaksi vastaajaa kertoivat kokevansa stressiä työssään noin kaksi kertaa kuukaudessa. Loput neljä kokivat itsensä stressaantuneeksi vain harvoin. Stressin

syyksi kaikki mainitsivat kiireen ja työmäärän sekä määrälliset työtavoitteet. Kiire aiheuttaa stressiä erityisesti siksi, että vastaajat kokivat, että heillä ei ole aikaa tehdä töitään kunnolla. Lisäksi yksi henkilö koki stressiä esimiehen kanssa käytävien keskustelujen takia.

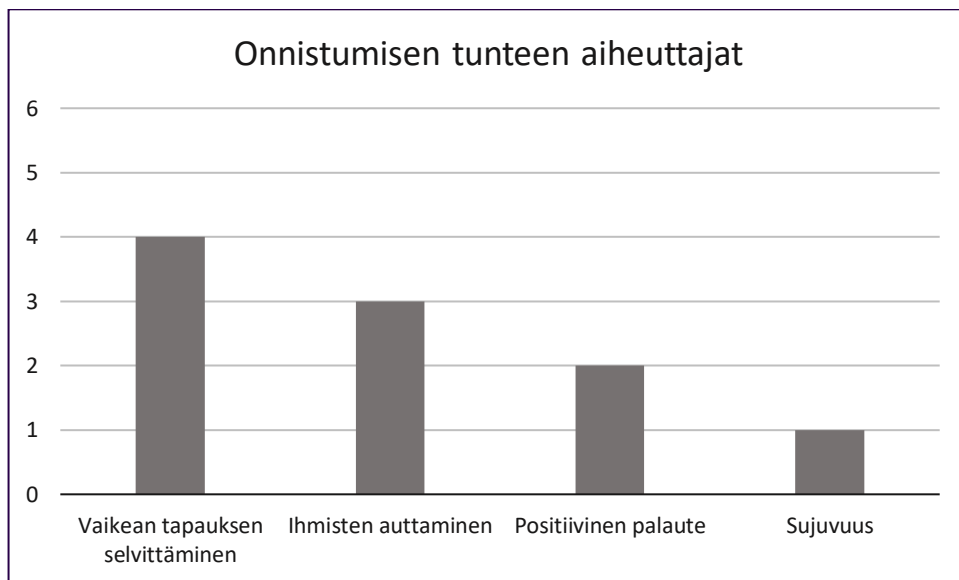
Vastaajien stressimäärät ovat melko alhaisia, mikä on todella hyvä merkki työmotivaation kannalta, sillä stressaantuneena on vaikeaa motivoitua. Lisäksi vastaukset viittaavat kausittaiseen stressiin, mikä on luonnollista työssä, jossa työmäärät saattavat nousta esimerkiksi tiettyyn aikaan kuukaudesta tai vuodesta. Tavoitteista stressitekijäksi nousivat ainoastaan määrälliset tavoitteet. Tämäkin viittaa siihen, että laadullisiin tavoitteisiin panostaminen kannattaa, mutta samalla määrällisten tavoitteiden merkitystä kannattaisi vähentää. On erityisen huolestuttavaa, että työntekijät kokivat, ettei heillä ole aikaa tehdä työtään hyvin kiireen ja määrällisten tavoitteiden takia. Tässä näkyy selkeästi ristiriita laadun ja määrän välillä. Työntekijät eivät pysty tekemään työtä laadukkaammin kuin ennen, pitäen silti työmäärät entisellään.

Kaikki kyselyn vastaajat kokivat työnsä olevan erittäin merkityksellistä. Kolme vastaajaa kokivat merkityksellisyyden kumpuavan siitä, että työtä tehdään toisten ihmisten hyväksi. Samoin kolme vastaajaa kokivat merkitykselliseksi sen, että työssä autetaan erityisesti vaikeissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä. Lisäksi kolme ihmistä pitivät merkityksellisenä sitä, että ihmisten toimeentulo riippuu päätöksistä ja työllä on konkreettinen vaikutus ihmisten elämään ja talouteen. Työn merkityksellisyydestä huolimatta yksi vastaaja koki työn olevan epäkiitollista. Hänen mielestään asiakkaat syyttivät usein Kelaa kaikista ongelmistaan. Hän sanoi, ettei halua kertoa monille ihmisille olevansa Kelassa töissä.

Vastaukset työn merkityksellisyydestä ovat erittäin positiivisia. Työn merkityksellisyys auttaa synnyttämään sisäistä motivaatiota ja tässä tapauksessa kaikkien vastaajien mielestä työn on jopa erittäin merkityksellistä. Tilanne, jossa sisäinen motivaatio syntyy työn merkityksestä, on ihanteellinen. Silloin työntekijät kokevat olevansa osa tärkeää prosessia ja siksi he ovat itsekin tärkeitä. Työn merkitys on myös pysyvää, joten siitä voi löytää motivaatiota silloinkin, kun muu sisäinen motivaatio on hukassa. On myös motivaation kannalta tärkeää, että

merkitystä luodaan muille ihmisille, eikä itselle. Pysyvä sisäinen motivaatio syntyykin usein siitä, kun henkilö pystyy käyttämään omia taitojaan muiden auttamiseen.

Vastaajista puolet kertoivat kokevansa onnistumisen tunteita työssään lähes päivittäin. Toinen puoli koki näitä tunteita viikoittain. Kuviossa kaksi on esitetty eri tekijät, jotka aiheuttavat vastaajille onnistumisen tunteen. Neljä vastaajaa sai onnistumisen tunteen selvitettyään erityisen hankalan työn. Kolme henkilöä koki onnistuneensa, kun pystyi auttamaan vaikeassa elämäntilanteessa olevaa ihmistä ja onnistui ratkaisemaan etuuden asiakkaan eduksi. Kaksi vastaajaa sai onnistuneen kokemuksen saadessaan positiivista palautetta asiakkailta. Yksi henkilö sai onnistumisen tunteen, kun sai ratkaistua asiakkaan kokonaistilanteen sujuvasti.



KUVIO 2 Onnistumisen tunteen aiheuttajat

Motivaation säilymisen kannalta on tärkeää, että työntekijät kokevat työssään onnistumisen tunteita. On hyvä merkki, että puolet vastaajista tuntevat näin lähes päivittäin ja loputkin edes viikoittain. Onnistumisen tunne myös ruokkii itseään. Tästä hyvä esimerkki on vaikean työn selvittäminen, jonka neljä vastaajaa eli noin 66% vastaajista kertoi aiheuttavan onnistumisen tunteen. Tässä tapauksessa onnistumisen jälkeen tarttuu seuraavaan vaikeaan työhön paremmalla motivaatiolla, koska onnistui aikaisemmin. Oikea asenne ja motivaatio taas edesauttavat

uutta onnistumista. Puolet vastaajista tunsivat onnistuneensa auttaessaan ihmisiä. Tässä asiassa pätee samat tekijät kuin työn merkityksellisyydessä. Toisten ihmisten auttaminen saa työntekijän tuntemaan itsensäkin tärkeäksi. Ihmisten auttaminen voi siis luoda ihmiselle motivaatiota monella eri tavalla. Palautteessa huomionarvoista on se, että nimenomaan asiakkailta saatu positiivinen palaute saa aikaan onnistumisen tunteen. Esimieheltä saatu palaute voidaan kokea tärkeäksi, mutta se ei aiheuta samanlaista onnistumisen tunnetta.

Neljä henkilöä kertoi, että heidän esimiehensä pyrkivät motivoimaan heitä vain harvoin. Kaksi vastaajaa koki esimiehensä motivoivan heitä toisinaan, noin kerran kuukaudessa tai kahdessa. Kaksi vastaajaa koki motivoituneensa, kun esimies oli ottanut huomioon toiveet työvuorosunnitelmissa. Heille oli tärkeää, että heidän toiveitaan ja mielipiteitään kuunneltiin. Yksi henkilö motivoitui siitä, että esimies luotti hänen priorisointikykyihinsä ja antoi töiden tekemisen suhteen melko vapaat kädet. Vastaajista yksi oli saanut motivaatiota siitä, että esimies oli antanut hänelle haastavampia työtehtäviä. Hänellekin luotto hänen kykyihinsä oli tärkeää. Esimies ei ollut onnistunut motivoimaan yhtä vastaajaa ollenkaan. Hän kertoi, että esimies pyrkii motivoimaan puhumalla luvuista ja tavoitteista, mutta ne eivät motivoi häntä työssään. Niin ikään yksi vastaaja ei pitänyt esimieheltä saatua kiitosta lankaan tärkeänä. Kolmelle vastaajista tämä taas oli erittäin tärkeää. Kaksi henkilöä kertoivat ilahtuvansa saaduista kiitoksista, niiden olematta kuitenkaan kovin tärkeitä.

Vastauksista selviää, että vastaajat eivät koe esimiehensä motivoivan heitä kovin usein. Tähän vaikuttaa luultavasti se, että esimiehet eivät työskentele samassa toimistossa alaistensa kanssa, joten vuorovaikutusta on yleensäkin melko vähän. Ongelman ratkaisemiseksi esimiesten ja alaisten välille tulisi saada enemmän vuorovaikutusta. Lisäksi esimiehen olisi hyvä selvittää mitä työntekijä toivoo häneltä. Näin välttyttäisiin myös tapauksilta, joissa esimies pyrkii motivoimaan henkilöä tavoilla, joita hän itse ei koe motivoiviksi. Vastauksissa motivoivina tekijöinä nousevat selvästi esiin luottamus ja vaikutusmahdollisuudet. Onkin tärkeää, että työntekijä kokee häneen luotettavan työyhteisössä. Tässä tapauksessa luottamus oli tullut esiin vaikeampien töiden ja vapauden antamisena. Näitä ajatuksia voidaan kehittää eteenpäin ja miettiä miten työntekijöille voitaisiin antaa enem-

män vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia. Kelassa yritetään tällä hetkellä panostaa itseohjautuvuuteen. Esimerkiksi joissakin ryhmissä on käytössä itseohjautuvuusviikkoja, jolloin esimiehet eivät tee työvuorosuunnitelmaa, vaan toimihenkilöt tekevät eri työtyyppejä parhaaksi katsomassaan järjestyksessä. Tällaisessa työtavassa toteutuvat sekä luottamuksen osoitus, että vaikutusmahdollisuus. Työntekijä saa itse vapaasti vaikuttaa siihen, mitä työtyyppejä hän tekee. Lisäksi se on luottamuksen osoitus. Esimiehet luottavat siihen, että työntekijät osaavat tehdä työt oikein ja oikeassa järjestyksessä niin, että minkään työtyypin käsitteilyajat eivät veny liian pitkiksi.

Yhdelle vastaajista työyhteisöllä ei ollut suurta merkitystä, mutta kaikkien muiden mielestä työyhteisön merkitys oli melko tai todella suuri. Kahdelle tärkeää oli työyhteisön keskinäinen tuki ja auttaminen. Kaksi vastaajaa piti tärkeänä sitä, että töissä on hyviä kavereita, joiden kanssa voi puhua muustakin kuin työasioista. Niin ikään kaksi henkilöä koki, että töihin on mukava mennä, kun ilmapiiri työyhteisössä on hyvä. Toinen heistä kertoi, ettei tee kotietätyötä sen takia, koska työyhteisö toimistolla on niin mukava. Puolet vastaajista olivat tyytyväisiä asemansa työyhteisössä ja toisen puolen mielestä oma asema oli ”ihan ok”. Kahden mielestä työ Kelassa on muuttunut niin, että enää ei ole tiivistä ryhmähenkeä, koska tiimien jäsenet voivat olla eri paikoissa töissä. Skypen välityksellä ei tule pidettyä yhteyttä, joten oman tiimin jäseniä ei välttämättä tunne kunnolla. He toivoisivat muutosta tähän, jotta tuntisivat paremmin olevansa osa työyhteisöä. Yksi vastaaja koki asemansa työyhteisössä jo muuttuneen paremmaksi, kun hän on saanut tehdä haastavampia tehtäviä, joihin liittyy myös muiden auttamista.

Vuorovaikutus ja työilmapiiri ovat meille kaikille tärkeitä, joillekin tärkeämpiä kuin toisille. Tärkeää on se, että vuorovaikutus sujuu ja ristiriitoja ei ole. Tämä ei ehkä synnytä erityistä työmotivaatiota, mutta huono ilmapiiri varmasti laskee työmotivaatiota. Ristiriidat työpaikalla onkin yleinen syy työpaikan vaihtamiseen. Hyvin toimiva ja tavoitteita edistävä vuorovaikutus voi olla todella motivoivaa. Kun yhdistetään työtiimiin erilaisia osaajia, kaikki pääsevät käyttämään omia vahvuuksiaan, eikä kenenkään tarvitse osata kaikkea. Hyvät vuorovaikutustaidot eivät tule itsestään, mutta niiden kehittämiseen kannattaa käyttää aikaa, koska se palauttaa yleensä parempana työmotivaationa.

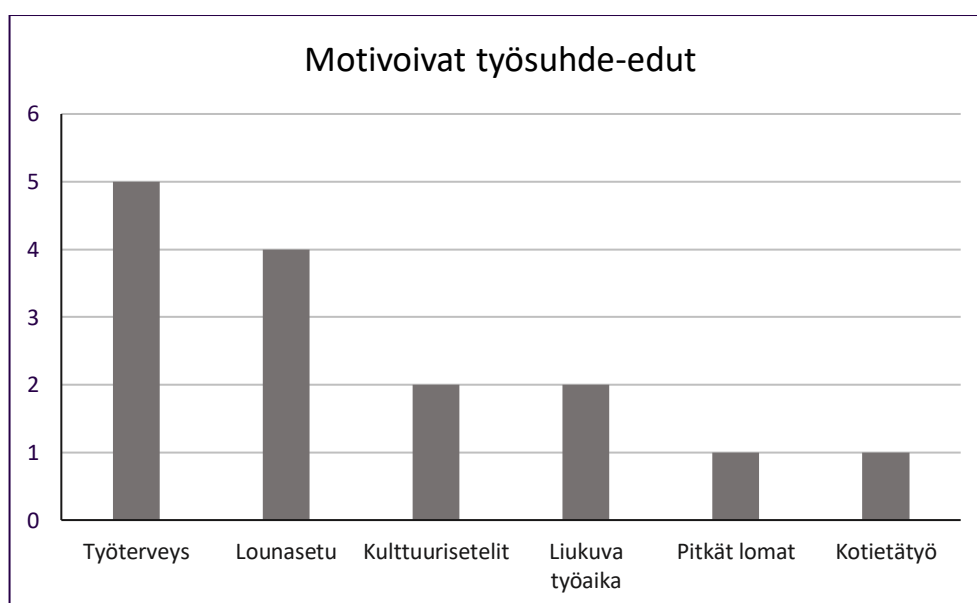
Vastauksista voi päätellä, että toimiston työntekijöille yhteenkuuluvuus on tärkeä työmotivaatiotekijä. Vastaajien mielestä työilmapiiri on hyvä, mitä ei välttämättä koeta motivaatiotekijänä, mutta huono ilmapiiri heikentäisi varmasti työmotivaatiota. On myös tärkeää, että töihin on mukava mennä, koska se luo pohjan hyvälle motivaatiolle. Se, että työkavereille voi puhua muustakin kuin työasioista, auttaa tauottamaan työtä. Tämä on tärkeää työssä jaksamisen ja edelleen motivaation kannalta. Vastauksista voi päätellä, että toimiston sisällä ryhmähenki on hyvä, mutta työskentelytiimeissä ei. On ymmärrettävää, että tiimihenkeä ei synny, jos ei edes ole tavannut kaikkia tiimin jäseniä. Olisikin hyvä järjestää esimerkiksi vuosittain tapaaminen, missä koko tiimi kokoontuu yhteen paikkaan. Tämä on tietysti haastavaa, koska tiimin jäsenet voivat asua maantieteellisesti melko kaukana toisistaan. Uskon, että se kuitenkin auttaisi myös yhteydenpitoon Skypessä, kun olisi joskus tavannut ihmiset kasvotusten. Myös Skype palaverissa voitaisiin keskittyä toisiinsa tutustumiseen. Yleensä kokouksissa käydään läpi vain sovitut työhön liittyvät asiat. Voisi kuitenkin olla hyödyllistä käydä ns. tutustumiskierros, jossa ihmiset kertoisivat itsestään ja omasta osaamisestaan. Tämä helpottaisi myös avun kysymistä työkavereilta, kun tietäisi kaikkien vahvuusalueet.

Työskentelytilat koettiin kyselyyn vastanneiden kesken hyväksi. Viisi vastaajaa piti omaa huonetta erittäin tärkeänä. Kolme henkilöä koki omassa työhuoneessa parhaaksi hyvän työrauhan. Yhden vastaajan mielestä on mukavaa, että omassa huoneessa voi kuunnella vaikka radiota, jos haluaa. Yksi vastaajista työskentelee kahden hengen huoneessa ja hän koki sen positiivisena asiana. Kaksi vastaajaa kertoi, että heidän työmotivaatioonsa vaikuttaisi negatiivisesti, jos joutuisi siirtymään avokonttoriin. Kaksi vastaajaa työskentelee osan viikosta kotietätyössä. Molemmat heistä kokivat, kotietätyön vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Heidän mielestään oli tärkeää, että he saavat itse vaikuttaa työskentelypaikkaan ja -aikaan.

Vaikuttaa siltä, että mahdollisuus vaikuttaa omiin työtiloihin on vastaajille tärkeä. Lähes kaikille vastaajille oma huone on todella tärkeä. Omassa huoneessa työtiloihin voikin vaikuttaa melko vapaasti. Myös kotietätyössä tärkeäksi koettiin mahdollisuus vaikuttaa työskentelypaikkaan. Onkin melko huolestuttavaa, että Ke-lassa ollaan tulevaisuudessa siirtymässä enenevässä määrin työskentelemään

monitoimitiloihin. Vastauksista tulee selvästi ilmi, että oman huoneen menettäminen vaikuttaisi heikentävästi vastaajien työmotivaatioon. Tällä hetkellä tilanne työtilojen osalta vaikuttaa kuitenkin kyseisellä toimistolla hyvältä.

Yksikään vastaajista ei ollut tyytyväinen palkkaansa. Kaksi vastaajaa koki erityisesti tyytymättömyyttä siitä, että palkkataso ei vastaa työn määrää ja haastavuutta. Lisäksi yksi vastaaja koki epämotivoivaksi sen, että palkka ei nouse, vaikka työn määrä tai vaikeus lisääntyy. Yksi vastaaja kertoi palkkansa olevan todella matala koulutustasoon nähden (yhteiskuntatieteiden maisteri). Sen sijaan työsuhte-etuja pidettiin melko hyvinä ja niiden koettiin kompensoivan heikkoa palkkaa. Vastaajien motivoiviksi kokemat työsuhte-edut on kuvattu kuviossa 3. Viisi vastaajaa piti hyvää ja kattavaa työterveyshuoltoa motivoivana tekijänä. Lisäksi neljälle vastaajalle lounasetu on tärkeä. Kulttuurisetelit ja liukuva työaika tuovat motivaatiota kahdelle vastaajalle. Pitkät lommat mainittiin yhden kerran samoin kuin mahdollisuus kotietätyöhön. Lisää motivaatiota toisi yhden vastaajan mukaan mahdollisuus ergonomisempiin työvälineisiin, esim. Satulatuoliin. Kaksi vastaajaa kaipasi enemmän liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Yksi henkilö toivoi työnantajan kustantamia hierontapalveluita ja niin ikään yksi toivoi silmälasien sisältyvän työterveyshuoltoon. Yksi vastaajista kertoi, että motivoituisi enemmän, jos kahviraha palautettaisiin. Kahviraha tarkoittaa järjestelmää, jossa toimistoille annettiin kuukausittain tietty rahasumma käytettäväksi mm. Kahviin ja välipaloihin.



KUVIO 3 Motivoivat työsuhte-edut

On huolestuttavaa, että kaikki vastaajat ovat tyytymättömiä palkkaansa, mutta toisaalta on positiivista, että palkka on kaikille suurin piirtein samaa luokkaa. Huono palkka ei vaikuta motivaatioon yhtä negatiivisesti silloin, kun se on kaikille sama. Työntekijöiden kehityksen kannalta voi olla haitallista, jos palkka ei kehity, kun tehtävät muuttuvat haastavammaksi. Tämä ei motivoi opettelemaan vaikeampia tehtäviä. Tähän on kuitenkin vaikea keksiä ratkaisua, sillä Kelan kaltaisessa organisaatiossa tuntuvat palkankorotukset eivät ole mahdollisia. Siksi onkin hyvä, että työsuhde-edut koetaan hyväksi ja ne osaltaan paikkaavat matalaa palkkatasoa. Erityisesti työterveys koettiin hyväksi ja siitä työnantajan kannattaa pitää kiinni. Se on erityisen tärkeää, koska sen voi kokea lähestulkoon rahallisenä etuna, sillä esim. hammaslääkärimaksut voivat olla todella kalliita. Kulttuuriseteleitä pidettiin hyvänä asiana ja niitä toivottiin myös lisää. Tähän kannattaisi-kin tarttua, sillä Kelassa ei ole vielä käytössä vuosittaista 400€ maksimimäärää, jonka kulttuuriseteleitä voi saada verovapaasti.

Lopuksi vastaajat saivat kertoa vapaasti, mitkä tekijät voisivat parantaa heidän työmotivaatiotaan. Kaksi asiaa nousi esille kolme kertaa. Nämä olivat valvonnan vähentäminen ja parempi luottamus työntekijöiden osaamiseen. Vastaajat toivoivat, että heidän asiantuntemukseensa ja taitoihinsa luotettaisiin, samoin kuin siihen, että he osaavat tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Valvonnan vähentämiseen liittyi paljon toiveita. Esiin nousi esimerkiksi määrällisistä tavoitteista luopuminen ja työajan leimaamisesta luopuminen. Tärkeäksi koettiin myös se, että työn saisi tehdä haluamallaan tavalla, kunhan lopputulos on oikein. Lisäksi yksi henkilö toivoi vähemmän painostusta asiakkaille soitteluun. Kahden henkilön mielestä Kelan johtamistapa on vanhanaikainen ja he toivoivat, että sitä nykyaikaistettaisiin juuri edellä mainituilla toimenpiteillä. Kaksi vastaajaa toivoi parempaa palkkaa. Yksi vastaaja motivoituisi enemmän, jos saisi työstään enemmän palautetta. Lisäksi yksi henkilö toivoi Kelaan enemmän työntekijöitä, jotta työmäärät pysyisivät aisoissa ja työntekijöillä olisi aikaa tehdä työnsä kunnolla.

Vastaajat kaipaavat selvästi enemmän luottamusta työnantajan taholta. Myös seuraamisen vähentäminen on pohjimmiltaan luottamusta. Luotetaan esim. siihen, että työntekijä on töissä määrätyn ajan, vaikka työaika ei seuratakkaan. On ymmärrettävää, että vastaajat kaipaavat luottamusta omiin kykyihinsä. On melko

epämotivoivaa, jos on tehnyt työtä vuosikausia, mutta kokee silti olevansa suurenuslasin alla. Tässä voisi toimia esim. kokeilukuukausi, jonka aikana luovutaisiin määrällisistä tavoitteista ja tarkasta valvonnasta. Näin voitaisiin analysoida, miten tällainen vapaus vaikuttaisi tehtyihin työmääriin ja työn laatuun. Vastaajat luottavat selvästi omaan arviointikykyynsä ja uskovat, että työn tulisivat tehdä hyvin ilman valvontaakin. Myös palautteen antamiseen olisi tärkeää panostaa, sillä virheistään on mahdotonta oppia, jos ei saa tietää tehneensä väärin. Myös positiivinen palaute on tärkeää, jotta palautetta ei ajatella huonona asiana. Parempi palkka ja suurempi työntekijämäärä ovat ymmärrettäviä toiveita, mutta Kelan resursseilla näihin ei ole mahdollista tehdä suuria parannuksia.

4 POHDINTA

Opinnäytetyön toteutus sujui pääpiirteissään suunnitelman mukaan. Aikataulullisesti työ ei valmistunut suunnitellusti, sillä kokoaikatyön ja opinnäytetyön yhdistelmä oli odotettua haastavampi. Tätä lukuun ottamatta toteutus sujui hyvin. Ajallisesti suuri osuus kului teoriaosuuden tekemiseen ja sopivien lähteiden etsimiseen. Käytin myös kyselyn tekemiseen paljon aikaa. Tämä osoittautui hyväksi valinnaksi, sillä kysymyksillä saatiin vastauksia juuri niihin asioihin, joihin toivoinkin. Tämän myötä myös vastausten analysointi oli helppoa, koska vastaukset olivat tutkimuksen aiheen kannalta olennaisia.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tärkein kehityskohde vastaajien mielestä on luottamus. Tutkimuksen tulokset viittaavat vahvasti siihen, että työntekijät tunsivat itsensä motivoituneemmaksi, mikäli heihin luotettaisiin enemmän. Ennen kaikkea luottamusta tulisi osoittaa valvonnan vähentämisellä. Esimerkiksi määrällisistä tavoitteista luopuminen oli monille tärkeää. Näiden tilalle voitaisiin ehkä tuoda lisää laadullisia tavoitteita. Laadullisia tavoitteita ei pidetty epämotivoivina, vaan nimenomaan laadullisten ja määrällisten tavoitteiden ristiriita koettiin motivaatiota heikentäväksi. Myös luottamus työntekijöiden taitoihin on tärkeää. On varmasti vaikeaa löytää motivaatiota, jos kokee, että omiin kykyihin ei luoteta ja tekemisiä valvotaan liikaa. Toimintamallia olisi hyvä muuttaa siihen suuntaan, että ”tyyli on vapaa”, kunhan lopputulos on oikein. Näin työntekijät kokisivat enemmän vapautta ja luottamusta työssään, mutta silti voitaisiin valvoa, että työn laatu on hyvää ja ratkaisut oikeita.

Esiin nousi vahvasti myös esimiesten heikko kyky motivoida alaisiaan. Mielestäni tässä erityisen tärkeää olisi henkilökohtainen johtaminen. Kaikki ihmiset ovat erilaisia, he motivoituvat eri asioista ja toivovat itseään johdettavan eri tavoilla. Esimiesten tulisi selvittää minkälaista johtamista ja tukea kukin työntekijä kaipaa ja mistä he motivoituvat. Näin motivointikeinoista saataisiin yksilöllisempiä ja paremmin kohdistettuja. Täten voitaisiin saada parempia tuloksia työntekijöiden motivoinnissa.

Positiivisesti tutkimuksessa nousi esille työntekijöiden kokemus oman työn merkityksellisyydestä. Kaikki vastaajat kokevat työnsä merkitykselliseksi. Tämä asia tuskin tulee muuttumaan huonommaksi tulevaisuudessa, koska työ on yhteiskunnallisesti merkityksellistä ja siinä autetaan kaikkein heikoimmassa asemassa olevia ihmisiä. Myös työtilat koettiin hyvinä ja motivoivina. Tässä asiassa onkin syytä pysyä valppaana, sillä monissa toimistoissa ollaan siirtymässä kohti monitoimityötiloja. Tutkimuksen tulosten perusteella tämä vaikuttaisi työmotivaatioon heikentävästi.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Tammi

Holstein, J.A. Gubrium, J.F. 1995. The active interview. Lontoo: Sage

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Helsinki: Suomen yliopistopaino Oy

Katarina Murto. 2018. Luottamus työyhteisön arjessa. Blogi 12.2.2018. Luettu 25.2.2020. <https://www.sttk.fi/2018/02/12/luottamus-tyoyhteison-arjessa/>

Kim Pisolkar. 2015. 3 reasons saying, 'Good job!' isn't good enough to motivate your team. Artikkel. Päivitetty 04.06.2016. Luettu 16.11.2019. https://www.huffpost.com/entry/three-reasons-saying-good_b_7502436?guccounter=1

Kontiainen, J. Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Karisto: Innotiimi Oy

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum media Oy

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

Saarenpää, J. 2017. Löydä sisäinen motivaatiosi – Tee elämästäsi mielekäs. Helsinki: BoD

Sinokki, M. 2016. Motivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy

Tribe. 2015. Tarvehierarkia työelämässä. Blogi. 05.04.2015. Luettu 16.11.2019. <https://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/>